



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів,
економіки та менеджменту імені Олега Балацького

Б. Л. Ковальов,
А. В. Павлик,
С. М. Федина

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Конспект лекцій

Суми
Сумський державний університет
2020

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів,
економіки та менеджменту імені Олега Балацького

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Конспект лекцій

для студентів спеціальностей 051 *«Економіка»*
освітньої програми *«Економіка і бізнес»*
і 076 *«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*
освітньої програми *«Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»*
денної форми навчання

Затверджено
на засіданні кафедри
економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування як
конспект лекцій із дисципліни
«Бізнес-комунікації».
Протокол № 5 від 03.12.2019 р.

Суми
Сумський державний університет
2020

Бізнес-комунікації : конспект лекцій / укладачі:
Б. Л. Ковальов, А. В. Павлик, С. М. Федина. – Суми :
Сумський державний університет, 2020. – 113 с.

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-
адміністрування ННІ ФЕМ імені Олега Балацького

ЗМІСТ

	С.
Тема 1 Бізнес-комунікації як процес передавання інформації.....	4
Тема 2 Етика ділових комунікацій.....	19
Тема 3 Усні комунікації.....	32
Тема 4 Невербальні засоби комунікації.....	44
Тема 5 Ділові комунікації за допомогою письмових документів.....	51
Тема 6 Стратегії ведення переговорів.....	63
Тема 7 Особливості міжкультурної бізнес-комунікації.....	76
Тема 8 Маніпуляції в бізнес-комунікації.....	91
Тема 9 Конфлікти в процесі ділових комунікацій.....	100
Питання для самоконтролю	109
Список використаної літератури.....	110

Тема 1 Бізнес-комунікації як процес передавання інформації

1.1 Поняття бізнес-комунікацій.

1.2 Етапи бізнес-комунікацій та їх типологія.

1.3 Комунікативні шуми та бар'єри.

1.1 Поняття бізнес-комунікацій

Інформація – це абстрактне поняття, що має різні значення залежно від контексту. Походить від латинського слова «*informatio*», що має декілька значень:

- роз'яснення; виклад фактів, подій; витлумачення;
- репрезентування, поняття;
- ознайомлення, просвіта.

Комунікація (від лат. *communication* – єдність, передавання, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом лат. *communico* – роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. *communis* – спільний) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.

Бізнес-комунікації (англ. *business* – справа, діло та лат. *communicatio* – зв'язок) – міжгрупові та міжособистісні комунікації, специфіка, структура та функції яких зумовлені сферою ділових відносин, у якій вони використовуються.

У діловій практиці вміння спілкуватися завжди було досить важливим. Знання основ ділового спілкування дає можливість ефективної взаємодії з діловими партнерами, реалізує комфортне психологічне спілкування та різноманітні стратегії й тактики, орієнтовані на досягнення компромісу та співробітництва. А це, зі свого боку, дозволяє

ухвалювати більш обґрунтовані рішення в процесі переговорів і знижує ризики економічної діяльності.

Процеси комунікації, особливо ділові комунікації, здійснюють із певними цілями, намірами, тому сторони спілкування прагнуть надати не просто дані, а вже, на їх погляд, готову інформацію, вільно чи мимоволі оброблену, скомпоновану, сформульовану таким чином, щоб одержати очікуваний результат, поведінку, реакцію. Однак, не потрібно очікувати зворотного зв'язку, який буде точно відповідати очікуванням, адже людина не в змозі «вимкнути» хоча б на короткий період свою унікальність, індивідуальність і сприймати інформацію об'єктивно, передаючи інформацію та сприймаючи її. Це результат роботи свідомості особистості, а отже, відображення її суб'єктивності.

Заздалегідь підготовлена для очікуваного сприйняття та реакції інформація може бути призначена для широких мас, для вузького кола фахівців, для конкретної особи. Вона може відображати відомості загального та конфіденційного характеру, може бути актуальною й застарілою, корисною й неважливою, цікавою й нецікавою, зрозумілою й незрозумілою, повною й частковою, правдивою й недостовірною тощо. Оцінювання якості інформації та даних дає суб'єкт, тому його думка щодо цього може не співпадати з думкою іншого суб'єкта інформаційних відносин.

Основними завданнями ділової комунікації є:

- продуктивне та довгострокове співробітництво;
- прагнення до зближення цілей;
- поліпшення партнерських відносин;
- створення позитивного іміджу та репутації.

Загальновідомо, що ділова комунікація є складним і багатогранним процесом, який має об'єктивні та суб'єктивні сторони та характеризується різними

вербальними й невербальними параметрами. Від звичайної комунікації ділова відрізняється, насамперед, чіткою детермінованістю та регламентацією, оскільки спрямована на вирішення певного завдання. Цю регламентацію здійснюють за допомогою ділової етики, ділової риторики, деяких стандартів корпоративної культури і тощо.

Існує думка, що в міжособистісному спілкуванні невербальна комунікація передає 65 % усієї інформації. Під час вираження ставлення рухи передають 55 % інформації, голос – 38 %, а слова – усього 7 %. Це пояснюють тим, що жестові рухи рук часто здійснюються неусвідомлено й тому сильніше впливають, передають найтонші відтінки емоцій.

Невербальну частину комунікації частково можна диференціювати на кінесіку (науку про жести рук), проксемику (науку про простір комунікації) та окулесіку (науку про рухи очей в комунікативному процесі). Мова, умовно кажучи, є знаковою системою свідомого. А знакова система невербальної комунікації реалізує ті мотиви, що знаходяться в несвідомому. Дуже часто невербальна сфера входить у дисонанс із вербальною сферою та суперечить реальній мові. Роль вербального спілкування в діловому дискурсі ґрунтується на засадах ділової риторики, а культура мови в діловому спілкуванні відіграє ключову роль. Культура дискусії – показник професіоналізму в діловому дискурсі.

Хоча загально визнано, що комунікації мають величезне значення для успіху організацій, опитування показали, що 73 % американських, 63 % англійських і 85 % японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організаціями. Згідно ще з одним опитуванням приблизно для 250 тис. працівників із 2 000 найрізноманітніших компаній обмін інформацією є однією з найскладніших проблем в організаціях. Ці опитування показують, що неефективні комунікації – одна

з головних сфер виникнення проблем. Успішне ведення ділової комунікації – це досить складна справа. Звичайно, відсутність уміння вести ділову комунікацію є серйозною прогалиною в професійній підготовці та економічно обходиться набагато дорожче, ніж це може здатися на перший погляд. Отже, важливим є підвищення ефективності ділових комунікацій для успіху будь-якої організаційної діяльності.

1.2 Етапи бізнес-комунікацій та їх типологія

Історично склалися два види ділової комунікації – безпосереднє та опосередковане, що обумовили функціонування усної й письмової комунікації. Ділові комунікації реалізуються в діалозі, призначеному для взаємодії між двома або декількома співрозмовниками (окремими фізичними, юридичними особами, підприємствами, установами, організаціями) в усній і письмовій комунікації.

Письмова ділова комунікація передбачає володіння навичками оформлення всіх видів ділових листів, контрактів, угод та інших відповідних документів, що функціонують в управлінській сфері діяльності.

Усна ділова комунікація реалізується в ділових переговорах, зустрічах, консультаціях тощо.

В усній і письмовій формах реалізується монологічна ділова мова у форматі нарад, зборів – специфічних типів комунікації.

Загальноприйнятими формами ділової комунікації є ділові бесіди, наради, збори, переговори, прес-конференції, різноманітні ділові зустрічі, презентації, брифінги, виставки, ярмарки нових товарів тощо. Ділова професійна культура передбачає вміння спілкуватися телефоном, проводити ділову дискусію, публічно виступати. У традиційних жанрах ділової комунікації (публічні промови,

інтерв'ю, коментарі, консультації) реалізуються комунікативні стратегії фірм або ділових партнерів, які вимагають умінь щодо самопрезентації, але й пропаганди філософії, іміджу компанії, організаційних цінностей, корпоративної культури, а також знань споживчого, фінансового ринків, контактних аудиторій та ін.

У діловому спілкуванні, де використовують мову, функціонують три основні елементи: суб'єкт мовної комунікації, мовне повідомлення та об'єкт (одержувач) повідомлення. Якісне функціонування мови проявляється в трьох аспектах:

- утворенні мовних елементів;
- формуванні змісту повідомлення;
- готовності об'єкта сприймати та опрацювати ці повідомлення.

Комунікаційний процес – це взаємодія сукупності елементів. Існує чотири базові елементи комунікаційного процесу:

1. *Відправник* – особа, що генерує ідею або збирає інформацію та передає її. Будь-яке спілкування починається з того, що в одного з учасників комунікації виникає бажання поділитися якою-небудь думкою чи відчуттям.

2. *Повідомлення* – це безпосередньо інформація. Людське спілкування утворюється величезною кількістю різних повідомлень, що часто передаються одночасно. Вони можуть містити в собі такі типи даних: факти, ідеї, думки, емоції, мотивацію. Повідомлення – це інформація, або закодована ідея, те, що передає відправник одержувачу. Кодування повідомлень – це надання змісту повідомлення певної форми. Повідомлення повинне передаватися словами, знаками, імпульсами, що будуть зрозумілими одержувачу, інакше він не зможе його розшифрувати/декодувати одержану інформацію.

3. *Канал* – засіб передавання інформації (усне

передавання, наради, телефонні переговори, письмове передавання, службові записки, звіти, електронна пошта, комп'ютерні мережі).

4. *Одержувач* (адресат) – особа, якій призначена інформація та яка інтерпретує її.

Декодування містить сприйняття (що одержав) послання одержувачем, його інтерпретацію (як зрозумів) та оцінювання (що і як сприйняв). Під час декодування адресат буде виходити із власного життєвого досвіду, що може істотно відрізнятись від досвіду відправника повідомлення. Результативність комунікації можна оцінити за реакцією одержувача (зворотній зв'язок). Ефективна комунікація усуває причини для неприйняття послання.

Комунікаційний процес обміну інформацією містить взаємопов'язані етапи:

- зародження ідеї або відбір інформації;
- вибір каналу передавання інформації;
- передавання повідомлення;
- інтерпретація повідомлення.

Наприклад, генеральний директор торговельної фірми вирішив обговорити на нараді з менеджерами магазинів питання про стан і поліпшення якості торговельного обслуговування населення. У цьому разі генеральний директор – відправник, у якого зародилася ідея; інформація про стан і поліпшення якості торгівлі – повідомлення; нарада – це канал інформації; одержувачі – менеджери магазинів, які інтерпретують повідомлення та за допомогою цієї самої наради дають зворотний зв'язок генеральному директору.

Під час організації комунікаційних мереж на підприємстві необхідно враховувати специфіку різних типів і каналів комунікацій на кожному з етапів комунікаційного процесу.

Формування комунікаційних процесів, а також вибір

засобів і каналів комунікацій здійснюють на підприємстві після проектування його організаційної структури відповідно до обраної сферою діяльності, прийнятої виробничою програмою та структурою менеджменту. Комунікаційні рішення, що містять регламент комунікаційних процедур, повинні встановлюватися для кожного ієрархічного рівня менеджменту і доводитися до конкретної посадової особи. Будь-який акт спілкування складається з кількох етапів:

1. *Ретельна підготовка до спілкування*, що передбачає:
 - складання плану майбутнього акту спілкування;
 - збирання інформації щодо предмета спілкування та її систематизація;
 - умотивування аргументів на користь своєї позиції та контраргументів іншої сторони;
 - обґрунтування свого варіанта рішення та передбачення реакції співрозмовника.
2. *Орієнтування в ситуації та встановлення контакту*, тобто початок спілкування. На цьому етапі важливо:
 - дбати про створення доброзичливої атмосфери спілкування (доцільно поговорити про спільні інтереси, сказати щось приємне співрозмовникові);
 - не протиставляти себе співрозмовникові;
 - демонструвати повагу та увагу до співрозмовника (доброзичливий погляд та усмішка допоможуть установити контакт);
 - уникати критики, зверхності та негативних оцінювань.
3. *Обговорення питання (проблеми)*. На цьому етапі доцільно додержуватися таких правил:
 - лаконічно й дохідливо викладати інформацію;
 - уважно вислуховувати співрозмовника й намагатися адекватно сприймати те, про що він говорить;

– пам'ятати, що спілкуванню характерний діалоговий характер;

– аргументувати свою позицію – наводити переконливі докази. Аргументування – це важливий спосіб переконання за допомогою вмотивованих, обґрунтованих логічних доказів.

4. *Ухвалення рішення.* Щоб ухвалити правильне рішення, варто:

– запропонувати кілька варіантів вирішення проблеми;

– уважно вислухати аргументи співрозмовника щодо можливого рішення;

– визначити за настроєм співрозмовника момент для закінчення зустрічі й запропонувати кращий варіант ухвалення рішення;

– не виказувати ні найменшої роздратованості, навіть якщо мети не було досягнуто, триматися впевнено.

5. *Вихід із контакту.* Ініціатива завершення розмови за статусної несиметричності суб'єктів спілкування повинна належати особі жіночої статі, людині, старшій за віком, вищій за соціальним становищем. Наприкінці спілкування треба підсумувати результати зустрічі, попрощатися та висловити надію на подальші взаємини й спільну діяльність.

Мета професійного спілкування – регулювання ділових стосунків у виробничо-професійній діяльності через вирішення професійних завдань.

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

Можна також виокремити складові комунікативної компетентності особистості:

– знання норм і правил спілкування (ділового, повсякденного, святкового);

- високий рівень мовленнєвого розвитку, що дозволяє людині в процесі спілкування вільно передавати та сприймати інформацію;
- розуміння невербальної мови спілкування;
- уміння вступати в контакт із людьми з урахуванням їх статево-вікових, соціально-культурних, статусних характеристик;
- уміння поводити себе адекватно до ситуації та керувати емоціями;
- уміння впливати на співрозмовника (навички аргументації та переконання);
- здатність правильно визначити співрозмовника як особистість, як потенційного конкурента або партнера, а потім, залежно від цього вибирати подальшу комунікативну стратегію;
- здатність викликати в співрозмовника позитивне сприйняття власної особистості.

Характеристики, параметри взаємодіючих систем, ситуації, обрані засоби в кожному випадку, будуть відрізнятися від іншого акту комунікації, тому типологізація видів ділової комунікації може здійснюватися на різних підставах, за різними критеріями.

За місцем здійснення бізнес-комунікації поділяють на *внутрішні* (коли сторони комунікації перебувають у межах організації) і *зовнішні* (коли одна зі сторін відноситься до суб'єктів зовнішнього середовища організації).

За ознаками суб'єктів комунікації види спілкування можна пов'язати з різноманітними параметрами. Тут доречні типології на підставах, пов'язаних:

- *усередині* організації – з особистісними, груповими, професійно-кваліфікаційними та організаційними характеристиками, з відносинами рівності й ієрархії, зі статусами й соціальними ролями;
- *поза* організацією – з положенням організації на

ринку, з перспективами розвитку, з етапом розвитку, життєвим циклом організації тощо.

За кількістю комунікантів доцільно розрізняти *однобічну* комунікацію, *двосторонню* й *багатобічну*.

Виокремлення однобічної комунікації лише на перший погляд виглядає як наявне протиріччя самому поняттю комунікації. Оскільки наявність в однієї сторони принаймні наміру щодо налагодження комунікації вже передбачає відповідні вчинки щодо підготовки, спілкування, це є невід'ємним етапом, початком комунікації на ментальному рівні; по суті, будь-який процес комунікації починається як однобічний.

За джерелами регулювання процесу, комунікації можуть бути:

- *формальними* (здійснюваними на засадах добре опрацьованих і легітимних, зазвичай, виражених у письмовій формі інструкцій, вказівок, методик тощо);
- *неформальними* (здійснювані на основі усних норм і правил).

За *цілями* ділові комунікації можуть бути спрямовані або на *обслуговування* предметної діяльності та з'ясування виробничих протиріч, або на *схилення* партнера до своєї думки, знань, або одержання знань від партнера. У такій постановці цілі виглядають узагальнено, але конкретне спілкування містить, зазвичай, групу явних і неявних, усвідомлюваних і неусвідомлюваних цілей, що можна втілити у вигляді цілком очікуваного матеріального, інформаційного або емоційного результату спілкування.

За цими ж самими ознаками – *цілями* комунікації – можна також розрізняти *чесні* комунікації та *безчесні* – маніпулятивні, егоїстичні, шахрайські. Розпізнавання нечесних намірів партнера-комуніканта – складне, але постійне завдання. Це проблема правова та етична.

За *ознаками предмета спілкування* можливо розрізняти

спільну діяльність, обмін емоціями, одержання інформації.

За ознаками засобів спілкування може бути комунікацією з використанням різних способів спілкування (вербальних і невербальних) і різних способів передавання інформації; інакше кажучи, за своїми каналами комунікації бувають усними, письмовими, невербальними, формальними, неформальними, командними, горизонтальними, технічним, електронними тощо.

За ознаками часу комунікації є *тривалими, короткочасними, періодичними, епізодичними*; це можуть бути комунікації в *реальному часі* (усне спілкування, телефон, деякі електронні системи) або *відтерміновані* (письмова інформація, факсимільний зв'язок).

За ступенем завершеності спілкування – *завершене, незавершене.*

За просторовим показником комунікації можуть відбуватися на різних дистанціях, за різного розташування партнерів один щодо одного, у кабінеті, у конференц-залі, у коридорі, просто неба тощо.

Згідно зі *специфікою*, що впливає на зміст, процеси, параметри комунікацій, доцільно виокремити *галузеві* особливості комунікацій (комунікації в промисловості, будівництві, сільському господарстві, науці, мистецтві, армії, громадських організаціях, органах управління тощо) та *функціонально-управлінські* особливості комунікацій (комунікації у сфері вищої, середньої та основної ланки підприємства, комунікації в маркетингу, рекламі, плануванні, виробництві, управлінні персоналом тощо). Для багатьох із цих сфер діяльності існують свої норми й правила комунікацій, зокрема кодекси честі. Розуміння сутності феномена бізнес-комунікацій і володіння методами їхнього здійснення – це провідний чинник у досягненні ділового успіху. Ділова комунікація є доцільним процесом, тобто, вступаючи в контакт, комуніканти

переслідують певні цілі й інтереси.

Результат комунікації неодмінно передбачає кореляцію інтересів її учасників. Їхні інтереси можуть співпадати між собою або суперечити одне одному. У першому випадку комунікативний акт вимагає від комунікантів мінімальних комунікативних навичок щодо вибору та здійснення підходящої стратегії. У разі розбіжності інтересів на результат комунікації впливають як особистісні особливості комунікантів, так і низка соціальних чинників, а також їхня комунікативна компетентність. Остання найчастіше зводиться до вміння впливати на співрозмовника у такий спосіб, щоб переконати в чинності своїх аргументів і домогтися здійснення власних інтересів.

1.3 Комунікативні шуми та бар'єри

Комунікативний шум – це все, що призводить до спотворення вихідного сигналу (тобто до спотворення сенсу повідомлення).

Комунікативний бар'єр – це нерозуміння одержуваної в процесі спілкування інформації.

Виділяють такі комунікативні бар'єри: фонетичні, фізіологічні, інформаційно-дефіцитні, логічні, семантичні, стилістичні, емоційні, соціально-культурологічні та психологічні.

Фізіологічні – люди відрізняються за такими характеристиками, як зір, слух, увага, сприйняття, пам'ять.

Фонетичні – унаслідок похибок у самому каналі передавання шум у процесі передавання інформації; коли говорять тихо, швидко, невиразно, з акцентом, дефекти мови.

Інформаційно-дефіцитні – механістичний обрив інформації, через що спотворюється викладена й передана думка.

Для подолання цих трьох бар'єрів важливо: чітка,

розбірлива і достатньо голосна мова, без скоромовки; облік аудиторії та індивідуальних особливостей людей наявність зворотного зв'язку зі співрозмовником, з аудиторією.

Логічні (в наслідок чого інформація заміщується або спотворюється) одержувач ясно чує передані йому слова, але надає їм іншого значення (передавач може навіть не виявити, що його сигнал викликав неправильну реакцію).

Спотворення інформації посилюється пропорційно кількості ретрансляторів. (ефект «зпсованого телефона». У цьому разі можуть бути задіяні фонетичний, фізіологічний та логічний бар'єри разом). Подолати логічний бар'єр можна «йдучи від співрозмовника», намагаючись зрозуміти, як він формулював свої висновки, і в чому полягають розбіжності

Особистісні бар'єри – це комунікативні перешкоди, породжувані людськими емоціями, системами цінностей і невмінням слухати співрозмовника. Нерідко вони виникають у зв'язку з різницею в расі, статі, соціально-економічному статусі учасників комунікацій.

До *особистісних бар'єрів* належить і так звана психологічна дистанція – почуття емоційної несумісності людей, аналогічне реальній фізичній відстані між сторонами.

Емоції діють як фільтри сприйняття майже під час усіх видів комунікацій. Ми бачимо та чуємо насамперед те, на що ми емоційно «налаштовані»; фактично нашими комунікаціями керують наші очікування.

Фізичні бар'єри – це комунікативні перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі комунікацій. Фізичні бар'єри – це несподіваний відволікаючий шум, що тимчасово заглушує голос, який передає повідомлення, а також відстані між людьми, стіни або статичні перешкоди, що виникають під час приймання радіопередачі. Зазвичай учасникам комунікацій стає відомо про виникнення такого

роду бар'єрів, і вони прагнуть «перебороти» перешкоди.

Семантичні бар'єри виникають на базі обмежень використовуваних нами в комунікаціях символів. Символи звичайно багатозначні, але ми повинні вибрати одне, необхідне нам значення, в іншому разі виникає непорозуміння. Причинами виникнення семантичних бар'єрів можуть бути:

- наявність кількох значень у більшості слів;
- розбіжність лексиконів і тезаурусів біля джерела та одержувача;
- погане знання мови та помилки перекладу;
- різний рівень освіти;
- національні особливості мови.

Семантичний бар'єр може призвести до виникнення емоційного бар'єру, і можливість продовження спілкування буде заблокована. Особливо складні проблеми виникають під час спроби здійснення комунікацій між представниками різних культур. Обидві сторони не лише повинні знати буквальні значення слів використовуваної мови, але й інтерпретувати їх у контексті використання (тон, гучність і супутні невербальні жести).

Для подолання семантичного бар'єру необхідно: говорити максимально просто; заздалегідь домовлятися про однакове розуміння якихось ключових слів, понять, термінів, якщо треба роз'яснити їх на початку розмови.

До комунікаційних перешкод належать:

– *Конкуренція між повідомленнями.* У ситуаціях, коли на одержувача одночасно діє кілька джерел інформації, адресат надає перевагу тому повідомленню, яке на певний момент є для нього найбільш важливим. Тому відправник інформації повинен пам'ятати про необхідність забезпечення уваги адресата та використовувати найефективніші канали й засоби комунікацій.

– *Сприйняття повідомлення адресатом.* Сприйняття в

теорії комунікації розглядається як ставлення індивідуума до реальності. Управлінська практика свідчить, що проблеми комунікації найчастіше пов'язані зі сприйняттям. Немає двох однакових людей, які б сприймали речі ідентично.

Під час вивчення терміну «сприйняття» розглядають сенсорну (фізичну) та нормативну (інтерпретаційну) реальності. Коли менеджер і підлеглі обмінюються інформацією про фізичну реальність між ними зазвичай не виникає комунікаційних проблем (сторони знають і розуміють, що таке загально визнані, зрозумілі речі тощо). Нормативна реальність – це термін, що використовується, коли значення повідомлення не є таким очевидним, як у разі фізичної реальності.

У міру просування від сенсорної до нормативної реальності інтерпретації стають усе більше відносними, і в такій ситуації не існує єдиної правильної відповіді, оскільки кожний адресат по-своєму сприймає одну й ту саму інформацію.

– *Мова, логіка, абстракції.* Мова є основою для більшості комунікацій. Відправник має пристосовувати свої повідомлення до рівня аудиторії, що повинна їх одержувати, уміло добирати слова, формулювати свої повідомлення та пропозиції.

У ситуаціях, де окремі аспекти повідомлення залишаються нерозкритими, виникає проблема абстрагування, яка часто є основою комунікаційних бар'єрів. Формування максимально деталізованих повідомлень, повністю зрозумілих усім без винятку одержувачам, є складним і практично нереальним завданням. Однак за умов належного формулювання повідомлень одержувачі можуть їх інтерпретувати адекватно до намірів відправника.

– *Статус особи, яка надсилає повідомлення.* Статус –

це сукупність ознак, що ранжують і співвідносять членів організації. Управлінська практика свідчить, що статус особи-відправника інформації впливає на сприйняття повідомлення адресатом. Багаторічний досвід діяльності свідчить, що особа, яка має вищий статус порівняно з адресатом, оцінюється останнім як така, що заслуговує на довіру. Водночас повідомлення осіб із нижчим статусом вважаються менш достовірним.

– *Опір змінам.* Практикою доведено, що люди, зазвичай, чинять опір змінам. Персонал організації може різними способами протидіяти змінам, боячись реорганізації та звільнення (ухилення та відмова від виконання вказівок, свідоме спотворення повідомлення тощо). Опір змінам неминучий, тому важливим завданням є його подолання методом пояснення доцільності запланованих змін. Розриви комунікацій посилюються під час просування інформації (повідомлення) зверху вниз за ієрархією.

Тема 2 Етика ділових комунікацій

2.1 Поняття ділового етикету.

2.2 Діловий протокол. Етичні кодекси та їх значення.

2.3 Основні норми та правила бізнес-етикету.

2.1 Поняття ділового етикету

Усі ми постійно перебуваємо в ситуаціях спілкування (вдома, на роботі, на вулиці, у транспорті) з близькими людьми та зовсім незнайомими людьми.

І, звичайно ж, величезна кількість контактів, у які щодня вступає людина, вимагає від неї виконання цілого ряду умов і правил, що дозволяють їй спілкуватися, зберігаючи

особисту гідність і дистанцію щодо інших.

Етикет – це особлива мова спілкування, що дає можливість, підтримуючи суверенітет кожної особистості, досягати взаєморозуміння та взаємоповаги, а в кінцевому підсумку формувати ту ауру людської культури, в якій може нормально існувати та розвиватися особистість.

Бізнес – справа досить жорстка. Але цивілізований бізнес відрізняється тим, що пом'якшує цю жорсткість тонким налаштуванням правил поведінки, що не дозволяють конкуренції перетворитися на економічний розбій, але допомагають реалізувати спільний інтерес та одержувати взаємну вигоду, знайти вихід зі складних конфліктних ситуацій, зберігаючи при цьому честь фірми та особисту гідність. Бізнес вимагає наявності неписаних законів, правил гри, моральних переконань і принципів поведінки, найважливішими з яких є благородство, надійність, порядність, солідарність, які можна назвати поняттям «культура бізнесу».

Специфіка ділової комунікації в системі спілкування обумовлена тим, що вона виникає на основі та з приводу певного виду діяльності, пов'язаної з виробництвом будь-якого продукту або ділового ефекту. Водночас сторони ділової комунікації виступають у формальних (офіційних) статусах, що визначають необхідні норми та стандарти (зокрема й етичні) поведінки людей. Відмінною рисою ділових комунікацій є те, що вони не мають самодостатнього значення, не є самоціллю, а служать засобом для досягнення будь-яких інших цілей. В умовах ринкових відносин – це насамперед одержання прибутку.

З урахуванням вище сказаного етику ділових комунікацій можна визначити як сукупність моральних норм правил та уявлень, що регулюють поведінку й ставлення людей в їх діловому комунікативному процесі.

Використання принципів та норм етики ділових відносин

впливає на:

– *регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та додержання права (виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнерові в разі заподіяння шкоди, запобігання порушень ділової практики та вільної конкуренції, додержання правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків та ін.);*

– *регулювання відносин бізнесу зі споживачами, спрямоване на сумлінне ставлення до споживача (чесність та достовірність характеру реклами, задоволення вимог споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, додержання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції та ін.);*

– *відносини бізнесу із суспільством, що передбачають рішення та дії підприємців, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників організації, так і суспільства загалом;*

– *культуру ділового партнерства, що ґрунтується на довірі, добропорядності, чесності, умінні додержуватися своїх обіцянок, виключенні обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників.*

2.2 Діловий протокол. Етичні кодекси та їх значення

Успішність ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, насамперед залежить від додержання певних протокольних звичаїв та правил.

Протокол – це сукупність правил поведінки, норм і традицій, що регулюють порядок різних церемоній, офіційних та неофіційних зустрічей, форму одягу та тощо.

Діловий протокол – правила, що регламентують порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід і

переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод тощо.

Протокол допомагає створити дружню та невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню й досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних стосунках використовують *дипломатичний* протокол – сукупність правил, традицій, яких додержуються в міжнародних стосунках. Він є складовою дипломатії та формою, яка створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби.

Дипломатичний протокол є зразком міжнародного спілкування, якого додержуються всі організації та приватні особи. Норми протоколу обов'язкові для виконання всіма учасниками міжнародного спілкування. Відступ від дипломатичного протоколу або порушення його норм сприймають як неповагу до держави, і це може призвести до конфліктних ситуацій.

На відміну від дипломатичного, правила ділового протоколу більш гнучкі, їх додержуються менш суворо.

Основними *етичними принципами* ділового протоколу, на думку фахівців, є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність.

Додержання правил ділового протоколу дає можливість підтримувати порядність і престиж фірми, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в процесі спілкування, що впливає на успішне вирішення справи та закладення основи для взаємовигідних ділових стосунків у подальшому.

Для розв'язання етичних проблем, що виникають у ділових відносинах, створюють етичні кодекси. Етичний кодекс є зведенням правил і норм поведінки, що виконують учасники певної групи. За допомогою кодексу задаються

певні моделі поведінки та єдині стандарти відносин і спільної діяльності. Кодекси регламентують поведінку фахівця в складних етичних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус професійного товариства в соціумі, формують довіру до представників тієї чи іншої професії.

Найважливіше завдання *кодексу професійної або корпоративної етики* – установити пріоритети щодо цільових груп і способів узгодження їхніх інтересів.

Кодекс професійної етики – нормативний акт, спрямований на захист законних прав та інтересів власника засобів пенсійних накопичень і застрахованих осіб. Його положень повинні дотримуватися посадовці та працівники організацій. Кодекс професійної етики повинен містити зведення правил і процедур, обов'язкових для додержання всіма посадовцями та працівниками відповідних організацій, а також санкцій, застосовуваних щодо порушників за невиконання цих правил.

Кодекс корпоративної етики може виконувати три основні функції: репутаційну, управлінську, розвитку корпоративної культури.

Репутаційна функція кодексу полягає у формуванні довіри до компанії з боку референтних зовнішніх груп. Наявність у компанії кодексу корпоративної етики стає загальноосвітовим стандартом провадження бізнесу.

Управлінська функція кодексу полягає в регламентації поведінки в складних етичних ситуаціях.

Корпоративна етика, зокрема, є складовою частиною корпоративної культури. Кодекс корпоративної етики – особливий чинник *розвитку корпоративної культури*. Кодекс може вмещувати цінності для всіх співробітників компанії та орієнтувати їх на єдині корпоративні цілі й тим самим підвищувати корпоративну ідентичність.

2.3 Основні норми та правила бізнес-етикету

Етикет завжди має конкретно-історичний характер, оскільки кожна епоха, кожне суспільство, окремі народи затверджували такі правила спілкування, котрі відповідали соціальним умовам, специфічним уявленням про прекрасне у взаємостосунках. Етикетні норми забезпечують певну рівність, гармонію та зовнішню красу людських відносин. Етикет, регламентуючи культуру поведінки, фіксував повагу однієї особи до іншої, тому його ще називають «мистецтвом шанобливості». Звичайно, етикет передбачає деяку манірність, формальність, «гру у ввічливість», але ці «формальності» компенсуються тактовністю, повагою, ввічливістю. Правила етикету вже вивірені часом, є практично доцільними.

Сучасний етикет не має надто «церемонійного» характеру, є більш вільним і демократичним, передбачає свободу варіацій, усталених прийомів і манер. Етикет відображає красу людських взаємостосунків, а тому його істотними ознаками є доцільність і краса. Етикет не покликаний обмежити людську свободу, а лише обмежити самолюбство, грубість, зневагу до інших.

Етикетні формули чемності застосовують у різних ситуаціях, але вони завжди зводяться до ввічливості та доброзичливості. Навіть у конфліктних ситуаціях, у розмові з людиною, котра з певних причин не заслуговує на повагу брутальність і грубість є неприпустимими. Поняття ввічливості містить у собі коректність, делікатність і тактовність, що передбачають уміння правильно оцінювати ситуацію та відповідно обирати найбільш адекватні для неї способи спілкування. Вони ґрунтуються на відчутті міри, умінні не переступати певної межі в конкретних видах спілкувань, не створювати незручних для співбесідника ситуацій. Етикет обов'язково передбачає стриманість і

скромність поведінки, без яких неможливо підкреслити повагу до іншої людини. Скромність уберігає навіть видатну й неординарну особистість від зневажання менш яскравих і видатних. Адже є негідно підкреслювати власну велич за рахунок нівелювання цінності іншого. Стриманість дозволяє уникнути розв'язності, надмірної розкутості, непристойної жестикуляції. Скромність і стриманість допоможуть краще розкрити самого себе, позбавити від необхідності грати невластиву особі роль. Проте ці риси не повинні перейти у фамільярність, примітивність, коли особистість навмисно понижує свою духовність і надто спрощує поведінку рівняючись на нижчий рівень взаємостосунків.

Етикет ґрунтується також на вимозі точності, обов'язковості, дисципліни. Кажуть, що точність – ввічливість королів. Ці риси спрямовані на додержання обіцянки та необхідності виконання покладених обов'язків. Без них нема надійності й довіри, особливо у сфері ділових відносин. Етикет вимагає від людини вчасно виконати взяті зобов'язання, а також уміло сформулювати думку, належно оцінити обставини, уміти попередити про непередбачені ускладнення та знайти вихід із метою виправлення невдало спланованої справи, чи у разі порушення домовленості. Етикет зобов'язує особу не бути байдужим до обов'язків і вміти визнавати свою провину, виправляти допущені помилки, вибачатися за завдані клопоти через власну недисциплінованість.

Під час виконання найважливіших етикетних формул варто користуватися такими правилами:

1. Виявляйте щирий інтерес до тих, із ким спілкуєтеся. Бажаним співбесідником і партнером можна стати тоді, коли зацікавишся проблемами, що хвилюють людей. Стародавній римський поет Публій Сір сформулював цю думку так: „Ми цікавимося іншими тоді, коли вони

цікавляться нами”. Розмову треба вести про те, що цікавить іншого, наголошуючи на тому що він найбільше цінує. Навіть за необхідності налагодження ділових стосунків варто перед діловою зустріччю поцікавитися колом тем, що хвилюють партнера найбільше.

2. Демонструйте привітність і даруйте посмішку. Усміхнене обличчя випромінює доброзичливість і заохочує до спілкування. Як відомо, широка усмішка – це обов’язковий атрибут американського способу життя. Американці надають дуже важливого значення усмішці, вони вважають її тим ключем, яким можна відчинити будь-які двері, здолати усі бар’єри, аби забезпечити психологічний комфорт для ефективного спілкування. Вони переконані, що «ніщо не коштує нам так дешево і не цінується так дорого, як усмішка». У нашій українській дійсності усмішка ще не стала загальноприйнятим атрибутом, частіше зустрічаються похмурі й сумні обличчя, а у сфері бізнесу більш типовим є дещо діловито-нахабний образ.

3. Звертаючись до співбесідника частіше називайте його на ім’я. Людям приємно, коли пам’ятають їх на ім’я і поважно до них звертаються.

4. Будьте уважним слухачем, навчіться слухати співрозмовника. Підтримуючи розмову, будьте терплячі й навчіться не перебивати. Не забувайте виявляти зацікавлення, ставте запитання, що заохочують співбесідника до розмови, спрямовуйте діалог у тому напрямку, який стосується спільних інтересів і сприяє досягненню згоди.

5. Уникайте конфліктних ситуацій. Кожна людина прагне відстояти свою позицію, має власну думку, систему уявлень і життєвих цінностей, про що варто завжди пам’ятати. Заради вирішення справи або збереження добрих стосунків навчіться не вдаватися до категоричних суджень.

Відстоюючи власну думку, не прагніть обов'язкової перемоги в суперечці. Пам'ятайте, що перемога в суперечці може образити партнера, особливо під час вирішення ділових справ. Тому найлегшим способом вирішення суперечки є її уникнення.

6. Дбайте про охайність свого зовнішнього вигляду. Охайність і чистота – це необхідні етикетні вимоги, тому недбалість в одязі, зачісці сприймають як зневагу до оточення. Пам'ятайте, що підкреслена екстравагантність привертає особливу увагу, розцінюється як виклик іншим. Наведені правила стосуються формального аспекту спілкування, що ґрунтується на взаємоповазі. Вони можуть диференціюватися залежно від конкретних умов, ситуацій, культурного рівня тих, хто спілкується. За змістом усі ці вимоги повинні відповідати принципу гуманності й демократизму.

Неодмінною вимогою ділового етикету є бездоганна зовнішність, що забезпечує представницьке сприймання ділової людини та є виявом поваги до інших. Манера одягатися підкреслює стиль поведінки, індивідуальність людини, її внутрішній зміст. Тому за зовнішністю сприймають людину. Соціологічні дослідження свідчать, що у 85 випадках зі 100 перше враження про людей складається на основі зовнішнього вигляду. Це доводить необхідність більш уважно ставитися до створення зовнішнього іміджу. Практика підтверджує, що оточення більш прихильно ставиться до охайних та акуратних людей. Сьогодні мода занадто вільна й демократична, а це забезпечує свободу вибору. Але в діловому світі існують певні протокольні вимоги. Одяг ділової людини може бути різноманітним, але функціональним, строгим і стриманим щодо кольорової гами. Одяг ділової людини не повинен відволікати партнерів від роботи, ділових розмов. Необхідно враховувати недоліки фігури, аби максимально

їх замаскувати та вирівняти пропорції. Одяг для офіційних прийомів повинен відрізнятися від повсякденного. Діловій жінці додає впевненості косметика, якою треба користуватися вміло й помірковано. Обережними варто бути під час вибору парфумів, запах яких не повинен бути різким і нав'язливим. Елегантна жінка не одягає багато прикрас і не поєднує одночасно срібло й золото, обережно підбирає біжутерію. Ділові чоловіки із прикрас носять обручку або перстень, запонки та заціпки для краватки. Браслети та ланцюжки на шиї, сережки псують імідж солідного підприємця. Зовнішнє враження про людину залежить від уміння триматися, від постави, ходи, жестикуляції. Це є невід'ємною частиною гарних манер. Пряма та горда постава, впевнена хода, скупа жестикуляція створюють образ надійної та рішучої людини. Добру фізичну форму допомагає підтримувати спорт, якому необхідно виділити певний час.

Діловий етикет стосується також культури мови, що є першоосновою спілкування. Правильна вимова, чітка дикція, приємний тембр голосу, прийнятний темп мови дозволяють підкреслити освіченість і професійність бізнесмена. Важливими є також літературність і чистота мови, недопущення використання слів-паразитів, нецензурних виразів. Мова завжди повинна відповідати ситуації, культурному та професійному рівню слухачів. Її варто збагачувати дотепними висловами, афоризмами, прислів'ями, образними порівняннями. Ділове мовлення передбачає лаконізм, точність і чіткість думки. У діловій розмові велику роль відіграють невербальні засоби, тобто мова тіла, безсловесне мовлення. Науковці стверджують, що вираз обличчя, поза, жести тощо відіграють не менш вагому роль, ніж мова. Тому «мова» тіла повинна гармоніювати із вербальним мовленням, доповнюючи та підсилюючи його, а не навпаки, шкодити. Оскільки мова

тіла не усвідомлюється, то людині в невербальних реакціях важче прикидатися та фальшивити. Ця мова краще діє на співрозмовника, спонукає до відкритості та відвертості. Ділова людина повинна враховувати це та вдосконалювати культуру невербального спілкування. За даними фахівців близько 55 % інформації ми засвоюємо від невербальних знаків на момент мовленнєвого контакту – міміка, жести, 38 % – голос (висота тону, тембр), і тільки 7 % – зміст вимовленого.

Невербальна культура ділового спілкування містить такі компоненти:

- *дистанція* – розрізняють близьку – інтимна, особиста, і далеку – соціальну та офіційну;

- *рукостискання* – під час зустрічі, прощання, досягнення домовленості (може бути байдуже, мляве, неохоче, зацікавлене, привітне);

- *погляд* – відображає настрій – сумний, веселий, уважний, прискіпливий, здивований, глибокий, колючий тощо.

Етика ділового спілкування вимагає, щоб погляд не був надто пильним (не більше 6–7 секунд затримувати погляд на співбесідникові). Непристойно довго розглядати людину, змірювати поглядом, демонструвати зневажливість. Діловий погляд не опускається нижче від очей співрозмовника, а спрямовується в трикутник, основу якого становить лінія між очима, а вершину – уявна точка посеред лоба. Важливо помічати реакцію зіниць, що відображає міру зацікавленості, здивування, захоплення або відсутність інтересу, байдужість. Неетично втуплюватися очима, пильно розглядати, насильно привертати погляд.

Усмішка – знімає напруження, але може бути підлабузницькою, іронічною, зневажливою, а також – награною та артистичною. Усміхатися радять не стільки губами, скільки очима. Вважають, що непривітне обличчя –

це обличчя непрофесіонала або ознака неуспішності, невихованості.

Міміка – це вираз обличчя та рухи його м'язів, що передають зміну настрою: радість, гнів, подив, відразу, страх, страждання. Ґрунтується міміка на багатогранності стану обличчя, багатозначності виразних рухів його м'язів. Фіксований, «застиглий» стан м'язів називають «міною». Вважають, що у вираженні почуттів, оцінок, ставлення до співрозмовника можна робити до 20 тисяч мімічних рухів. Але ще Дарвін у книзі «Вираз емоцій у людини і тварин» писав, що, кожному людину відштовхує «кам'яний» вираз обличчя, застигла міна, обличчя-маска, так як важко розгадати, що за такою незворушністю приховують насправді.

Жести рук, що видають невпевненість, нервовість, страх, неспокій, обурення або врівноваженість, упевненість, рішучість тощо. Розрізняють жести – ритмічні, емоційні, вказівні, зображальні, символічні, емоційні. Тому жести рук безпомилково відображають стан і настрої комунікантів. Неприпустимою є надмірна жестикуляція, що повинна завжди бути функціонально доцільною. Кажуть, що несподіваним жестам варто більше довіряти, ніж словам, але погляду можна довіряти ще більше, ніж жестам, а реакції зіниць більше, ніж погляду.

Постава, що є мимовільним або навмисним положенням тіла – струнка, рівна, сутула, згорблена, пригнічена, скорботна, горда, пихата. Вона відображає внутрішню позицію людини, її готовність до сприйняття, контактування. Струнка постава, піднята голова, розправлені плечі підтримують належний енергетичний рівень, налаштовують на успіх. Позу варто тримати під контролем свідомості, тренувати ті положення фігури, що надають привабливості та впевненості. Іміджотворче значення невербальних компонентів спілкування повинне

стимулювати майбутніх бізнесменів до досягнення повної гармонії між словесним мовленням і мовою тіла.

Діловий етикет є невід'ємною складовою бізнес-етики, яка нині формується в Україні. Розвивається він під безпосереднім впливом існуючих суспільно-економічних відносин. Нагальною потребою нашої нинішньої економіки є необхідність ліквідування тих умов, що породжують моральні явища у сфері підприємництва. Якщо фірма порушує принципи справедливості, не додержується етики співпраці (брехня, підстава, приховування прибутків), тоді страждають інтереси та права громадянства в цілому. Культура бізнесу ґрунтується на етичній культурі ділових людей, які вважають вищою цінністю власну репутацію чесного бізнесмена. Очевидною є така закономірність: чим вищий культурний потенціал народу, чим більш цивілізовано розвивається економіка, тим менше підстав для нечесного бізнесу.

Етикет у підприємстві – це основа рівності, передумова вигідної співпраці. Бізнес, хоча й діє за своїми принципами, але ґрунтується на культурі й моральності. Мета бізнесу – прибуток, але чесність повинна стояти вище за нього. Якщо для бізнесмена гроші та вигода – це кінцева мета, то це не означає, що «ціль виправдовує засоби». Для бізнесмена прибуток є метою, але не менш важливою має бути сама «справа», праця. Успішні, розумні й ризиковані оборудки додають азарту до подальшої бізнесової діяльності. Успіх та удача тримаються на розумному ризику. У чесному бізнесі сама праця є задоволенням, але водночас обертається й на матеріальну винагороду. Бізнес-етика навчає, що комерційна діяльність ґрунтується на професійності, розважливості, високій культурі, коли «честь переує прибутку, як блискавка переує грому». Етична оцінювання трудової діяльності людини впливає із єдності суб'єктивного та об'єктивного, взаємозалежності мотивів, дій і результатів.

Тема 3 Усні комунікації

3.1 Публічний виступ як один із видів вербальної комунікації.

3.2 Підготовка презентації для усного публічного виступу

3.3 Методика проведення співбесіди

3.1 Публічний виступ як один із видів вербальної комунікації

Невід’ємною частиною ділових комунікацій є публічний виступ перед аудиторією. Перевагою усного мовлення в порівнянні з письмовим вважають можливість передати найтонші відтінки думок і почуттів, використовувати емоційні засоби впливу, тим самим підсилюючи ефект сугестії, тобто навіювання. Під час усного виступу можна впливати на слухачів за допомогою використання мовних, інтонаційних, мімічних і пантомімічних засобів, а ще – своїм виглядом і манерою поведінки.

На думку фахівців, мова повинна справляти враження імпровізації, тоді її вплив буде максимальним. Природним талантом імпровізації володіє не більш ніж одна людина з тисячі, тому необхідно ретельно готувати усний виступ, використовуючи досягнення риторики, логіки, невербалістики, теорії комунікацій та етики ділового спілкування.

До мітингової промови потрібно підготувати яскраві докази, до лекції – точну інформацію, дати, факти, цифри тощо, до публічної заяви – бездоганно відточені формулювання, до проблемного виступу на виробничій нараді – чіткі визначення проблем, факторів, що зумовили їх появу, та способів вирішення з обґрунтуваннями та розрахунками.

Кажуть, старий англійський сержант, навчаючи новобранців, також майбутніх сержантів, так рекомендував будувати виступ перед солдатами:

«Спочатку скажіть їм, що ви їм збираєтеся сказати. Потім скажіть їм. Потім скажіть їм, що ви їм сказали». По суті, мова йде про вступ, основну частину та висновки.

Особливості людської уваги такі, що через 15–20 хв виступу потрібно починати застосовувати спеціальні прийоми залучення уваги. Прийоми риторики, візуалізації пропонованого матеріалу, переключення уваги, гумор – це може дозволити тримати слухачів у стані зацікавленості та уваги до виступу.

Найважливіший етап – вступ – може бути як прямим уведенням у тему (назва доповіді, формулювання проблеми і перехід до доказу), або як контрастним на основі загострення уваги на суперечностях, або поступовим уведенням у тему через розповідь інтригуючого випадку тощо. Затягувати вступ не можна, потрібно чітко формулювати свої думки, демонструвати компетентність.

В основній частині необхідно використовувати риторичні прийоми залучення уваги (питання, метафори, порівняння, гіперболи, повтори, градації, антитези, вигуки тощо).

Треба постаратися добре структурувати виступ, основні думки звести в схему, в «ланцюжок» аргументів («по-перше, ..., по-друге, ...»), укласти його в «інформаційну рамку»: основну думку, чітко та стисло сформульовану, оголосити на самому початку виступу та після завершення.

Кількість тез, висновків, структурних елементів мовлення повинне відповідати відомому в психології «Чарівному числу Міллера». Короткочасна пам'ять людини дозволяє згадати що-небудь через проміжок часу від декількох секунд до декількох хвилин без повторення. Її ємність дуже обмежена. Джордж Міллер під час своєї

роботи в «Bell Laboratories» провів досліди, що показують, що ємність короткочасної пам'яті становить 7 ± 2 об'єкта (назва його знаменитої роботи «Чарівне число 7 ± 2 »). Сучасні оцінювання місткості короткочасної пам'яті трохи нижчі (зазвичай 4-5 об'єктів), причому відомо, що ємність короткочасної пам'яті збільшується за рахунок процесу, званого Chunking (групування об'єктів). Це означає, що залежно від особливостей мозкової діяльності людина може зрозуміти та запам'ятати максимум від 5 до 9 нових інформаційних одиниць, тому їх не повинно бути у вашій мові більше, ніж 9, а краще – 5 чи менше.

3.2 Підготовка презентації для усного публічного виступу

Задля досягнення більшого ефекту від публічного виступу важливим є його візуальний супровід.

Під час розподілення інформації, яку необхідно доставити слухачеві в ході виступу, супроводжуваного презентацією, необхідно враховувати, що основний фокус уваги аудиторії зазвичай зосереджений на вступній та заключній частинах виступу. Тому найважливішу інформацію, на якій доповідач хоче загострити увагу аудиторії, потрібно розміщувати в презентації як на початкових, так і на заключних слайдах. Поряд із цими рекомендаціями необхідно також враховувати, що блоки, відповідні вступу та висновку, не повинні бути занадто великими – кожен із таких блоків може займати від 10 до 30 % загального часу презентації.

Під час створення презентації необхідно прагнути до того, щоб форми подання інформації на слайдах і їх послідовність підтримували й доповнювали усний виступ доповідача. Тоді слухач зможе заповнити відсутню інформацію у разі, якщо вона була пропущена, з того, що

говорить доповідач, або ж, навпаки, знайти на демонстрованих слайдах те, що він прослухав.

У разі створення презентації, продемонстрованої аудиторії за відсутності доповідача, необхідно постаратися максимально повно розмістити на слайдах усю необхідну для розуміння її сенсу інформацію й дуже уважно побудувати траєкторію зміни слайдів. В ідеалі будь-яка презентація повинна спочатку допускати можливість перегрупування та перебудови її вмісту залежно від ситуації, якісного й кількісного складу аудиторії і трансформації поточних цілей та завдань. Тому гнучкість у квантуванні та оформленні інформаційного наповнення – одна з основ успішної презентації.

Великою перевагою репрезентування інформації у формі презентації є можливість її доповнення новими матеріалами. Сучасні програмні та технічні засоби дозволяють легко змінювати зміст і зберігати великі обсяги інформації.

Логічна послідовність створення презентації така:

- 1) структуризація матеріалу;
- 2) складання сценарію презентації;
- 3) розроблення дизайну презентації;
- 4) підготовка медіафрагментів (аудіо, відео, анімація, текст);
- 5) перевірка на працездатність усіх елементів презентації.

Як і методичні рекомендації щодо створення мультимедійних презентацій для навчальних цілей можна також використовувати такі:

- 1) слайди презентації повинні містити тільки основні моменти (основні визначення, схеми, анімаційні та відеофрагменти, що відображають сутність досліджуваних явищ), тексти повинні бути короткими;
- 2) загальна кількість слайдів не повинна перевищувати

20–25. Необхідно знайти правильний баланс між подаваним матеріалом і супровідними мультимедійними елементами, щоб не знизити результативність викладення матеріалу. Одним із важливих моментів є збереження єдиного стилю, уніфікованої структури та форми подання матеріалу;

3) не варто перевантажувати слайди різними спецефектами, інакше увага буде зосереджена саме на них, а не на інформаційному наповненні слайда;

4) на рівень сприйняття матеріалу великий вплив має кольорова гамма слайда, тому необхідно подбати про правильне забарвлення презентації. Щоб слайди добре читалися, потрібно чітко розрахувати час на їх показ, щоб презентація була доповненням до виступу, а не навпаки. Це гарантує належне сприйняття інформації слухачами;

5) у разі створення презентації бажано обмежитися використанням двох або трьох шрифтів. Допоможе в цьому використання шаблонів.

Основними недоліками презентаційних матеріалів є:

- занадто велика кількість тексту на одному слайді;
- неякісні маленькі малюнки;
- анімаційні переходи між слайдами та анімації тексту.

Навпаки, більш чітко зрозуміти зміст допомагають:

- графіки та діаграми;
- марковані списки;
- чітка структура презентації;
- усні пояснення картинок і графіків.

Після завершення всіх робіт щодо створення, редагування та форматування слайдів презентації необхідно підготувати її для повноцінної ефективною інтеграції в процес виступу перед публікою.

Першим етапом такої підготовки є репетиція виступу з підготовленою презентацією в ситуації, максимально наближеній до реальної комунікативної ситуації. У ході репетиції відпрацьовують вільне володіння матеріалом,

вибирають найбільш зручний спосіб її подання (ритм і темп мови, інтонаційні виділення, паузація та інші параметри виступу), тестують реакцію слухачів на ключові інформаційні блоки презентації.

Для тренування вільного володіння матеріалом дуже корисним є друкування слайдів презентації в режимі «Нотатки до слайда».

Для відпрацювання форми виступу корисно зробити його репетиційний аудіозапис. Репетицію виступу також можна записати на відео та проаналізувати, який вийшов результат із точки зору його ефективності та оптимальності.

Крім роботи з власне комп'ютерною презентацією, доповідачеві треба також продумати весь комплекс невербальних елементів, що можуть виявитися ключовими для максимально ефективного впливу на аудиторію, супроводжуваного презентацією виступу. До невербальних компонентів відносять зовнішній вигляд, жестикуляцію, міміку, способи переміщення по залу та інші характеристики іміджу й поведінки доповідача.

3.3 Методика проведення співбесіди

Існують різні техніки підбору персоналу. Розглянемо найвідоміші серед них.

Британська – ґрунтується на одержанні інформації про біографічні дані кандидата, а саме: де та в якій сім'ї народився, які в ній існували традиції та цінності, де проживав і навчався тощо. Проводить співбесіду кваліфікаційна комісія. На основі цих даних і ухвалюють рішення про наймання.

Американська – акцент зроблено на наявності в кандидата інтелектуальних і творчих здібностей, що перевіряють за допомогою психологічного тестування та спостереження за претендентом у неформальній обстановці

(поведінка на презентації, корпоративному заході, ланчі та ін.).

Німецька – відрізняється підвищеним бюрократизмом. Перш ніж кандидат потрапляє на особисту співбесіду, він проходить чимало обов'язкових процедур і збирає великий пакет документів із рекомендаціями відомих особистостей зі сфери навчання, політики, науки, техніки (вчені, політики, керівники відомих компаній тощо). У процесі відбору бере участь не один відповідальний представник роботодавця, а ціла експертна група, що розглядає надані документи.

Китайська – базовою цінністю для роботодавців є знання претендента про історію та культуру країни, її літературну класику, а також письмова грамотність. Для перевірки цього кандидати пишуть відповідні твори. Фінальним етапом відбору є твір на тему майбутньої роботи. За умов позитивного результату перерахованих відбіркових етапів кандидата запрошують на особисту співбесіду.

Разом із використанням різних тестів, опитувальників та аналізом рекомендацій інтерв'ю з претендентом є найбільш важливим інструментом. Для того, щоб воно не перетворилося на звичайну бесіду про життя, проблеми, погоду тощо, необхідно спланувати структуру інтерв'ю та продумати, за допомогою яких питань вам вдасться оцінити, чи відповідає кандидат профілю вакансії. Зараз у вільному доступі знаходиться безліч статей про те, як потрібно поводитися на співбесіді, як правильно відповідати на питання, щоб вони були найбільш бажаними для рекрутерів. Тому кандидати часто приходять на інтерв'ю підготовленими, маючи заздалегідь завчені відповіді. Рекрутери, зі свого боку, розробляють нові підходи до структури та ведення співбесіди, не даючи кандидатам можливість використовувати заготовлені

відповіді на стандартні запитання.

Формат інтерв'ю може бути:

– *структурованим*. Проводять чітко за складеним заздалегідь планом. У ході бесіди обговорюються попередньо підготовлені питання, що переважно стосуються лише професійних компетенцій. Водночас особистісні характеристики та мотиватори кандидата залишаються практично без уваги;

– *неструктурованим*. Проводять у формі вільної бесіди, заздалегідь відзначають лише основні теми розмови. Небезпекою такого формату є те, що невимушений тон і характер інтерв'ю можуть відвести розмову далеко від її основної теми. Рекрутеру в цьому разі необхідно вміти коректно зупиняти співрозмовника та повертати розмову в конструктивне русло;

– *комбінованим*. Найбільш оптимальний формат, у межах якого, згідно з планом, оцінюють професійні якості кандидата, його навички, а у вільній бесіді з'ясовують цінності, пріоритети та мотиви.

Далі розглянемо найбільш поширені методи проведення інтерв'ю з кандидатами.

Інтерв'ю за компетенціями. Цей метод являє собою бесіду, в ході якої аналізують поведінку кандидата в реальних робочих ситуаціях: як він ухвалює рішення, як виходить із конфліктних ситуацій, чи вміє їх згладжувати, чи здатний працювати в режимі часто мінливих умов, стислих термінів, під тиском тощо. Застосуванню розглянутого методу передують розроблення моделі компетенцій, тобто тих характеристик (навичок, умінь, особистісних якостей, поведінкових характеристик), які необхідні для виконання певної роботи. Компетенції повинні бути вимірні та лаконічно сформульовані, повинна існувати можливість оцінити їх за певною шкалою, а не просто сказати «так» чи «ні». Для цього кожному компетенцію

треба розкрити та описати. Наприклад, «делегування» може бути інтерпретовано як «уміння ефективно розподіляти відповідальність за ухвалення рішень і ті чи інші обов'язки між компетентними підлеглими чи колегами». Для оцінювання кожної компетенції розробляють поведінкові індикатори – стандарти поведінки, притаманні діям людини, яка має певну компетенцію. Індикаторами є: стиль і манера поведінки, реакція, дії в тій чи іншій ситуації. Кандидата також просять розповісти про досвід роботи, ставлячи питання і роблячи акцент саме на тих моментах, що є індикаторами наявності або відсутності компетенцій, ступеня їх розвитку.

Наведемо приклад оцінювання компетенції «клієнтоорієнтованість».

Опис: виявлення та вміння задовольнити потреби клієнта.

Поведінкові індикатори:

- уміння оперативно відповідати на всі вимоги та запити клієнтів, додержуючись обумовлених термінів;

- знання бізнесу клієнта, повне уявлення про стан справ на ринку, обізнаність про конкурентів;

- уміння реалістично оцінювати клієнтські запити та пропонувати альтернативні варіанти, створюючи умови для успішної реалізації проекту;

- уміння аргументовано захищати кожен пункт проектного бюджету, пропонувати рішення, що дозволяють раціонально його оптимізувати;

- уміння проводити зустрічі з клієнтами та закріплювати результати (заздалегідь складений і відправлений клієнтові список питань для обговорення, перелік присутніх на зустрічі осіб, підбитий підсумок зустрічі, намічені подальші кроки, упродовж 24 годин підготовлено звіт про зустріч).

Приклади питань для оцінювання цієї компетентності:

1. *Опишіть ситуацію, коли вам довелося працювати зі складним клієнтом, що відбувалося і чи було досягнуто обопільно позитивного результату?*

2. *Чи є клієнти, з якими у вас склалися дружні стосунки? Як ви думаєте, що цьому посприяло?*

3. *Згадайте ситуацію, коли клієнт відмовився працювати з вашою компанією через те, що ви особисто не змогли знайти з ним спільну мову.*

4. *Опишіть ситуацію, коли ви пішли назустріч побажанням клієнта всупереч затвердженими у компанії правилами. Чим було обґрунтоване ваше рішення та які були наслідки?*

Тривалість інтерв'ю становить у середньому дві години й залежить від кількості розглянутих компетенцій. Найбільш доречна ця методика для оцінювання персоналу управлінської ланки.

Ситуаційне, або кейс-інтерв'ю. Побудовано на використанні ситуаційних завдань. Ви описуєте кандидату робочу ситуацію, що вже траплялася або може відбутися у вас у компанії/відділі, і пропонуєте її вирішити або описати модель своєї поведінки. За допомогою цієї методики можна оцінити не лише кваліфікацію кандидата, але і його потенціал. Тобто відповіді претендента допомагають визначити, чи здатний він упоратися з ситуацією, в якій раніше не бував, як швидко зможе знайти оптимальне рішення, чи буде це рішення відповідати прийнятій у компанії моделі поведінки, які йому будуть потрібні інструменти тощо. Звичайно ж, існує ризик того, що, опинившись у реальній ситуації, кандидат буде поводитися інакше під впливом хвилювання від нового проекту, незнайомого оточення тощо. Так чи інакше, напрям і хід його думок будуть однаковими.

Одержана за допомогою зазначеної методики інформація дає можливість:

- прогнозувати поведінку кандидата;
- оцінити його сильні якості, а також слабкі зони, що вимагають розвитку;
- визначити моральні, етичні, ділові принципи, якими керується кандидат, ухвалюючи рішення, а також наявність лідерських та управлінських задатків;
- оцінити, чи вміє претендент аналізувати та бачити причину, а не тільки те, що знаходиться на поверхні ситуації.

Проективне інтерв'ю. У цьому випадку проєкцію сприймають як схильність людини переносити свій життєвий досвід, цінності, уявлення на пояснення та обґрунтування дій інших людей, вигаданих персонажів, ситуації. Питання формулюють у формі, що передбачає оцінювання не себе особисто, а людей узагалі або якихось персонажів. Отже, кандидат поводить більш розслаблено й розкуто в атмосфері легкого та невимушеного спілкування на відсторонені теми, які, на його думку, не відносяться до кандидата безпосередньо. У межах такої методики, ставлячи правильні питання, рекрутер дізнається про мотивацію здобувача (матеріальна чи нематеріальна), взаємини «керівник – співробітник», цінності «чесність – лояльність», взаємодію в колективі (особливості спілкування з людьми), поведінку в конфліктах, взаємодії з клієнтами. Питання необхідно ставити у швидкому темпі, не даючи багато часу на роздуми. Кандидат може надати декілька варіантів, але перше, що він скаже, буде основним мотиваційним, значущим фактором. Питання повинні допускати розгорнуті відповіді. Також не варто ставити їх тематичними блоками, наприклад, кілька питань поспіль для оцінювання мотивації, їх потрібно чергувати.

Переваги вказаної методики полягають у тому, що вона передбачає найменшу ймовірність соціально бажаних відповідей (кандидат думає, що говорить не про себе, а про

ситуацію загалом, тому не намагається сподобатися рекрутеру), дає можливість співвіднести очікування здобувача від роботи з реальною діяльністю та проаналізувати мотивацію майбутнього співробітника.

Стресове інтерв'ю. Мабуть, найбільш складна з технічної точки зору методика. Її суть полягає в тому, щоб створити в ході інтерв'ю максимально напружену психологічну атмосферу й оцінити реакцію кандидата, його самовладання, стиль і манеру поведінки в нестандартних ситуаціях. Складність для рекрутера полягає в тому, що ця методика дуже близько межує з нетактовністю і грубістю. У спілкуванні з кандидатом дуже важливо не перейти межі коректного та доречного. Необхідну атмосферу можна створити різними способами, наприклад:

- у вас постійно дзвонить телефон, і ви на підвищеному тоні вирішуєте робочі питання або змушуєте кандидата довго чекати початку інтерв'ю;

- ви постійно перебиваєте претендента новими питаннями на половині його відповіді на попереднє запитання;

- на інтерв'ю присутня велика кількість представників роботодавця, що саме по собі вже дискомфортно для кандидата;

- ви ставите провокаційні питання, такі як: чому ми повинні найняти саме вас? Чим ви кращий за інших кандидатів? Чому ми повинні платити вам саме ту суму, що вказана в резюме? На яку зарплату ви заслуговуєте? Чому? Ви вважаєте себе досить кваліфікованим працівником, щоб претендувати на нашу посаду? та ін.

Відправною точкою для визначення типу інтерв'ю є профіль посади. Залежно від того, який набір компетенцій необхідно оцінити, обирають методику, при цьому можна скористатися як одним прийомом, так і комбінувати елементи різних методик. Головне – провести співбесіду

так, щоб визначити відповідність кандидата профілю посади.

Тема 4. Невербальні засоби комунікації

4.1 Поняття та форми невербального спілкування.

4.2 Основні елементи невербальної комунікації.

4 Поняття та форми невербального спілкування

Спілкування є складним, багатоплановим процесом, у якому, крім слів, для обміну інформацією використовують різноманітні засоби – постава тіла, жести, міміка, інтонація, погляд. Впливають на нього просторове розміщення партнерів, їхні манери одягатися тощо. Усі ці засоби передавання інформації належать до невербальної комунікації.

Невербальна комунікація – процес взаємообміну інформацією методом використання для передавання повідомлень невербальних (немовних) засобів комунікації.

У психології виділяють чотири форми невербального спілкування: кінесику, паралінгвістику, проксемику, візуальне спілкування (окулесику). Кожна з форм спілкування використовує свою знакову систему. Наука, предметом якої є невербальна комунікація, невербальна поведінка та взаємодія людей, називається невербальною семіотикою.

До цього розділу знання Г. Крейдлін відносить:

– Паралінгвістику (науку про звукові коди невербальної комунікації).

– Кінесику (науку про жести й жестові рухи, про жестові процеси та жестові системи).

– Окулесику (науку про мову очей і візуальну

поведінку людей під час спілкування).

– Аускультацию (науку про слухове сприйняття звуків та аудіальну поведінку людей у процесі комунікації).

– Гаптику, або такесіку (науку про мову торкань і тактильної комунікації).

– Гастіку (науку про знакову в комунікативних функціях їжу та напої, про прийом їжі, про культурні та комунікативні функції напоїв і частувань).

– Ольфакцію (науку про мову запахів, значення, передані за допомогою запахів, і роль запахів у комунікації).

– Проксеміку (науку про простір комунікації, його структуру та функції).

– Хронеміку (науку про час комунікації, про його структурні, семіотичні та культурні функції).

– Системологію (науку про системи об'єктів, якими люди оточують свій світ, про функції та значення, що ці об'єкти виражають у процесі комунікації).

Засоби невербального спілкування поділяють на:

– *паралінгвістичні* (акустичні або звукові, тобто пов'язані з промовою – інтонація, гучність, тембр, тон, ритм, висота звуку, мовні паузи та їх локалізація в тексті); Паралінгвістична система – це система вокалізації, тобто якість голосу, його діапазон, тональність, що разом називається просодикою.

– *екстралінгвістичні*, тобто не пов'язані з промовою засоби комунікації – сміх, плач, кашель, зітхання, скрегіт зубів, «шмигання» носом тощо.

– *тактильно-кінестетичні* (фізичний вплив – ведення сліпого за руку, контактний танець та ін; такесіка – потиск руки, ляскання по плечу);

– *ольфакторні* (приємні й неприємні запахи навколишнього середовища; природний і штучний запахи людини).

– *кінетичні* (погляд, рухи, пози).

Більшість невербальних форм і засобів спілкування людини є вродженими й дозволяють їй взаємодіяти, досягаючи взаєморозуміння на поведінковому та емоційному рівнях.

Між вербальними й невербальними засобами спілкування існує певне розподілення функцій: по словесному каналу передається чиста інформація, а по невербальному – відношення до партнера зі спілкування. Невербальні засоби спілкування потрібні для того, щоб:

- регулювати перебіг процесу спілкування, створювати психологічний контакт між партнерами;
- збагачувати значення, що передаються словами, направляти розуміння словесного тексту;
- висловлювати емоції та відображати розуміння ситуації.

На відміну від мови, невербальні засоби спілкування усвідомлюються і тим, хто говорить, і тим, хто слухає, не повною мірою. Ніхто не може повністю контролювати свої невербальні комунікативні дії, що часто призводить до непорозуміння, особливо коли комуніканти належать до різних культур.

4.2 Основні елементи невербальної комунікації

Одним із важливих параметрів, що характеризують невербальну комунікацію, є міжособистісний простір – дистанція, що неусвідомлено встановлюється в процесі безпосереднього спілкування між людьми. Чим тісніші стосунки між людьми, тим менша просторова дистанція між ними в процесі спілкування. Ця дистанція залежить від національних еталонів поведінки, соціального статусу, віку, психологічних особливостей. Надто близька, як і віддалена, дистанція негативно відбивається на ефекті спілкування.

«Найближче» спілкуються близькі знайомі, родичі. Збільшення міжособистісного простору може викликати неприємні почуття. Зацікавлені один в одному співрозмовники зменшують дистанцію спілкування, психічно тривожні намагаються збільшити відстань. Жінки схильні перебувати дещо ближче до співрозмовника, ніж чоловіки.

Середньоєвропейські межі дистанції між друзями - співрозмовниками становлять 0,5 – 1,2 м (міжособистісний простір), для неформальних соціальних та ділових стосунків – 1,2 – 3,7 м (соціальний простір); простір, більший ніж 3,7 м, дає можливість утриматися від спілкування або перевести його в площину формальних стосунків.

Міжособистісний простір впливає на візуальний контакт (контакт очима).

Найінформативніший елемент зовнішнього вигляду людини – обличчя. Тому візуальний контакт є надзвичайно важливим у невербальному спілкуванні. Фіксація погляду на співрозмовнику означає не лише зацікавленість, але й зосередженість. Пильний тривалий погляд на людину викликає в неї відчуття збентеженості й може сприйматися як ознака ворожості. Взаємний візуальний контакт легше підтримувати, обговорюючи приємні питання. З того, як люди дивляться один на одного, можна з'ясувати, які між ними стосунки. Ми схильні довше дивитися на тих, ким захоплюємося, уникаємо погляду в ситуації суперництва.

Підтримання візуального контакту допомагає партнеру відчутти ставлення до нього співрозмовника. Погляд може регулювати розмову. Коли один з учасників діалогу закінчує говорити, то він дивиться на співрозмовника, очікуючи продовження бесіди.

Під час спілкування інформативну функцію виконують експресивні реакції. До них належать міміка, пантоміміка,

жести, інтонація голосу. Вони характеризують інтенсивність вияву переживань людини. Характерною ознакою міміки (експресивних рухів м'язів обличчя) є її універсальність та специфічність для вираження різних емоцій. Інтерпретація емоцій пов'язана з подвійною природою міміки. З одного боку, міміка зумовлена природженими факторами відображення універсальних емоцій на обличчі, таких як жах, радість, біль. Вони зрозумілі людям різних культур. З іншого – міміка залежить від особливостей певної соціальної культури, конкретних норм, еталонів. Національні, етнічні, культурні стандарти відбиваються на мімічних реакціях, зумовлюють певну форму їх протікання. Посмішка означає позитивне ставлення до іншої людини, сльози є універсальною ознакою скорботи, однак форма вияву цих реакцій (коли, як, як довго потрібно посміхатися чи плакати) залежить від національних, соціокультурних особливостей. Позитивні емоції досить рівномірно відбиваються на обох боках обличчя, негативні емоції – чіткіше на лівому боці. Найбільш експресивними є губи людини, її брови, рухи м'язів у нижній частині обличчя.

Емоційні переживання людини можна визначити з її пантоміміки: жестів, пози, рухів. Жести, міміка, інтонація допомагають людині, яка говорить, зосередити увагу співрозмовника, виразити своє емоційне ставлення до інформації, що вона передає. Набір жестів, що застосовує людина в спілкуванні, дуже різноманітний. Загальні з них такі:

- комунікативні жести – замінюють мовлення в спілкуванні й можуть уживатися самостійно: привітання та прощання; погрози, привертання уваги, запрошення, заборони; стверджувальні, запитувальні, заперечувальні, подячні; брутальні й дратівні;
- підкреслювальні жести – супроводжують мовлення

людини й посилюють мовний контекст;

– модальні жести – виразні рухи, що означають оцінку, ставлення до ситуації. До них належать жести невпевненості, страждання, роздумів, зосередженості, розпачу, відрази, здивування, незадоволення тощо.

Наведемо поширені жести та їх тлумачення:

– пальці рук зціплені – знак розчарування й бажання співрозмовника приховати своє негативне ставлення;

– прикривання рота рукою – слухач розуміє, що ви говорите неправду;

– почухування й потирання вуха – співрозмовник наслухався і хоче висловитися;

– потирання скронь, підборіддя, прикривання обличчя руками – особа не налаштована розмовляти на цей момент;

– людина відводить очі – підтвердження того, що вона щось приховує;

– схрещення рук на грудях – людина нервує, краще розмову закінчити чи перейти на іншу тему;

– схрещення рук і тримання пальців у кулаці – людина налаштована вкрай вороже;

– відтягування комірця – людина гнівається або дуже схвильована:

– вказівний палець спрямований прямовисно до скроні, а великий підтримує підборіддя – негативне або критичне ставлення до почутого;

– руки за головою – впевненість, перевага над співрозмовником;

– потирання ока – людина говорить неправду;

– тримання рук за спиною – впевненість у собі.

Поза теж має комунікативний сенс і репрезентує не лише душевний стан людини, але й її наміри, налаштованість на розмову.

Поза – це мимовільна або зумисна постава тіла, яку

приймає людина. Вирізняють «закриті» й «відкриті» пози. Відомо, що людина, зацікавлена в спілкуванні, буде орієнтуватися на співрозмовника, нахилитиметься в його бік, повернеться до нього всім тілом, а якщо не хоче його слухати – то відійде назад, стоятиме напівобернувшись. Людина, яка хоче заявити про себе, буде стояти прямо та вся буде напружена, якщо не потрібно підкреслювати свій статус, прийме спокійну невимушену позу.

Хода людини, тобто стиль пересування, теж належить до важливих невербальних засобів спілкування. За ходом можна дізнатися про емоційний стан співрозмовника – гнів, страждання, гордість, щастя.

Хода тяжка, коли людина гнівається, легка – радіє, в'яла, пригнічена – страждає. Найбільша довжина кроку, коли людина почувається гордо.

Окрему систему становлять ритміко-інтонаційні невербальні засоби: інтонація, гучність, темп, тембр, тональність. Радість і недовіра зазвичай передаються високим голосом, гнів і страх – також досить високим голосом, але в більш широкому діапазоні тональності, сили та висоти звуків. Горе, сум, утому передають м'яким і приглушеним голосом.

Темп мовлення теж відтворює певний стан людини: швидкий – переживання та стривоженість; повільний – пригнічення, горе, зарозумілість чи втому.

До *такесичних* засобів спілкування відносять і динамічні дотики у формі потиску руки, поплескування по плечах, поцілунки. Доведено, що динамічні дотики є не лише сентиментальною дрібницею спілкування, а й біологічно необхідним засобом стимуляції. Вони зумовлені багатьма чинниками: професійним статусом партнерів, віком, статтю, характером їх знайомства.

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

спілкування.

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

Екстралінгвістична система – це наявність під час спілкування пауз, а також різних вкраплень у голос – сміху, плачу, покашлювання, зітхання. Ці засоби доповнюють словесні висловлювання.

Проксеміка – це не лише відстань між співрозмовниками, а й конфігурація, яку вони творять. Якщо люди, які спілкуються сидять навпроти, вони частіше конфліктують. За звичайної розмови доцільно розташовуватися під кутом один до одного. Під час ділової зустрічі сідають з одного боку столу. Незалежна позиція визначається в розташуванні за діагоналлю.

На багатолюдних заходах зазвичай ставлять на столах картки з прізвищами запрошених.

Отже, щоб успішно здійснювати професійну діяльність, треба знати і вміти розпізнавати (читати) невербальні засоби спілкування.

Тема 5 Ділові комунікації за допомогою письмових документів

5.1 Роль письмових документів у діловому спілкуванні.

5.2 Ділове листування.

5.3 Правила написання ділових листів.

5.4 Візитна картка.

5.1 Роль письмових документів у діловому спілкуванні

Найважливішим носієм інформації, особливо в діловій

сфері, є численні форми та види документів.

Документи – один з основних засобів спілкування. Але ділові документи є не лише засобом ділового спілкування, а й юридичним обґрунтуванням прав та обов'язків партнерів з бізнесу.

Діловий лист – це ще й заочне самопредставлення, елемент і показник іміджу організації, воно багато що говорить про культуру та наміри партнерів, демонструє їх орієнтацію на справу або на односторонній успіх, показує справжню суть бізнесмена. На підставі одного-єдиного ділового листа адресат має можливість скласти попередній профіль потенційного ділового партнера. Це також важливо під час працевлаштування, розроблення професійного резюме, підготовки характеристики, рекомендаційних листів, написання автобіографії тощо. Звичайно, адресат зробить висновки виходячи зі своїх суб'єктивних уявлень про те, що є норма і що є відхилення від неї. Проте зміст та оформлення ділового документа може дати відповідь на питання, чи варто мати справу з його автором. Уміння спілкуватися за допомогою ділових паперів, здійснювати «правильне» діловодство – один із факторів ділового успіху. Грамотно й ефективно організоване діловодство сприяє підвищенню швидкості та якості ухвалення управлінських рішень, зниженню ступеня їхнього ризику, економить час керівників і співробітників.

Отже, етика ділового спілкування за допомогою письмової мови, тобто допомогою документів, полягає в необхідності знання та додержання таких принципів:

1. Знати, вміти, застосовувати на практиці та неухильно додержуватися норм службової переписки, правил створення, оформлення, реєстрації, зберігання документів, прийнятих в країні. Щоб вас правильно зрозуміли, ви повинні висловлюватися мовою партнера з яким спілкуєтеся;

2. Прагнути полегшити партнерові роботу з документами, що направляються йому, а для цього знову-таки необхідне знання та використання звичних для партнера правил діловодства;

3. Виявляти скромність під час спілкування, не втрачаючи гідності, пам'ятати, що спрямований вами адресату документ – це заочне уявлення для потенційного ділового партнера, про вас і від враження, що справляє цей документ (грамотний – безграмотний, розумний – нерозумний, правильний – неправильний, скромний – амбітний тощо), залежить, чи будуть у вас розвиватися ділові відносини і як довго.

Пам'ятайте, що в серйозному бізнесі найцінніше – клієнт, а з клієнтів найцінніший – постійний клієнт, партнер. Ваш документ – елемент вашого іміджу. Найцінніше в іміджі – репутація чесного, надійного ділового партнера.

Організація в зовнішньому середовищі є як єдиним цілим, юридичною особою, тому всі її документи, незалежно від підрозділу та посадової особи, їх що складала, повинні бути однаковими з точки зору форми та змісту постійних реквізитів. Один з етичних принципів: намагайся уявити себе на місці одержувача листа максимально полегшуючи сприйняття та роботу з документом.

5.2 Ділове листування

Ділове листування займає досить багато часу. До кожного отриманого та написаного листа необхідно ставитися з великою серйозністю, бо від листування може залежати репутація.

Ділові листи можуть носити формальний та неформальний характер. Формальні листи направляють від імені однієї організації до іншої і за змістом їх поділяють

на: листи-звертання, листи-прохання, листи-вимоги, листи-запити. Відповіді на них оформлюють залежно від змісту вхідного листа. Неформальні листи складають працівники одного рівня з пропозицією про особисту зустріч із метою обговорення деяких питань, обміну інформацією тощо. Структурно лист складається зі вступу, викладу проблеми та заключної частини. У вступі формулюють причини та привід, що стали підставою для написання листа. Потім розкривають історію питання, факти, докази, посилання на законодавство, роблять логічні висновки. Заключна частина містить основну думку документа: прохання, пропозицію, згоду, відмову тощо.

Для ділових листів використовують бланки організації, де вже є її реквізити. Зовнішній вигляд бланка – це свого роду візитна картка організації, тому до його оформлення потрібно поставитися з усією серйозністю. Лист, написаний на бланку, повинен мати відповідний офіційний стиль. Окрім правил написання ділових листів, існують відповідні етичні правила ділового листування. У ділових листах необхідно ще обережніше ставитися до іншої людини, бо через непродумане слово, що залишиться на папері та його будуть читати багато разів, можна зіпсувати відносини надовго. Тому в разі письмового передавання думок адресату необхідно чітко визначитися із змістом листа, перш ніж його відіслати.

Є три види листів, які завжди слід писати від руки: листи з висловлюванням співчуття, вдячності, запрошення та відповіді на них. Інші ділові листи складають у друкованому вигляді.

У діловому світі певну роль відіграють рекомендаційні листи. Вони можуть бути свідченням повноважень тих осіб, що беруть участь у переговорах, а також містити в собі інформацію, що передає одна особа іншій щодо третьої особи. На підставі такої інформації можуть ухвалювати

рішення, наприклад, про прийняття на роботу або надання кредиту. Згідно з правилами щодо написання рекомендаційного листа він повинен складатися з таких розділів:

- вступу, в якому автор знайомиться з адресатом і коротко описує умови, за яких він познайомився з особою, якій він пише листа;
- характеристики, в яких наведена інформація про освіту, рівень підготовки та досвід особи, яку рекомендує автор, риси її характеру та здібності, що можуть згодитися адресату;
- прохання до адресата ознайомитися з відповідними документами особи та призначити їй зустріч;
- заключної частини, де висловлено вдячність за увагу до рекомендації.

З появою Інтернету з'явилися також притаманні йому форми ділового спілкування. Найбільш інтерактивними є чати, найменш інтерактивними – e-mail та телеконференції. Істотною формою ділового спілкування є електронна пошта. Правила спілкування тут багато в чому подібні до правил, установлених для написання ділових листів у класичному варіанті. Проте є й певні відмінності, зумовлені особливостями віртуального спілкування. Звичайно, під час написання листів для електронної пошти необхідно додержуватися певного стилю та лаконічної форми повідомлень, завжди бути ввічливим, не допускати граматичних, орфографічних та інших помилок. Треба пам'ятати про те, що доступ до поштової скриньки можуть мати й інші особи, тому не треба в таких листах повідомляти конфіденційної інформації.

5.3 Правила написання ділових листів

Розглянемо основні правила складання листів.

Ділове письмове спілкування істотно відрізняється від

усного. У розмові можна викладати різноманітні недооформлені ідеї. Якщо ж думка викладена на папері, треба заглибитися в конкретні деталі. До того ж, набагато легше ввести в оману самого себе, ніж когось іншого.

Офіційно-ділова сфера спілкування та функціональне призначення ділового листування визначають його особливості.

Насамперед, це офіційність, зумовлена, по-перше, ситуаціями спілкування, а по-друге – характером відносин між партнерами. У письмовому діловому мовленні широко використовують ситуаційні кліше, стереотипні вирази та фрази. Стандартність ділового листування ґрунтується на вимогах економії та необхідності полегшити процес опрацювання листів.

Автор листа повинен чітко уявляти, про що писати, які наводити аргументи для досягнення певної мети. До того ж, він повинен бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом вирішення конкретного питання.

Тому, перш ніж писати листа, варто усвідомити такі моменти:

- вид листа (супровідний, лист-прохання, лист-повідомлення, лист-нагадування та ін.);
- чи передбачена відповідь;
- чи зрозуміє адресат зміст листа однозначно;
- чи є впевненість у тому, що лист надійде вчасно (якщо ні, скористайтесь телефоном чи іншими засобами зв'язку).

Залежно від мети листа потрібно скласти його план. Ретельно дібрати всі факти, на яких треба наголосити.

Кожен із розділів листа (згідно з планом) має певні особливості написання. Так, зміст вступної частини залежить від мети написання листа.

Якщо складають лист-відповідь, у вступі висловлюють подяку за запрошення, повідомляють про те, що адресат

відомий у своїй галузі знань, тощо. Наприклад: «Ми дякуємо Вам за брошуру з інформацією про ваші послуги...».

Якщо лист має інформаційний характер, у вступі розкривають історію створення організації, її розвитку та становлення, суть діяльності на певний момент, наводять статистичні дані тощо. Наприклад: «Ми повідомляємо, що наша компанія співпрацює з...».

Якщо треба пояснити запитання, поставлені партнером, то крім відповідей на них висловлюють сподівання щодо можливості подальшого співробітництва або відсутності такої можливості, викладають пропозиції. Наприклад: «У зв'язку з Вашим запитом ми повідомляємо, що могли б надіслати групу спеціалістів...».

Якщо лист має характер реагування на невиконання взятих зобов'язань, недотримання термінів поставки або інші дії, що стосуються інтересів адресата, оцінка того, що сталося, та повідомлення про розірвання відносин не повинні бути різкими. Наприклад: «Ми з подивом довідалися, що Ви не підписали наші документи...».

На особливу увагу заслуговує написання основної частини ділового листа.

Інформацію потрібно подавати стисло, логічно, зрозуміло. Однак надмірно захоплюватися лаконічністю не варто, оскільки це призводить до додаткових запитань, пояснень та уточнень, а отже до подальшого листування й затягує практичне вирішення питань.

Якщо в листі наводять інструкції або рекомендації, краще визначити час їх виконання. Вирази типу «найближчим часом» небажані.

Під час написання завершальної частини листа також необхідно враховувати особливості наявних варіантів.

Традиційно тут викладають сподівання на розвиток відносин і на те, що наведена в листі інформація буде

взаємно корисною. Наприклад: «Сподіваємося, що будемо підтримувати співпрацю, та запевняємо Вас...».

Якщо лист адресований особі, з якою ще не встановлено ділового контакту, в завершальній частині адресант може написати, що сподівається на швидке одержання відповіді та виконання замовлення. Наприклад: «Будемо вдячні за термінове виконання нашого замовлення».

У разі майбутнього можливого розірвання ділових контактів із партнером завершальну частину листа можна звести до такої фрази: «Одночасно свідчимо про нашу відкритість до ділового співробітництва в майбутньому».

Як бачимо, навіть якщо зміст листа негативний, партнерові надають можливість у разі зміни його позиції повернутися до ділового співробітництва. Така відповідь буде, насамперед, ознакою доброго тону, аніж сподіванням на співробітництво в майбутньому, отже, правил етикету буде дотримано.

У разі потреби в вершальній частині листа повідомляють прізвище, посаду, адресу та номер телефону особи, яка може допомогти у вирішенні питань. Це роблять у максимально доброзичливому тоні. Наприклад: «У разі потреби просимо зв'язуватися з нашим представником і з'ясовувати всі питання, що виникатимуть».

Окремо треба розглянути особливості ділового листування із зарубіжними партнерами.

Основною мовою міжнародного ділового листування є англійська. Лист англійською мовою зрозумілий діловій людині в будь-якому місці земної кулі.

Стиль міжнародного листа постійно змінюється: з кожним роком він стає простішим, менш офіційним. Не треба вживати застарілі фрази. Сучасні кореспонденти віддають перевагу простим висловлюванням. Керівник дуже цінує свій час, йому ніколи читати велику кількість непотрібних слів. Водночас особа, яка пише діловий лист,

повинна справити про себе гарне враження, тому кілька слів пошани будуть доречні. Однак не варто перебільшувати з компліментами, щоб не викликати протилежного ефекту: партнер може відчути нещирість адресанта.

Важливою характеристикою міжнародного ділового спілкування є тон листа. Для спілкування з діловим партнером доцільніше використовувати нейтральний та позитивний тон, не допускатися іронії, брутальності тощо.

Від побудови фраз залежить результат ділового спілкування. Відомо, що вести діловий діалог у доброзичливому тоні важливіше, ніж правильно вживати слова та розташовувати їх.

Необхідно зазначити, що ознакою доброго тону в діловому листуванні вважають використання певних словосполучень і виявлення такту. Коли йдеться про несплату рахунку, коректно написати: «Ми переконані, що несплата сталася з поважних причин». Аргументуючи несплату неотриманням прибутків, доцільно вживати таку форму: «Ми будемо раді сплатити, щойно одержимо...». Коли новина, яку повідомляє партнер, має негативний чи несприятливий характер, не варто приховувати невдоволеності, однак це треба зробити коректно. Наприклад: «Нам прикро дізнатися з Вашого листа, що...».

Під час листування із зарубіжними партнерами важливо враховувати також особливості, пов'язані з типологією речень і використанням розділових знаків. Варто уникати довгих речень, що заважають розумінню тексту. Водночас надмірна лаконічність не сприяє розумінню тексту, а нерідко надає йому брутальності. Тому краще чергувати короткі речення з середніми.

Під час ділового листування із зарубіжними партнерами доцільно додержуватися вимог, пов'язаних з особливостями оформлення реквізитів листа. Зазвичай, використовують такі реквізити: заголовок, дата,

найменування, адреса адресата, вступне звертання, основний текст, завершальна форма ввічливості, підпис, позначка про наявність додатка. Реквізити листа розміщуються відповідно до національно-культурних традицій і вимог законодавства країни-адресата.

У літературі з ділової комунікації наводять певні вимоги щодо реквізитів листа під час листування із зарубіжними партнерами.

Зазвичай, заголовок (найменування фірми, організації-автора) розміщують у верхній частині бланка. Іноді в заголовку зазначають також адресу організації або фірми, адресу для телеграм, номери телефонів, факсу, телефонні коди тощо. Іноколи ці реквізити розміщують у нижній частині бланка. Під назвою організації іноді вказують рід її діяльності. Досить часто друкують емблему організації, що символічно зображує напрямок її діяльності, або логотип. Форма заголовка та дизайн, кольорова емблема (а іноді й девіз) – усе це створює неповторний образ фірми. Вдале розміщення компонентів заголовка, його оригінальна емблема справляють гарне враження на партнерів.

Особливість оформлення реквізиту проявляється також у тому, що у верхній лівій частині листа безпосередньо під заголовком розміщують вказівку на посилання. Тут можна навести прізвище того, хто складав, лист, цифрами чи літерами позначити фірму або підрозділ, номер справи тощо. При цьому спочатку зазначають посилання на дані адресата (якщо вони відомі), потім – на дані відправника.

Дату (число, місяць і рік) відправлення листа розміщують у правому куті під заголовком так, щоб остання цифра закінчувала рядок правого поля листа.

Відправляючи листи в країни Європи, дату пишуть так: спочатку порядковий числівник за допомогою цифр і закінчень, потім місяць і рік. У листах до США дату пишуть інакше: спочатку місяць, потім число і через кому – рік.

Вихідний номер на бланках для зарубіжних адресатів не ставлять. Номер нічого не повідомить вашому партнерові, оскільки за кордоном таким реквізитом не користуються.

Особливості написання адресата:

- якщо лист адресований якій-небудь особі, перед її ім'ям і прізвищем пишуть Mr. – для чоловіків, Mrs. – для заміжньої жінки, Miss – для незаміжньої (інколи пишуть Ms., що стосується як заміжньої, так і незаміжньої жінки);

- якщо особа, якій адресовано лист, має титул, його пишуть замість імені;

- якщо відомо посаду співробітника у фірмі, краще її вказувати після імені та прізвища, що ввічливіше;

- після найменування організації або прізвища адресата окремим рядком пишуть номер будинку та назву вулиці, потім також окремим рядком – назву міста (в англосаксонських країнах номер будинку ставлять перед назвою вулиці);

- іноді замість прізвища конкретної особи вказують її посаду або навіть назву відділу, куди адресовано лист.

Вступне звертання є формулою ввічливості. Його пишуть на лівому боці листа під адресою, обов'язково окремо.

Переходячи до реквізитних вимог щодо основного тексту, необхідно зазначити такі особливості:

- текст листа складається з абзаців, кожний із яких містить закінчену думку (у листах до США абзаци друкують без відступу; до Англії та вітчизняних організацій – відступають п'ять інтервалів від лівого поля);

- якщо лист дуже короткий, його друкують через два інтервали;

- для наступних сторінок тексту використовують звичайні аркуші паперу або бланки; на початку кожної сторінки вказують її номер;

– у листах рекомендують вживати пасивний стан дієслів;

– готуючи текст листа, краще вживати типові фрази. Написаний непрофесійною (неділовою) мовою лист свідчить про непрофесіоналізм автора та фірми;

– у тексті в жодному разі не повинно бути орфографічних помилок.

Завершальна форма ввічливості може бути такою: суворо офіційною – «з повагою»; офіційною – «сердечно ваш».

5.4 Візитна картка

Нині важко уявити собі ділову людину, яка б не мала візитної картки. Така картка не лише представляє свого володаря, а й може передати ще багато додаткової інформації. Візитна картка – це документ, що, по-перше, має певний стандарт і, по-друге, містить достовірну й достатню інформацію про її власника. Відомий журналіст В. Цветов, який багато років працював у Японії, розповідає, що японець, наприклад, майже впадає у відчай, якщо в людини, яка до нього звертається, немає візитної картки. Зазвичай, таку картку виготовляють із білого тонкого матового картону (розмір 5x9 см), на якому друкарським способом чітко зазначено прізвище, ім'я та інша інформація (назва організації, посада, адреса, телефони, номер електронної пошти тощо), яку власник картки хоче про себе повідомити. Шрифт повинен бути таким, що гарно читається, інформацію надано стисло, але зрозуміло; картка повинна мати стандартний розмір. Візитна картка не лише містить ті відомості, які хотіли б про себе подати, а й сприяє збереженню в очах іншої людини того іміджу, який нам хочеться створити.

Ділову візитну картку, звичайно, друкують державною мовою тієї країни, яку представляє її власник. Для ділових стосунків з іноземними партнерами можна з іншого боку

візитки продублювати текст їхньою мовою, що полегшить знайомство та встановлення ділових стосунків. Проте краще мати для цього односторонні візитки, надруковані мовою своїх іноземних партнерів.

Візитні картки можна надсилати поштою або з кур'єром чи завозити особисто замість листів. Водночас у лівому нижньому кутку простим олівцем пишуть скорочене позначення відповідних французьких слів, наприклад:

– PF – (pour feter) – привітання зі святом;

– PFNA – (pour feter le Nouvel An) – привітання з Новим роком;

– PRF – (pour remercier et pour feter) – подяку за одержане привітання та привітання у відповідь;

– PC – (pour condoleances) – вираження співчуття;

– PR – (pour remercier) – подяка за привітання, подарунок, послугу або вираження співчуття;

– PPC – (pour prendre conge) – заочне прощання у разі від'їзду на тривалий час;

– PP – (pour presenter) – заочне представлення третьої особи людині, яку ви добре знаєте, у цьому разі додають візитну картку. (Відповідь дають візитною карткою без написів, що спрямовується на адресу особи, яка подає).

Тема 6 Стратегії ведення переговорів

6.1 Підготовка та ведення переговорів.

6.2 Стадії проведення переговорів.

6.3 Стратегія та тактика переговорів.

6.1 Підготовка та ведення переговорів

Переговори є важливою складовою нашого життя, хоча ми над цим не задумуємося. Ми постійно про щось домовляємося, спілкуючись, намагаємось вирішити ті чи

інші питання в сім'ї, в діловій сфері тощо. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

Переговори – це метод досягнення угоди за допомогою ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Переговори також можна номінувати як організаційну форму встановлення та юридичної фіксації виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями. Це формалізований процес, що ставить конкретну мету, визначає коло питань і завжди реалізується в конкретних умовах за конкретних обставин.

Структурні елементи переговорів є такими:

1. *Докомунікативний етап:*

- збір інформації;
- аналіз проблеми;
- визначення мети та задач;

2. *Комунікативний етап:*

- знайомство сторін;
- виклад проблем і мети;
- діалог учасників (уточнення, обговорення, узгодження інтересів);

3. *Посткомунікативний етап:*

- аналіз переговорів.

Умовами, що уможливають ведення переговорів є такі:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
- відсутність значного розходження в можливостях суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь у переговорах сторін, що реально можуть ухвалювати рішення в цій ситуації. Кожний конфлікт у

своєму розвитку проходить декілька етапів.

Автор книги «Як уціліти серед акул» мільонер Харві Маккей вважає, що переговори виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку.

Підготовку до переговорів здійснюють у двох напрямках: змістовому та організаційному.

Організаційними питаннями підготовки переговорів є:

- визначення часу (фахівці з переговорного процесу вважають, що найкращий час зустрічі – задовго до чи за півгодини після обіду; у середу чи четвер, тобто в середині робочого тижня, а не на його початку чи в кінці);

- регламент переговорів (зазвичай, 1,5 – 2 години);

- місце зустрічі (це може бути приміщення кожної зі сторін по черзі або нейтральна територія; офіс повинен бути підготовлений до зустрічі: стіл (краще круглої форми), нотатники, олівці, стакани, вода, попільниці);

- склад делегації (керівник та співробітники, компетентні в питаннях, що будуть обговорюватися).

На важливості підготовчого етапу переговорів акцентують у книзі Р. Фішера та Д. Ертель «Підготовка до переговорів». На думку авторів, найбільш ефективним є системний підхід під час підготовки до ведення переговорів, що полягає в необхідності «охопити» в весь процес переговорів. Гарний результат переговорів можуть розглядати як суму семи елементів.

- *Інтереси*. У переговорному процесі ми хочемо досягти результату, який би відповідав нашим інтересам – те, що ми потребуємо або що цінуємо. Чим більше ми будемо думати про свої інтереси заздалегідь, тим більша ймовірність того, що ми зможемо їх задовольнити.

- *Опції*. Під опціями розуміють можливі варіанти договору або частини можливого договору. Чим більше

опцій ми здатні обговорити за столом переговорів, тим більша ймовірність того, що серед них виявиться та, за допомогою якої наші різні інтереси.

– *Альтернативи.* Гарний результат повинен бути кращим, ніж будь-яка альтернатива, що існує за межами столу ведення переговорів. Перед тим, як поставити підпис під угодою (або відхилити її), потрібно мати повне уявлення про те, що ми в змозі ще зробити.

– *Легітимність.* Ми не хочемо, щоб із нами поводитися несправедливо, не хочуть цього й інші люди. Тому корисно буде знайти зовнішні стандарти, які можна використовувати як меч для переконання інших, що з ними поведуться справедливо, і як щит для захисту себе від неправильної поведінки протилежної сторони.

– *Комунікація.* За рівних умов результат переговорів буде кращим, якщо він буде досягнутий уміло, що вимагає гарного двостороннього зв'язку, оскільки кожна зі сторін переговорів бажає впливати на іншу. Нам необхідно заздалегідь продумати те, що ми можемо почути і що нам потрібно сказати.

– *Взаємовідносини.* Гарний результат переговорів приведе до того, що наші робочі взаємини швидше покращаться, ніж погіршаться. Підготовка дає можливість урахувати фактор людської взаємодії – подумати про людей за переговорним столом. Ми повинні мати принаймні деяке уявлення про те, як налагодити такі стосунки, що полегшують досягнення угоди, а не перешкоджають досягненню угоди.

– *Зобов'язання.* Якість результату переговорів оцінюють, крім того, за змістом і реальністю обіцянок, що будуть на них дані. Цих зобов'язань, вочевидь, буде легше додержатися, якщо ми продумаємо заздалегідь конкретні обіцянки, що реально ми можемо дати й чекати від протилежної сторони під час ведення або після

завершення переговорів.

6.2 Стадії проведення переговорів

Стадії проведення переговорів:

1. Підготовка до переговорів (до відкриття переговорів);
2. Попередній вибір позиції (первинні заяви учасників про їхні позиції в цих переговорах);
3. Пошук вза'ємно прийняттого рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів);
4. Завершення (вихід із кризи або переговорного тупика). Розглянемо ці стадії детальніше.

Перша стадія. Підготовка до переговорів. Перед початком будь-яких переговорів важливо добре до них підготуватися – провести діагностику стану справ, визначити сильні та слабкі сторони учасників конфлікту, з'ясувати, хто буде вести переговори й інтереси якої із груп вони представляють.

Крім збору інформації, на цій стадії необхідно чітко сформулювати свої цілі в переговорах.

Процедурні запитання, що проробляють на цій стадії:

1. *Де краще проводити переговори?*
2. *Яка атмосфера очікується на переговорах?*
3. *Чи важливі в майбутньому добрі відносини з опонентом?*

Питання для визначення мети участі в переговорах:

– *у чому полягає основна мета проведення переговорів?*

– *які є альтернативи? Реально переговори проводять для досягнення результатів, що були б найбільш бажаними й допустимими;*

– *якщо угода не буде досягнута, як це відіб'ється на інтересах обох сторін?*

– *у чому полягає взаємозалежність опонентів і як це*

виражається зовні?

Досвідчені фахівці вважають, що від цієї стадії, якщо вона правильно організована, на 50 % залежить успіху всієї подальшої діяльності.

Друга стадія переговорів – первинний вибір позиції (офіційні заяви учасників переговорів). Ця стадія дозволяє реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу: показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі й ви їх враховуєте; визначити поле для маневру та спробувати залишити в ньому якнайбільше місця для себе.

Звичайно переговори починаються із заяв обох сторін про їхні бажання та інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації сторони намагаються зміцнити свої позиції.

Якщо переговори проходять за участі посередника (провідного перемовника), то він повинен дати кожній стороні можливість висловитися й зробити все від нього залежне, щоб опоненти не перебивали один одного.

Функції провідного перемовника (ведучого):

- визначає фактори стримування сторін та керує ними;
- визначає допустимий час на обговорювані питання;
- визначає наслідки від неможливості досягти компромісу;
- пропонує способи ухвалення рішень: простої більшості, консенсусу;
- визначає процедурні питання.

Третя стадія переговорів полягає в пошуку взаємно прийняттого рішення та психологічній боротьбі. На цьому етапі сторони визначають можливості одна одної, чи реальні вимоги кожної зі сторін і як їх виконання може відбитися на інтересах іншого учасника. Опоненти озвучать факти, вигідні лише їм, заявляють про наявність у них усіляких альтернатив. Водночас можливі різні маніпуляції та психологічний тиск на голову переговорів, захоплення

ініціативи всіма можливими способами. Ціль кожного з учасників – домогтися рівноваги або невеликого домінування.

Завдання посередника на цьому етапі – пустити в хід можливі комбінації інтересів учасників, сприяти внесенню великої кількості варіантів рішень, спрямувати переговори в русло пошуку конкретних пропозицій. У разі, якщо переговори починають набувати різкого характеру, що зачіпає інтереси однієї зі сторін, голова зборів повинен знайти вихід із ситуації, що склалася.

Четверта стадія – завершення переговорів або вихід з глухого кута.

До цього етапу вже існує значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угода за них ще не досягнута. Час спливає, збільшується напруженість виникає нагальна необхідність ухвалення якогось рішення. Кілька останніх поступок, зроблених обома сторонами, можуть урятувати справу.

Загальні рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації на переговорах:

1. Визнати факт існування конфлікту, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів в опонентів, визначити самих учасників.

2. Визначити можливість переговорів. Після визнання конфлікту й неможливості його вирішити «з ходу» доцільно домовитися про можливість проведення переговорів та уточнити, як саме (з посередником чи без нього) і хто може ним бути, щоб ця людина однаково влаштуувала обидві сторони.

3. Погодити процедуру переговорів. Визначити, де, коли та як почнуться переговори, тобто обговорити терміни, місце, процедуру їх ведення, початок спільної діяльності.

4. Виявити коло питань, що становлять предмет

конфлікту. Основна проблема полягає в тому, щоб визначити в спільно використовуваних термінах, що є предметом конфлікту.

5. Розробити варіанти рішень. Сторони під час спільної роботи пропонують кілька варіантів рішень із розрахуванням витрат за кожним із них та з урахуванням можливих наслідків.

6. Ухвалити погоджене рішення. Після розгляду можливих варіантів, під час взаємного обговорення й за умови, що сторони дійшли згоди, доцільно це загальне рішення репрезентувати в письмовому вигляді: комюніке, резолюції, у договорі про співробітництво тощо. В особливо складних або відповідальних ситуаціях письмові документи складають після кожного етапу переговорів.

7. Реалізувати ухвалені рішення на практиці. Якщо спільні дії закінчуються лише ухваленням опрацьованого й погодженого рішення, а далі нічого не відбувається й не змінюється, то це може стати детонатором інших, більш сильних і тривалих конфліктів. Причини, що викликали перший конфлікт, не зникли, а лише посилилися невиконаними обіцянками. Повторні переговори проводити буде набагато складніше.

6.3 Стратегія й тактика переговорів

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

Існують різні стратегічні підходи до ведення переговорів.

Жорсткий – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб увести опонента в оману щодо істинної мети,

і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися на змагання волі і згоди може бути не досягнуто.

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

Принциповий (Гарвардський) – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату.

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

Особливість методу принципівих переговорів у вимозі вирішувати проблеми з огляду на суть справи, а не позицій партнерів з переговорів. Партнери намагаються знайти вигоду взаємну там, де це можливо. А там, де інтереси неспівпадають, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

У результаті застосування принципового підходу:

- переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою та брала до уваги інтереси суспільства;
- переговори повинні бути ефективними, без утрат, якими, зазвичай, супроводжуються угоди, пов'язані з прагненням не поступатися своїми позиціями;
- стосунки між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори характеризуються чотирма основними правилами – рекомендаціями, що становлять базові елементи переговорів.

Правило перше: відмежуйте учасників переговорів від проблеми.

Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на стосунках сторін. Не можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет обговорення, критикувати особистісні якості опонента. Краще поставте себе на його місце. Пам'ятайте, що ваша проблема – не провина інших. Р. Фішер та У. Юрі пропонують способи реалізації цього правила:

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

Правило друге: концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях.

Замість того, щоб сперечатися про позиції, треба дослідити інтереси один одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухарі, і обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитись на позиціях,

то в кращому разі обом дістанеться по половині апельсина. Але, якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухареві потрібна цедра, а іншому – сік. Тож, як рекомендують Р. Фішер та У. Юрі, перш ніж ділити апельсин, спробуйте його збільшити.

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

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

Правило третє: розробляйте взаємовигідні варіанти.

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

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

Правило четверте: наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур.

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

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

Для того, щоб переговори були справедливими, запрошують незалежних експертів, спостерігачів, посередників.

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні тактичні прийоми:

- ухилення від боротьби – застосовують тоді, коли порушують питання, небажані для обговорення, або коли

не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

- затягування або вичікування – дія близька за змістом до ухилення, його використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, одержати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

- пакетування – полягає в тому, що для обговорення пропонують не одне питання чи пропозицію, а декілька. При цьому вирішують подвійні завдання. В одному разі в «пакет» об'єднують привабливі та мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачено, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невігідні. В іншому випадку передбаченому так званій розмір поступок, тобто за допомогою поступок у незначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

- максимальне завищення вимог – полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які можна потім легко відмінити. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків із боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно не прийнятні для партнера пропозиції.

- розміщення хибних акцентів у власній позиції – продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це роблять для того, щоб знявши це питання з порядку денного, одержати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

- салями – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожі на тонкі скибочки салями. Використовують цей прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати в партнера більше інформації, змусити його «відкрити

карти», щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

- ультимативність вимог – використовують, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде погоджена їх позиція.

- висування вимог в останню хвилину – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один із партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може «зірватися». Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові й нові.

Основні прийоми сприйняття партнера під час ведення переговорів

Причиною відсутності взаєморозуміння між учасниками переговорів у багатьох випадках є не об'єктивна реальність, а невміння правильно трактувати думки та дії людей. Для досягнення взаєморозуміння пропонують відповідні прийоми. Потрібно:

- поставити себе на місце партнера;
- порівняти ваші точки зору;
- не робити висновків про наміри інших на основі особистих побоювань;
- не перекладати відповідальність за свої проблеми на партнера;
- обговорювати сприйняття один одного;
- створити в партнера відчуття причетності до ухвалення рішення;
- узгоджувати рішення з принципами та іміджем учасників спілкування;
- керувати емоціями.

Тема 7 Особливості міжкультурної бізнес-комунікації

7.1 Сутність міжкультурної комунікації.

7.2 Арабська модель культури ділового спілкування.

7.3 Азійська модель культури ділового спілкування.

7.4 Американська модель культури ділового спілкування.

7.1 Сутність міжкультурної комунікації

Міжкультурна комунікація – термін введений у науковий обіг Г. Трейгер та Е. Холл. Міжкультурна комунікація – комунікація між представниками окремих культур, коли один учасник виявляє культурну різницю іншого. Це обмін інформацією, почуттями, думками представників різних культур. Поширений у бізнесі, туризмі, спорті, особистих контактах, науковому та освітньому середовищі тощо.

Інший варіант визначення: «Міжкультурна комунікація – адекватне взаєморозуміння двох учасників комунікативного акту, що є приналежними до різних національних культур».

Міжкультурна комунікація – наука, що вивчає особливості вербального та невербального спілкування людей, які належать до різних національних та мовно-культурних спільнот.

Теоретичною основою розуміння культури ділового спілкування в міжнародному бізнесі є методологічний доробок сучасного американського вченого в галузі теорії менеджменту Річарда Гестеланда, який свого часу співпрацював як менеджер із бізнесменами Німеччини, Австрії, Італії, Бразилії, Індії, Сингапуру. У крос-культурному аналізі бізнес-культур країн Західної Європи, Сполучених Штатів Америки, Японії, Таїланду та ін. Р. Гестеланд уникає оцінного контексту, застосовує

новітній культурологічний підхід, що ґрунтується на антитезі між ієрархічно-формальними й егалітарно-неформальними, стриманими та експресивними, поліхронними й монохронними, контактними й дистантними культурами, що обумовлюють відповідні види бізнес-культур.

У міжособистісних стосунках ієрархічно-формальних культур домінують принципи субординації, статусу; в егалітарно-неформальних – принцип професіоналізму особистості. Тому, наприклад, неформальна поведінка представника егалітарної культури може образити посадовця – представника ієрархічної культури, а зосередженість представника формальної культури на важливості своєї персони ображатиме, навіть дратуватиме представника неформальної культури.

Неабияке значення в ділових стосунках має ставлення до фактора часу. Залежно від цього бізнес-культури поділяють на:

- *монохронні*. Їх представники особливо цінують час – і свій, і своїх ділових партнерів («час – це гроші»). Тому вони пунктуальні, вимогливі до ділових зустрічей і додержання їх порядку денного;
- *поліхронні* (гнучкі). Для їх представників не мають особливого значення пунктуальність, терміни виконання домовленостей, вони цінують зустрічі, на яких можна обговорювати одночасно кілька питань.

Вагомим чинником у міжкультурному спілкуванні є відмінність у поглядах на припустимість чи неприпустимість емоційності. З огляду на це розрізняють *експресивну культуру ділових стосунків*, для якої емоційність є нормою, і *стриману культуру ділових стосунків*, що надає перевагу раціональним способам взаємодії. До експресивних культур належать регіон Середземномор'я, Південна Америка; до частково-

експресивних – США, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Східна Європа, Африка; до стриманих культур – країни Східної та Південної Азії, Північна Європа, Німеччина, Велика Британія, Японія.

У міжкультурному порозумінні важливу роль відіграє ставлення до елементів проксемік. Представники контактних експресивних культур нехтують особистісним простором людини, з якою вони спілкуються. А представники стриманих дистантних культур заради збереження особистісного простору іноді інстинктивно ставлять між собою та співрозмовниками стільці, столи тощо. Правда, це рідко допомагає і є прийнятним у системі моральних цінностей експресивних народів.

Не менш важливими в налагодженні взаємин між носіями різних культур є паравербальні чинники. Так, якщо переривання монологу партнера в експресивних культурах розглядають як звичайний елемент розмови, то в стриманих культурах така поведінка викликає осуд.

У системі крос-культурного спілкування виокремлюють індивідуалістичну (ґрунтується на засадах автономії особистості, поваги до її прав і свобод) і *традиційно-колективістську* (зорієнтовану на збереження, постійне відтворення національних звичаїв, традицій, норм) культури.

Представники західноєвропейських індивідуалістичних культур акцентують на інформації, а не на способі її донесення, їх цікавить передусім її зміст. Для них характерне лаконічне мовлення, логічно вмотивоване, послідовне, концептуально точне мислення. Така манера спілкування притаманна американцям, які в повсякденному спілкуванні використовують запитання, що не потребують обов'язкової відповіді: «Як справи?», «Який чудовий ранок, чи не так?» тощо. Носії колективістських культур (Схід, Азія), спілкуючись між собою, звертають увагу на контекст

повідомлення, особливого значення надають не лише тому, про що йдеться, а й тому, як це висловлюють. З цієї причини спілкування між представниками східних культур здається дещо розпливчастим, неконкретним, перенасиченим непрямими формами висловлень.

Ґрунтуючись на об'єктивному аналізі головних структурних складових національних бізнес-етносів (ділова орієнтація на угоду чи на міжособистісні стосунки, тип соціальної стратифікації, міра пунктуальності та рівень емоційності, особливості невербальної та паравербальної комунікації), концепція крос-культурного спілкування також враховує особливості національного характеру, менталітету народу.

У міжнародному бізнесі виокремлюють *арабську, азійську та американську* моделі комунікативної поведінки в бізнесі, що конкретизуються відповідними національними бізнес-культурами й істотно різняться у вербальному й невербальному сенсах. Європейська культура ділового спілкування не є монолітною, а поєднує в собі різні типи комунікативної поведінки в бізнесі – формально-ієрархічні та егалітарні, максимально стримані та експресивні, монохронні й поліхронні культури спілкування, бізнес-культури, орієнтовані на угоду, та бізнес-культури, орієнтовані на стосунки тощо. Однак, попри культурну поліфонію, європейські культури ґрунтуються на принципах автономії особистості, гідності людини, що відрізняє їх цінності від традиційно-колективістських культур арабо-азійського світу.

7.2 Арабська модель культури ділового спілкування

За своїми сутнісними ознаками арабська культура ділового спілкування є традиційно-колективістською, формально-ієрархічною, експресивною, поліхронною. У

ній важливу роль відіграє мусульманська духовна, звичаєва традиція, яку потрібно хоча б у загальних рисах знати й поважати, оскільки це одна з передумов майбутнього ділового (бізнесового) успіху. Загалом вона орієнтована на встановлення доброзичливих стосунків із партнерами, а не на угоду.

У більшості арабських країн угоди укладають за допомогою особистих стосунків (із членами родини, друзями, знайомими тощо), що араби називають словом «кваста» (дружба, знайомство). Більшість сучасних бізнесменів-арабів володіє англійською мовою. Та, йдучи на переговори з ними, краще мати із собою перекладача. Йдучи у відрядження до арабських країн, не варто брати з собою немусульманські книги, оскільки вони можуть бути конфісковані на митниці.

Культура арабського привітання передбачає складну церемонію. Араби можуть довго й неодноразово розпитувати про здоров'я, справи тощо, вони це не вважають непристойним. Бажано якомога лаконічніше на них відповідати, оскільки для арабів багаторазові розпитування, супроводжувані зверненням до Аллаха, побажання здоров'я та щастя є звичайною формою чемності. Вітаючись між собою, араби-чоловіки ледве торкаються щоками один одного, поплескуючи співрозмовника по плечах. З іноземцями вони вітаються переважно по-європейськи – за допомогою рукостискання. Культура неформального спілкування, наприклад, в арабському помешканні, починається з традиційного арабського привітання «саям алейкум», а потім зі словами «кейфхалак» господарю подають руку.

Арабська етика не визнає категоричних відповідей. Наприклад, на запитання нерідко можна почути відповідь: «Як буде завгодно Аллахові». Про цілковиту згоду партнера можна зробити висновок лише тоді, коли він промовить

«так» не менше двох разів, оскільки араби вважають, що про щось важливе потрібно сказати кілька разів. У співбесіді араби цінують гру слів, естетику та метафоричність мови, їм подобається висловлювати одну й ту саму думку різними словами. У спілкуванні їм притаманні висока експресивність, схильність перебільшувати, навіть погрожувати в гострій полеміці.

Істотними в налагодженні контактів з арабськими бізнесменами є віковий і гендерний бар'єри. Бізнесмени з Саудівської Аравії, наприклад, не звикли бачити в бізнесі жінок. Гостюючи в домі арабського бізнесмена, не варто поспішати знайомитися з його дружиною, так не заведено. Прийшовши в гості з дружиною, потрібно бути готовим, що вечеряти доведеться окремо, оскільки в багатьох арабських країнах жінки не сідають із чоловіками за один стіл. Тим, хто має намір зав'язати ділові стосунки в арабському світі, потрібно подбати, щоб відрекомендував їх майбутнім діловим партнерам саме чоловік, бажано літнього віку. Водночас не варто демонстративно, зверхньо показувати свої професійні здібності.

У звертанні до арабського партнера потрібно обов'язково використовувати його звання та ім'я: поширене звертання «доктор», не менш часто – «шейх» (титул заможного, впливового літнього чоловіка).

Для стратегії переговорного процесу арабів-бізнесменів з іноземними партнерами характерне надання переваги попередньому опрацюванню проблем перед їх з'ясуванням під час розмови. Важливим її елементом є традиційна арабська «торгівля». Араби намагаються залишити за собою можливість підтримувати контакти навіть у разі відхилення угоди. Відмову вони завжди супроводжують численними похвалами, подяками на адресу партнера.

Араби є носіями яскраво вираженої експресивної культури невербального спілкування, багато

жестикулюють. В арабській культурі жестикуляція має важливу семантичну роль, ігнорування якої може спричинити серйозні непорозуміння. Наприклад, витягнута рука долонею донизу так, ніби вона загрибає повітря, означає прохання наблизитись. Якщо арабський поліцейський ребром однієї долоні вдаряє по ліктьовому згину іншої руки, це означає прохання показати документи. Свою згоду співрозмовник-араб, зазвичай, виражає потиранням вказівних пальців. Схопивши партнера за долоню та дзвінко вдаривши по ній, він дає зрозуміти, що йому сподобалося почуте. Під час безпосередніх контактів з арабами-чоловіками краще дивитися їм у вічі, інакше можна справити враження невідвертої, байдужої людини. У всіх мусульманських країнах ліва рука вважається нечистою, тому все вручати арабові потрібно лише правою рукою. Заборонено, сидячи, «світити» підощвами, оскільки вони також вважаються нечистими. Молоді араби, які здобули освіту в Європі, у спілкуванні з іноземними партнерами можуть ігнорувати місцеві звичаї, однак не в присутності своїх рідних.

З погляду проксемики, арабська комунікативна культура є контактною. Спілкуючись між собою, чоловіки-араби максимально наближаються один до одного на відстань 20–35 см. За такої поведінки представник стриманої культури, ймовірно, відсахнеться. Це може образити співрозмовника, оскільки означатиме, що він не подобається.

Арабським бізнесменам не притаманна особлива пунктуальність. У призначений для ділової зустрічі час вони можуть приймати незапланованих відвідувачів, родичів, вирішувати сімейні проблеми, і це не вважатиметься неповагою до партнера. Переговори можуть переривати дзвінки, втручання секретаря, який приносить папери на підпис тощо.

Одяг ділових людей в арабських країнах значною мірою залежить від клімату. У спекотних місцях, особливо в пустелях, краще вдягати сорочки з розстебнутими комірцями та бавовняні брюки. Однак на першу ділову зустріч бажано прийти в піджаку. В Об'єднаних Арабських Еміратах не зайвим буде вдягнути коштовні аксесуари, взяти портфель, що підкреслить соціальний статус. У більшості арабських країн жінки мають можливість обирати між діловим костюмом і сукнею, та в Саудівській Аравії вони повинні носити скромні довгі сукні під горло з довгими рукавами до ліктів або нижче. Волосся повинен покривати шарф.

Араби приймають подарунки, хоч і не завжди їх очікують. Заборонено дарувати алкоголь. Не варто презентувати твори образотворчого мистецтва, оскільки на них можуть бути зображені заборонені ісламом об'єкти. Найкраще зупинити свій вибір на виробках із фарфору або срібла. Не потрібно висловлювати свого захоплення речами араба, оскільки, як і китаєць чи японець, він може їх подарувати та глибоко образиться, якщо гість відмовиться.

7.3 Азійська модель культури ділового спілкування

Культура стосунків у діловій сфері, що культивується в азійських країнах, класифікується як традиційно-колективістська, формально-ієрархічна, емоційно стримана, монохронна, за винятком Індії, в якій досить гнучко ставляться до фактора часу. У цьому регіоні релігія відчутно впливає на всі сфери життєдіяльності суспільства, зокрема на етику й етикет, а отже і на культуру ділового спілкування. Найпоширеніші релігії азійського культурного регіону – буддизм, індуїзм, конфуціанство. Найхарактернішими представниками азійської моделі культури ділового спілкування є Китай, Японія та Індія.

Останнім часом досить відчутно впливає на ділове життя в азійському регіоні й у всьому світі Китай. Як відомо, китайці в будь-яких ситуаціях поводяться досить стримано, їм не притаманні прояви сильних емоцій, ентузіазму. Ця стриманість виявляється в міжособистісних стосунках. Тому, спілкуючись із мешканцями цієї країни, варто пам'ятати, що вони вважають неприпустимими обнімання, плескання по спині, поцілунки, навіть легкі дотики. На китайських вулицях потрібно максимально контролювати свою жестикуляцію, а в громадських місцях утримуватися від поцілунків. Непристойним вважають навіть ходити з дамою під руку. Однак люди однієї статі можуть спілкуватися, міцно тримаючись за руки, у Китаї це – жест міцної дружби.

Під час світських бесід не варто розпитувати китайців про політику. Якщо китаєць не знає відповіді на конкретне запитання, наприклад, де знаходиться конкретний населений пункт, він може нафантазувати або висловити припущення.

Під час знайомства китайці обмінюються візитівками, вітаються рукоштовпанням (спочатку слід потиснути руку найпочеснішому представнику китайської делегації). На зворотному боці візитівок, призначених для китайської делегації, обов'язково повинен бути текст китайською мовою. Отримавши візитівку китайського партнера, потрібно уважно її прочитати, потім покласти перед собою на стіл або до футляричка. Китайські імена зазвичай складаються з трьох слів, перше – прізвище, а наступні означають ім'я.

Іноді, щоб пристосуватися до європейського етикету, китайці на візитівці можуть переставити місцями прізвище та ім'я. Про це, якщо виникли сумніви, краще запитати в них особисто. Китаєць може запропонувати звертатися до нього на ім'я. Під час звертання в Китаї використовують

також титули (президент, граф) або назви посад (директор, голова тощо).

Як і в арабському світі, китайський бізнес зорієнтований спочатку на стосунки, потім – на угоду. Тому не варто сподіватися на вдалий бізнес із китайськими партнерами, не маючи з ними надійних, довірливих особистісних стосунків («гуансі» – дух дружби). Установленню таких стосунків китайці віддають багато часу й сил.

Під час ділового спілкування вони зазвичай улаштовують бенкети, ігри в гольф, щоб якомога краще пізнати свого партнера, вивчити його сильні та слабкі сторони, пересвідчитися, чи можна йому особисто довіряти. У таких ситуаціях європейець може виявити нетерпіння, зауважуючи: «Ми марнуємо час». Зовсім інакше думатиме його китайський партнер, оскільки цей час він витрачає на розмірковування, чи варто йому мати з тією чи іншою особою бізнес.

У процесі переговорів китайці зазвичай обирають очікувальну тактику, намагаючись спочатку з'ясувати наміри партнера, проаналізувати висунуті ним умови тощо. Власну позицію вони висловлюють наприкінці зустрічі. Переговорний процес із китайцями відбувається дуже важко. Та якщо з ними досягнуто певних домовленостей, вони намагатимуться виконати всі взяті на себе зобов'язання.

Китайці уникають слова «ні», оскільки вважають пряму відмову образою. Тому «ні» в Китаї означає: «це питання вимагає додаткового вивчення»; «це буде важко» тощо. У Китаї не заведено підвищувати голос, китайці, особливо представники північних регіонів, завжди розмовляють тихо. Крім того, на переговорах із ними потрібно контролювати свою емоційність, оскільки в Китаї фальшива посмішка краще, ніж відвертий гнів. Сміх, хихотіння китайських партнерів можуть свідчити, що вони знервовані.

Характерною ознакою переговорів із представниками китайських фірм, організацій є ставлення до умов контракту як до об'єкта, що завжди перебуває в стані узгодження. Європейських бізнесменів такий підхід дратує.

У спілкуванні з китайцями ніколи не можна чинити так, щоб вони були змушені ніяковіти в присутності своїх партнерів. Критичні зауваження можна висловлювати лише наодинці. Доречно скористатися послугами третьої особи, яка повинна бути незацікавленою, авторитетною для них. Надсилати критичні зауваження в письмовій формі обов'язково потрібно з позначкою «конфіденційно», щоб лист не потрапив до секретаря, оскільки підрив авторитету керівника в очах його підлеглих у Китаї розцінюють як надто некоректний вчинок.

Обов'язково потрібно відвідувати офіційні, протокольні заходи, влаштовані китайськими партнерами. На банкети та прийоми в Китаї приходять із подарунками. Найпоширеніші подарунки – французький коньяк, віскі, запальнички, книги, твори мистецтва, калькулятори тощо. Не варто дарувати китайцям годинники, західне столове вино, речі, що мають відношення до числа «чотири».

Дарувати фрукти в Китаї можна лише дуже близьким друзям, оскільки там їх дарують лише бідним. У гості до китайців приходити потрібно трохи раніше, однак піти звідти необхідно вчасно – відразу після закінчення вечері. Під час вечері потрібно скуштувати кожену страву. Почесний гість страви куштує першим і першим залишає трапезу. Згідно з китайським етикетом келих треба тримати в правій руці, ледве торкаючись її лівою. Абсолютно неприйнятне в Китаї надмірне вживання алкоголю.

Від запропонованого китайцями подарунка спочатку варто ввічливо відмовитися. Подарунки в Китаї приймають обома руками. На відміну від європейців, які зазвичай розкривають подарунки відразу після їх вручення, китайці

вважають це неввічливим і розглядають їх без присутності гостей.

Традиційний діловий одяг у Китаї – темно-синій або сірий костюм, нестроката краватка, біла сорочка й чорне взуття. Представники східних культур не дозволять собі знімати піджак або краватку, очікуючи також подібної протокольної дисципліни від іноземних партнерів.

7.4 Американська модель культури ділового спілкування

Американська культура є відносно молодшою, проте доволі незалежною щодо питань міжнародних та економічних Стратегій. Уся система виховання в Сполучених Штатах Америки спрямована на виховання сильної, самостійної та комунікабельної особистості. Тому серед позитивних якостей людини найбільше цінують уміння визначити проблему та успішно її вирішити. Важливе значення надають здатності відстоювати свою позицію, інтереси тощо. Найголовніше для пересічного американця – його власна персона.

США є багатоетнічною державою, основою якої є велика кількість різних субкультур. Однак американська бізнес-культура є досить монолітною. Америка є країною емігрантів із високим рівнем мобільності, тому американцям звично мати ділові стосунки з незнайомими людьми. Отже, якщо виникають проблеми з рекомендаційними паперами, можна ризикнути звернутися безпосередньо до потенційного партнера. Чим відоміша ваша організація, тим більше шансів налагодити прямий контакт. Можна надіслати електронного листа з інформацією про вашу фірму та продукцію. Потім зателефонувати приблизно за два тижні до переговорів і домовитися про зустріч.

Американська культура ділового спілкування належить до монохронної, неформально-ієрархічної, помірно експресивної бізнес-культури, орієнтованої на угоду. Американці досить прагматичні, їм притаманна впевненість у власних силах, жорсткість. Вони наполегливі в досягненні мети, тому одразу ж після знайомства з потенційним партнером і встановлення дружньої атмосфери намагаються перейти до справи.

У спілкуванні американці досить відкриті, їм не подобається підкреслена формальність. Вони ввічливі, тактовні, демократичні, не зважають на вік та соціальний статус співрозмовника. Однак дружні стосунки, що виникають у їхньому середовищі, досить формальні, а глибока емоційна прихильність є взагалі поодиноким явищем. Тут є товариші по роботі, товариші по спорту, товариші родини та ін.

Розгляд будь-яких питань в американців ґрунтується на логічній аргументації. Розмірковуючи над певною проблемою, вони рухаються від загального до одиничного, посилаючись на ті чи інші аргументи. Прикладом такого підходу до проблеми може бути протестантське ставлення до текстів Біблії, інтерпретація яких ґрунтується на суто логічній системі посилянь. Фахівці називають такий стиль переговорів англосаксонським.

Стосовно стилю ділових переговорів потрібно зважати, що американські колеги краще сприйматимуть презентацію, якщо вона здійснена професійно, англійською мовою, з наочними прикладами. Вони ставлять безліч запитань, їм подобається торгуватися.

Потрібно погоджуватися на будь-яку поступку з невдоволенням, лише за певних умов. Представники цієї культури енергійні та мобільні, тому не терплять пауз у розмовах. Американці можуть бути дотепними, як французи, проявляти гнучкість, як британці, залишаючись

пунктуальними, як німці. На зустрічі з ними варто не спізнюватися, а дотепний жарт буде лише на користь.

Досить поширеною американською тактикою на ділових переговорах є тиск на партнера, форсування стосунків на кшталт: «Наступного тижня наші ціни зростуть на сім відсотків...». Найкращою відповіддю на це буде мовчання. Американські бізнесмени педантично ставляться до юридичного оформлення ділових паперів, тому на переговори зазвичай запрошують юриста.

Американці вітаються міцним рукоштовуванням. Візитівку пропонують наприкінці зустрічі. Обмін візитівками може бути показовим прикладом контрасту між різними бізнес-культурами. Якщо в Японії та Китаї (країнах із формальною культурою) обмін візитівками є важливим елементом ділового етикету, то американці не надають цьому процесу особливого значення.

Бізнесменам, які налагоджують ділові стосунки з американцями, варто мати при собі CV, що містить повну інформацію стосовно їх освіти, наявності вчених ступенів та звань, титулів, посад, які вони обіймали тощо.

Потрібно починати спілкування зі звертань «містер» або «місіс». Найімовірніше, американські партнери запропонують перейти на імена. Неформальність у спілкуванні виявляється також в ігноруванні звань, за винятком офіційних випадків, коли співрозмовник є представником істеблішменту або лікарем.

Діловий костюм бізнесмена-чоловіка може бути демократичним. Бізнес-леді бажано виглядати ефектно, мати дорогу сукню й гарний макіяж.

У гендерному питанні США є країною, де феміністичний рух одержав значну соціальну підтримку: жінки тут досить емансиповані. Від чоловіків американські бізнес-леді вимагають ставлення відповідно до професійного етикету. Тому не варто виявляти галантності, а також інтерес до

особистого життя партнерки (наприклад, не потрібно намагатися з'ясувати, чи заміжня вона, оскільки навіть вийшовши заміж, американки залишають дівоче прізвище).

Щодо особливостей невербальної комунікації, американці не довіряють тим людям, які ховають очі, оскільки глибоко переконані в тому, що навмисна відмова від зорового контакту є засобом маніпуляції залежним партнером або проявом відсутності інтересу до нього.

У США муніципальним службовцям на ділові подарунки виділяють лише 25 дол. Президенту країни заборонено приймати подарунки, вартість яких перевищує 100 дол. Потрібно пам'ятати, що мета ділового подарунка полягає не лише в налагодженні стосунків, але й у рекламуванні власної продукції або послуг. Під час коктейлю треба бути готовим до спілкування із численними незнайомцями. Американці рідко запрошують до власної оселі. Однак, якщо таке запрошення одержано, варто принести з собою пляшку вина та сувенір. На діловому прийомі дозволяється говорити на теми родинного життя або спорту. Варто уникати палких дискусій на політичні та релігійні теми.

Необхідно максимально контролювати вживання спиртних напоїв. В Америці культивується здоровий спосіб життя. До того ж, американці переконані, що наркотики й алкоголь – це захоплення бідняків та невдах, тому до прихильників шкідливих звичок можуть поставитися з підозрою.

На прийомах зазвичай надають перевагу легким коктейлям, аперитивам, де вміст води й льоду набагато більший, ніж спиртного.

Отже, національна специфіка, манера ділового спілкування різних країн залишаються важливими елементами міжнародного, або крос-культурного, спілкування. Тому так важливо про них знати, навіть якщо ділові переговори й зустрічі відбуваються на території

власної країни. Зазначені вище особливості національних бізнес-культур у певному сенсі є відносними, оскільки в процесі ділового спілкування, а також усталеної практики міжнародних відносин можна спостерігати формування своєрідних субкультур – адаптованих один до одного національних стилів ділового спілкування. Йдеться про те, що сучасні ділові субкультури передбачають існування спільних правил проведення переговорів, спільної мови, символіки тощо, які можуть відрізнятися від національного етикету. Подібна дифузія можлива насамперед у тих культурах, де система ціннісних установок є достатньо гнучкою для успішного взаємопорозуміння, а отже, продуктивної співпраці.

Тема 8 Маніпуляції в бізнес- комунікації

8.1 Методики маніпулювання в бізнес-комунікаціях.

8.2 Використання нейролінгвістичного програмування в бізнесі.

8.1 Методики маніпулювання в бізнес-комунікаціях

Маніпулювання – це вид психологічного впливу, майстерна реалізація якого веде до прихованого збудження в іншій людині намірів, що не збігаються з її реальними бажаннями. Беручи до уваги ці міркування, можна також визначити основні складові процесу здійснення маніпулювання:

Об'єкт маніпулювання – це свідомість людини та масова свідомість, на які здійснюється певний вплив із метою досягнення бажаного результату.

Жертва маніпулювання – це людина, група людей, суспільство (об'єкт маніпулювання), що були використані або якимсь чином посприяли досягненню встановленої

мети.

Суб'єкт маніпулювання – це людина (група людей), що ініціювала проведення маніпулювання свідомістю для досягнення певної мети.

Інструменти маніпулювання – це ідеї, прийоми, форми, способи, методи, використання яких дає змогу впливати на свідомість людини для досягнення певної мети.

Мішені маніпулятивного впливу доцільно поділити на п'ять груп:

1. Збуджувачі активності людини: потреби, інтереси, схильності.

2. Регулятори активності людини: групові норми; самооцінка (відчуття власної гідності, самоповага, гордість); суб'єктивні відносини; світогляд; переконання; вірування; смислові, цільові, операційні установки тощо.

3. Когнітивні (Інформаційні) структури (зокрема інформаційно-орієнтовна основа поведінки людини в цілому) – знання про навколишній світ, людей та інші різноманітні відомості, які є інформаційним забезпеченням активності людини.

4. Операційний склад діяльності: спосіб мислення, стиль поведінки та спілкування, звички, вміння, навички тощо.

5. Психічні стани: фонові, функціональні, емоційні.

Цілком очевидно, що маніпуляції в бізнесі та особистому житті застосовують дуже часто. Форматів комунікації, придатних для маніпуляцій в бізнесі, багато. Це можуть бути вплив реклами на свідомість реципієнта, ділові переговори, наради, співбесіди тощо. У процесі ділових переговорів, наприклад, маніпуляції можуть проявлятися як у вербальному, так і в невербальному форматах. Невербальні маніпуляції – це підлаштування під позу співрозмовника, темп його мови, порушення допустимих етикетом проксемних зон (знаходження ближче

допустимого), погляд. До вербальних маніпуляцій можна віднести надто хорошу обізнаність про факти вашої особистої та трудової біографії, згадку статусної субординації, постійне підкреслення вашого залежного положення. Маніпулятор часто свідомо вибирає для переговорів незручні для вас час і місце. У його команді нерідко бувають чітко розподілені діаметрально протилежні ролі: «провокактор-союзник», «добрий-злий» тощо.

Маніпуляції в бізнесі застосовують не лише у відносинах із конкурентами, а й у середині команди, та під час індивідуального спілкування. Наприклад, щоб мотивувати членів команди до вирішення складного та важливого завдання можна намалювати їм картини світлого майбутнього та успіху в разі виконання проекту. У більшості випадків це працює.

Зазвичай, такий маніпулятивний вплив у діловій комунікації здійснюють за допомогою таких прийомів:

- наступ: фактично цей прийом містить у собі ряд дій, спрямованих на руйнування «оборони» партнера з допомогою тиску будь-якої сили; нерідко удар наносять по слабкому місцю;
- ослаблення позиції опонентів;
- демонстрація дружелюбності;
- набивання ціни;
- відходи та ухилення від переговорів і конфронтацій, вичікування;
- демонстрація слабкості;
- демонстраційні поступки;
- усілякі логічні виверти.

Технік протистояння маніпуляціям кілька.

1. Інформаційний діалог. Прояснення своєї власної позиції та позиції партнера за допомогою технології «питання – відповідь»: запитання про суть справи, про

цілі, обмеження теми обговорення («про що конкретно ми зараз говоримо?»), відмову або відстрочку відповіді, видиму відсутність реакції.

2. «Психологічне самбо». Відповідь питанням на питання; невиразне заплутування відповіді, холодна ввічливість, нескінченне уточнення («що ви маєте на увазі?»).

3. Цивілізована конфронтація. Відкрите протиставлення і протистояння партнеру, витримане в межах увічливості й ділового етикету. Це може бути логічне протистояння, полеміка, жорстка протидія, «м'яка», але обґрунтована відмова тощо.

4. Зустрічне маніпулювання. Використання проти партнера ідентичної технології спілкування.

Е. Шостом також виділив чотири типи маніпулятивних схем (маніпулятивну схему можна визначити як поведінковий або ігровий стереотип):

Активний маніпулятор – намагається керувати іншими за допомогою активних методів. Він не демонструє своєї слабкості в стосунках, а грає роль людини повної сил. При цьому він використовує своє соціальне становище, а також застосовує систему прав та обов'язків, наказів і прохань тощо, керуючи людьми, як маріонетками.

Пасивний маніпулятор – являє собою протилежність активному. Цей тип людини вважає, що оскільки він не може контролювати життя, то відмовиться від зусиль і дозволить розпоряджатися собою активному маніпуляторіві. Пасивний маніпулятор прикидається безпомічним і грає роль «пригнобленого». Він перемагає своєю млявістю й пасивністю, дозволяючи працювати за себе.

Маніпулятор, який змагається – ставиться до життя як до стану, що потребує постійної пильності, оскільки тут можна виграти або програти – третього варіанта немає. Для такого

типу людини життя – це битва, де всі інші люди – суперники чи вороги. Ця людина коливається між методами «пригноблених» та «пригноблених», тому є середньою ланкою між активним і пасивним маніпулятором.

Байдужий маніпулятор – намагається відійти від контактів, удає що йому байдуже. Однак насправді його поведінка пов'язана з можливістю обіграти партнера.

Маніпулятор намагається вплинути так, щоб цього не помітив суб'єкт. Об'єктами впливу можуть бути такі особливості психіки людини, як потреби, установки, ціннісні орієнтації особистості, стереотипи, страх, тривога.

8.2 Використання нейролінгвістичного програмування в бізнесі

Нейролінгвістичне програмування на сьогодні міцно увійшло в повсякденне життя. Сфер, де ця наука знайшла успішне застосування, безліч – починаючи із взаємовідносин між людьми та закінчуючи багатьма соціальними сферами, що вимагають залучення великих і малих аудиторій. До них належать медицина, освіта, телебачення, реклама і, звичайно, бізнес.

Саме поняття нейролінгвістичного програмування означає область знань, що вивчає досвід успішних людей, які досягли високих результатів у житті. З іншого боку, це способи навчання інших людей методам, технікам і прийомам, що в кінцевому підсумку допоможуть домогтися таких самих високих результатів. У бізнесі нейролінгвістичне програмування має безліч позитивних характеристик:

- збільшує мотивацію та самомотивацію;
- дозволяє успішно застосовувати технології ефективної комунікації;
- дає можливість знайти такі навички, як уміння

переконувати, ставити перед собою цілі та організувати своє життя;

- змінює спосіб мислення заради досягнення поставлених цілей;

- дає можливість переосмислити досвід минулого та грамотно перебудувати плани на майбутнє.

Існує кілька різновидів нейролінгвістичного програмування. Найпоширеніші та ефективні у сфері бізнесу такі:

1. НЛП як набір прийомів для маніпуляції. За допомогою коротких витягів із психокорекційних технік можна здійснювати маніпуляцію над будь-якою людиною. Однак ефект від цього процесу досить короткий.

2. Як один із напрямів когнітивної психології, коли моделюють стратегії людей які вже досягли успіху та використовують їх як ідеї для навчання успіху оточення.

3. Як засіб підвищення ефективності комунікації різних груп людей, від яких залежить успіх бізнесу. Цей варіант НЛП реалізують у компаніях у декількох напрямках:

- розвиток різних комунікаційних навичок (ведення переговорів, успішне укладення угод тощо);

- підвищення ефективності мислення керівників;

- підвищення ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації всіх співробітників окремої компанії.

Використання НЛП у менеджменті, бізнесі, рекламі та інших «двигунах» торгівлі має безліч позитивних сторін:

1. Унікальність методик, використовуваних для досягнення високих результатів у роботі компанії, а також для її розвитку.

2. Системність, що з'являється за рахунок логічності вибудовування рівнів управління різними об'єктами та процесами.

3. Універсальність набору інструментів для розвитку корпоративних відносин, а також для особистого й

командного використання.

4. Довгостроковість налаштованих за допомогою прийомів НЛП відносин між замовниками, підрядниками та партнерами, що в цілому позитивно впливає на розвиток бізнесу.

Якщо розглядати поєднання технік нейролінгвістичного програмування в бізнесі, то тут як то кажуть, усі засоби хороші. Умовно можна виділити дві групи прийомів НЛП залежно від ступеня їх спрямованості.

Особистісні – якоріння, техніка «Помах», гіпноз.

Міжособистісні – якоріння та гіпноз, плюс метод калібрування та мовні стратегії.

Найчастіше для зростання ефективності послуг застосовують такі техніки:

- підтекст (інший сенс сказаного);
- синестезія (змішування або перемикання каналів інформації);
- використання гумору;
- маркування;
- метафори;
- підлаштовування за цінностями.

По суті, все НЛП ґрунтується на таких принципах.

Світ являє собою нескінченну різноманітність усіляких сенсорних проявів, але ми здатні сприймати через свої органи чуття лише дуже малу частину цього розмаїття. І та частина, що ми сприймаємо, «фільтрується» нашим унікальним досвідом, культурою, мовою, переконаннями, цінностями, інтересами та припущеннями. Кожен із нас живе в унікальній реальності, побудованій із його сенсорних вражень та індивідуального досвіду життя, і ми діємо, використовуючи те, що ми сприймаємо – нашу модель світу або «карту реальності». Тобто карта реальності – це унікальне уявлення про світ кожної людини, що ґрунтується на її індивідуальному сприйнятті та

індивідуальному досвіді.

Процеси, що відбуваються в самій людині та в разі її взаємодії з навколишнім середовищем, є системними. Наші тіла, наші спільноти й наш всесвіт становлять єдине ціле складних систем і підсистем, що постійно взаємодіють і взаємно впливають одна на одну. Неможливо повністю ізолювати будь-яку частину від усієї іншої системи, що ґрунтується на певній «самоорганізації» та прагне до природного оптимального стану балансу або стабільності.

Усі моделі та техніки НЛП ґуртуються на комбінації цих двох принципів. У системі переконань НЛП вважають, що люди не можуть пізнати реальність. Найперспективніші люди, у яких є таке уявлення про світ, що дозволяє їм осягати найбільшу кількість можливих виборів і перспектив.

Стратегія ефективної комунікації. На думку Джозефа О'Коннора, для того, щоб бути успішним комунікатором, необхідно пам'ятати, що сенс комунікації полягає в одержувані реакції: «Комунікація – це замкнений цикл: те, що ви робите, впливає на іншу людину, а те, що він робить, впливає на вас. Ви можете взяти на себе відповідальність за свою частину в цьому циклі. Ви вже чините вплив на інших людей, єдине питання полягає в тому, усвідомлюєте чи не усвідомлюєте ви той ефект, який ви справляєте».

Установлення рапорту. Для вільної взаємодії та встановлення атмосфери довіри, конфіденційності та участі необхідний рапорт (або емпатія). «Рапорт – процес побудови та підтримання відносин взаємної довіри й розуміння між двома або більше людьми, що створює можливість викликати реакцію іншої людини». Те, що ми говоримо, може будувати або руйнувати рапорт, але це лише 7 % комунікації. Це схоже на танець, у якому кожен партнер відгукується та «віддзеркалює» рухи іншого своїми власними рухами. Вони залучені до танцю взаємної

чутливості. «Установити рапорт – це значить приєднатися до « танцю » іншої людини, підлаштовуючись під його мову рухів тіла чутливо та з повагою. Це зводить міст між вашою та його моделлю світу».

Техніка підлаштовування. Підлаштовування – це не наслідування, помітно перебільшене й без розбору копіює рух іншої людини, що часто вважають образливим. Можна підлаштуватися під рухи руки слабкими рухами пензля, до рухів тіла – відповідними рухами голови. Це називається «перехресне віддзеркалення». Також можна підлаштовуватися до розподілення ваги тіла й до основної пози. Підлаштовування до дихання є дуже потужним способом установлення рапорту. «Отже, рапорт – це загальний контекст навколо вербального повідомлення. Якщо сенс комунікації полягає в тій реакції, яку вона викликає, то побудова рапорту – це здатність викликати реакції».

Техніка приєднання й ведення. Рапорт дозволяє побудувати «міст» до іншої людини: ми одержуємо деяку точку опори для розуміння й контакту. У НЛП це називається приєднанням і веденням. Приєднання – це зміна власної поведінки, з тим щоб інша людина емоційно «пішла» за нами. Ведення не працюватиме без рапорту. Ми приєднуємося постійно, щоб підлаштуватися під різні громадські ситуації, приєднуємося до інших культур, поважаючи чужі традиції. Приєднання й ведення – це основна ідея НЛП, що передбачає позитивні наміри та є потужним інструментом просування згоди або поділюваного результату. Щоб приєднатися і вести успішно, необхідно уважно спостерігати за поведінкою співрозмовника, постійно підлаштовуючись (підлаштуватися раз і назавжди неможливо). Крім того, потрібно постійно калібрувати реакції співрозмовника та бути досить гнучким у своїй власній поведінці.

Техніка калібрування. Калібрування – це вміння впізнавати стан іншої людини за невербальними «сигналами». Людина може помічати тонкі відмінності в проявах того, як інша людина переживає різні спогади і різні стани. Наприклад, якщо людина згадує лякаючий її досвід, її губи можуть стати тонше, шкіра збліднути, а подих стати поверхневим. Тоді як згадуючи приємні події, вона, швидше за все, буде виглядати по-іншому: губи стануть повніше, обличчя порожевіє, на ньому розслабляться м'язи, дихання стане більш глибоким і рівним. З огляду на ці нескладні закономірності людської поведінки можна в процесі спілкування передбачати реакції співрозмовника і «утримувати» його в певному стані.

Тема 9 Конфлікти в процесі ділових комунікацій

9.1 Поняття та види конфліктів.

9.2 Методи вирішення конфлікту.

9.1 Поняття та види конфліктів

Конфлікт – це процес, у якому спостерігається відсутність згоди між двома або кількома сторонами, це боротьба, протиборство, зіткнення сторін, зумовлене неузгодженістю інтересів, намірів, ідей, мотивів. Водночас конфлікт – це процес, що розпочинається тоді, коли одна сторона починає відчувати, що інша сторона чинить на неї негативний вплив.

Існує чотири основних типи конфлікту за змістом:

1. *Внутрішньоособовий* (конфлікт вимог). Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що ставлять до одного й того самого виконавця різні функціональні керівники, яким він одночасно підпорядковується. Причини такого конфлікту – недоліки в системі делегування

повноважень, організаційній структурі, структурі апарату управління, несхожість стилів керівництва, конфлікт інтересів (ситуація, за якої працівник має приватний чи особистий інтерес, достатній для впливу, або цей інтерес чинить вплив на об'єктивне виконання працівником своїх службових обов'язків).

Типовим прикладом внутрішньоособового конфлікту може бути також ситуація, коли виробничі чи професійні вимоги не співпадають з потребами чи цінностями виконавця. Більшість людей, що працюють на посадах, що не передбачають творчості, ініціативи та самостійного ухвалення рішень, і водночас виконують монотонну, рутинну та нецікаву роботу, прагнули б звільнитися з такої посади. Більшість із них ненавидить справу, якою їм доводиться займатися за необхідності. Проте замість пошуку цікавої роботи, що припала б їм до душі, вони потрапляють у пастку на все життя. До того ж, вони не можуть залишити цю посаду та знайти більш цікаву й змістовну роботу, оскільки тимчасово втратять джерело фінансових виплат (у вигляді заробітної плати). Дуже рідко зустрінеш людину, яка дійсно займається улюбленою справою, але цих небагатьох людей майже завжди супроводжує успіх. Поміркуйте: типовий конфлікт, вічна тема – дехто досягає світового визнання, а в декого життя складається з нескінченної черги дрібних невдач чи розчарувань.

2. *Міжособовий.* Виникає в разі будь-якого розподілення: повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород; а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, що працюють разом.

3. *Між особою та групою.* Причини – дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними

діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недодержання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону в цьому колективі, етики взаємин тощо.

4. *Міжгруповий*. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, що просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово переходять у суперечки з аналогічними показниками інших груп.

Основними причинами конфлікту є такі:

- розподілення ресурсів (вони завжди обмежені, а претендують на їх використання кілька сторін);

- різниця в цілях (спеціалізація, конкретизація та поділ на підрозділи передбачає їх різну стратегічну спрямованість);

- взаємозалежність у досягненні результату (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);

- різниця в уяві та цінностях (відсутність об'єктивної оцінювання ситуації);

- незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації);

- різниця в досвіді та манері поведінки;

- різка зміна подій чи умов.

Розглянемо докладніше кожен з причин конфлікту.

Розподілення ресурсів. Будь-яка загальна власність, наприклад, спільні організаційні ресурси (сировина, матеріали, обладнання, виробничі потужності, енергія, інформація, людські та фінансові ресурси) підсвідомо викликає бажання в осіб, наділених певними повноваженнями, розподілити її так, щоб якнайкраще виконати завдання власного підрозділу.

Відмінності щодо цілей. Кожна організація, зазвичай,

складається з кількох напівнезалежних структурних підрозділів. Цілі цих підрозділів хоча й зорієнтовані на досягнення загальної мети, але все ж таки істотно відрізняються за змістом.

Взаємозалежність у досягненні результату. У ситуаціях, коли потрібна координація, узгодженість і взаємодія багатьох ланок, важко визначити першочерговість завдань, виділити серед них головні, визначальні, сприяти суміжним ланкам у реалізації їх цілей.

Різниця в уяві та цінностях. Фаза оцінювання ситуації найбільш уразлива для неправильних суджень (унаслідок існування комунікаційних бар'єрів, особливо вибіркового сприйняття, розглядають лише ті варіанти, що влаштовують членів певної групи).

Незадовільні комунікації. Інформаційний вакуум, нестача актуальної інформації, нездатність чи небажання керівництва передати достовірну інформацію викликає в працівників відчуття роздратування, є приводом до появи необґрунтованих пліток, що ґрунтуються на сумнівних джерелах, невинуватених підозрах і побоюваннях.

Різниця в досвіді та манері поведінки. Наведемо уявний приклад: в одній бригаді, пліч-о-пліч працюють досвідчений майстер і початківець. Перед ними поставлено аналогічне завдання. Новачок докладає надмірних зусиль, обирає зовсім не ідеальний шлях до виконання, але з великими труднощами справляється з роботою. І тут він із подивом помічає, що майстер, який начебто й не поспішав, закінчив свою роботу втричі швидше.

Різка зміна подій чи умов. Ця ситуація вимагає неабиякого хисту, інтуїції та перспективного мислення. Зміна пріоритетів, несподівані обставини породжують сум'яття та хаос. Швидко проаналізувати ситуацію та визначити сили, що її створюють, – це завдання під силу вирішити далеко не кожному. Хибні судження та

неправильно вибраний тип поведінки на такому етапі нерідко є темою для дискусії, а отже – джерелом конфлікту.

9.2 Методи вирішення конфлікту

Розглянемо деякі з методів, використовуваних в конфліктології. Наприклад, системність дослідження будь-якої проблеми за системним підходом передбачає порівняно цілісне її вивчення, проте складність застосування такого підходу полягає в тому, що сам об'єкт не є системою. Для вирішення конфліктів важливо забезпечити оптимальне співвідношення емпіричного й теоретичного компонентів пізнання під час їх вивчення.

Ситуативний підхід передбачає вибір для аналізу конфлікту в ситуації, що має певні часові та просторові межі, а також ґрунтовний набір його змістовних характеристик. Ситуативний підхід пов'язаний із динамічною моделлю конфлікту.

Розглядаючи статистичний метод у дослідженні конфлікту необхідно зауважити, що він дає змогу встановити закономірності, взаємозалежності, допомагає зробити узагальнення на основі одержаних статистичних даних у багатьох випадках.

Метод експертного оцінювання або експертного інтерв'ю застосовують для прогнозування розвитку тих чи інших явищ. На основі точки зору спеціалістів, які мають певний професійний досвід, здійснюють якісне та кількісне оцінювання об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на конфлікт. Водночас важливу роль відіграє правильний підбір фахівців та формулювання питань для дослідження й оцінювання.

Суть методу «картографії конфлікту» полягає в послідовному заповненні «карти» конфлікту розробленої

Х. Корнеліусом і Ш. Фейр, поділеної на кілька секторів (залежно від кількості учасників конфлікту). Суть її полягає в такому:

- необхідно визначити проблему конфлікту в загальних рисах;
- з'ясувати, хто залучений до конфлікту (окремі співробітники, групи, відділи чи організації);
- визначити справжні потреби та побоювання кожного з учасників конфлікту.

Складання карти конфлікту дозволить:

- обмежити дискусію певними формальними межами, що значно допоможе уникнути надмірного прояву емоцій, тому що під час складання карти люди можуть стримувати себе;
- створити можливість спільного обговорення проблеми, висловити людям їх вимоги й побажання;
- з'ясувати як власну точку зору, так і точку зору інших;
- створити атмосферу емпатії, тобто можливості бачити проблему очима інших і визнати думки людей, які раніше вважали, що їх не зрозуміли;
- вибрати нові шляхи вирішення конфлікту.

Але насамперед важливо з'ясувати таке: необхідність успішного результату під час вирішення конфлікту; як краще володіти собою; поставити себе на місце сторін, що конфліктують; потрібен посередник для вирішення конкретного конфлікту чи ні; за яких умов сторони можуть знайти спільну мову та ухвалити рішення.

Дослідження документів є також одним із методів вирішення конфлікту, адже вплив різних подразників на агресивність поведінки людей, що конфліктують не обов'язково досліджувати методом експерименту. Про це можна дізнатися з великої кількості літературних джерел та із офіційних звітів. Дані про сторони, що конфліктують

(особистості, групи, держави) можна знайти в різноманітних джерелах, як статистичних, так і документальних. Аналіз змісту документальних джерел у багатьох випадках дозволяє одержати інформацію, достатню для поглибленого аналізу проблеми.

Метод вирішення конфлікту за допомогою аналізу інформації, наданої засобами масової комунікації, – це комп'ютерний контент-аналіз. Результати, одержані за допомогою цього методу, можна використати як вихідну базу даних чи додатковий аналітичний матеріал у процесі ухвалення рішень. Зауважимо, що контент-аналіз – це методика з широким спектром застосування. Однак він, можливо, більше, ніж будь-який інший, вимагає ретельного перегляду всіх змінних і постійного моніторингу процесу спостереження. Завдяки йому можна одержати високоінформативні результати, але їх потрібно інтерпретувати в контексті всіх матеріалів, а не лише контент-аналізу. Справа в тому, що такий аналіз дає обмежений результат, оскільки документи підготовлені зазвичай із позицій тих чи інших груп та установ, тобто мають суб'єктивний характер. До того ж, вони є досить фрагментарними.

Арбітражний метод використовують для розв'язання конфліктів на різних соціальних рівнях, мирного врегулювання складних трудових конфліктів, що зайшли в глухий кут. У такому разі аналіз здійснюють незалежні організації. Якщо ж сторони не доходять згоди, то у вирішенні конфлікту бере участь незалежна організація, що ухвалює своє рішення, що є беззаперечним для конфліктуючих сторін.

Метод соціометрії Д. Морено полягає у вивченні емоційних та психологічних зв'язків між об'єктами конфлікту (індивідами чи групами). Цей метод цікавий тим, що він дає можливість зробити аналіз зсередини групи,

оцінити процеси спілкування, визначити, чи є в групі лідер та чим відрізняється ця конфліктна ситуація.

Переговорні методи дослідження та вирішення конфлікту є досить простими, але дієвими. Існує велика кількість програм психологічного тренінгу для того, щоб вивчити поведінку учасників конфлікту. Переважно такі переговори та тренінги проводять за участі посередників. Аналіз конфлікту, розглянутого під час переговорів чи тренінгу, є досить швидким і точним за умови участі як посередників фахівців.

Існує також метод вирішення конфлікту за допомогою насильства. Так, під час вивчення динаміки конфлікту можна застосовувати пригнічувальні або стимулювальні засоби впливу на групу, завдяки чому можна проаналізувати прояви агресії в ній.

Ч. Ліксон передбачає психотехнологію розв'язання конфліктів, що має сім етапів:

- знімання масок;
- виявлення справжньої проблеми;
- відмова від установки «лише перемога»;
- знаходження кількох можливих рішень;
- оцінювання варіантів і вибір кращого з них;
- прагнення до діалогу та порозуміння.

Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх повинна обрати конкретна людина в разі появи перших симптомів конфліктної ситуації – загострення досі прихованих суперечностей чи втручання сторонніх сил, що зміщують акценти в розстановці сил, зокрема:

- *ухилення* – мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації, прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, не зацікавленим у змінах, які

прагнуть уникнути загострення суперечностей;

– *згладжування* – тип поведінки, що має багато спільного з попереднім. При цьому непомітні ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;

– *примус* – контроль над ситуацією та регулювання її розвитку. Під час небажаного напряду розвитку конфлікту особа, наділена владою та повноваженнями, втручається й силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;

– *компроміс* – тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, що беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні поступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;

– *вирішення конфлікту* – найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як «за», так і «проти», йдуть на взаємні поступки, ключові питання вирішують колективним ухваленням рішень.

Виділяють три фази розв'язання конфлікту.

Перша фаза – комунікація; відбувається між сторонами, що конфліктують. Використовується вузький код.

Друга фаза – аналітична; психоаналітик переводить комунікацію в ретельно опрацьовані коди, формує кооперувальний фрейм.

Третя фаза – комунікація відбувається між сторонами, що конфліктують, але вже в межах однієї дефініції ситуації.

Вихід із конфлікту під час спілкування є необхідним комунікативним ефектом, що забезпечує основну функцію комунікації – встановлення й підтримання контакту між комунікаторами.

Питання для самоконтролю

1. Поняття бізнес-комунікацій.
2. Етапи бізнес-комунікацій та їх типологія.
3. Комунікативні шуми та бар'єри.
4. Поняття ділового етикету.
5. Діловий протокол. Етичні кодекси та їх значення.
6. Основні норми та правила бізнес-етикету.
7. Публічний виступ як один із видів вербальної комунікації.
8. Підготовка презентації для усного публічного виступу
9. Методика проведення співбесіди
10. Поняття та форми невербального спілкування.
11. Основні елементи невербальної комунікації.
12. Роль письмових документів у діловому спілкуванні.
13. Ділове листування.
14. Правила написання ділових листів.
15. Візитна картка.
16. Підготовка та ведення переговорів.
17. Стадії проведення переговорів.
18. Стратегія та тактика переговорів.
19. Сутність міжкультурної комунікації.
20. Арабська модель культури ділового спілкування.
21. Азійська модель культури ділового спілкування.
22. Американська модель культури ділового спілкування.
23. Методики маніпулювання в бізнес-комунікаціях.
24. Використання нейролінгвістичного програмування в бізнесі.
25. Поняття та види конфліктів.
26. Методи вирішення конфлікту.

Список використаної літератури

1. Астахова Н. І. Менеджмент / Н. І. Астахова, Г. І. Москвітін. – Москва : Юрайт, 2014. – 422 с.

2. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділової комунікації : навч. посібник / Н. В. Ботвина. – Київ : АртЕк, 2008. – 252 с.

3. Етика ділового спілкування : навчальний посібник / Т. Б. Гриценко, С. П. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук, Н. В. Чуприк, Л. П. Анохіна. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

4. Ділові комунікації: основні поняття й форми [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studopedia.org/10-159396.html> .

5. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика / М. Б. Жернакова, І. А. Румянцева. – Москва : Юрайт, 2014. – 384 с.

6. Кедрова Г. Є. Информатика для гуманитариев : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. Є. Кедрова. – Москва : Издательство Юрайт, 2017. – 439 с.

7. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація / І. В. Ковалинська. – Київ : Видавництво «Освіта України», 2014. – 289 с.

8. Комунікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> .

9. Коноваленко В. А. Теория коммуникации / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. – Москва: Юрайт, 2014. – 416 с.

10. Конфлікти, переговори, стреси і комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://naub.oa.edu.ua/2010/osoblyvosti-manipulyatsiji->

svidomistyu-v-protsesi-komunikatsiji/ .

11. Косенко Ю. В. Основи теорії мовної комунікації : навч. посібник / Ю. В. Косенко. – Суми : СумДУ, 2011. – 282 с.

12. Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посібник / І. О. Куревіна – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 176 с.

13. Етика ділових стосунків : навч. посіб. / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, Г. Г. Рузакова, О. Б. Залюбівська ; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця, 2009. – 187 с.

14. Міжкультурна комунікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжкультурна_комунікація .

15. Моральна культура спілкування [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/246811/mod_resource/content/1/тема%20%28ч2%29%20л.pdf .

16. Навіщо потрібні візитні картки? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cikavosti.com/navishho-potribni-vizitni-kartki/> .

17. НЛП в бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kak-bog.ru/nlp-v-biznese> .

18. Особливості ведення ділових переговорів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_st/p5-2.html .

19. Особливості маніпуляції свідомістю в процесі комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://naub.oa.edu.ua/2010/osoblyvosti-manipulyatsiji-svidomistyu-v-protsesi-komunikatsiji/> .

20. Особливості письмового ділового спілкування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dilovamova.org.ua/177.html> .

21. Сугестивні технології маніпулятивного впливу : навч. посібник / В. М. Петрик, М. М. Присяжнюк,

Л. Ф. Компанцева, Є. Д. Скулиш, О. Д. Бойко, В. В. Остроухов – 2-ге вид. – Київ : ЗАТ ВІПОЛ, 2011. – 248 с.

22. Сайтарли І. А. Культура міжособистісних стосунків : навч. посібник / І. А. Сайтарли. – Київ : Академвидав, 2007. – 240 с.

23. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учбової літератури, 2009.

24. Співак В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика / В. А. Співак. – Москва : Юрайт, 2016. – 460 с.

25. Сутність і засоби невербальної комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studentam.net.ua/content/view/3467/97/> .

26. Таратухина Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации / Ю. В. Таратухина, З. К. Авдеева. – Москва : Юрайт, 2014. – 324 с.

27. Техніка і методика проведення співбесіди [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/29?view=material .

28. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навчальний посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – 4-те вид., стереотип. – Київ : Вікар, 2004. – 224 с.

29. Шевчук С. В. Українська мова за професійним спрямуванням / С. В. Шевчук, І. В. Клименко. – Київ: Алерта, 2011. – 696 с.

Навчальне видання

Ковальов Богдан Леонідович,
Павлик Анатолій Володимирович,
Федина Світлана Миколаївна

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Конспект лекцій

для студентів спеціальностей 051 «Економіка»
освітньої програми «Економіка і бізнес»
і 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
денної форми навчання

Відповідальний за випуск Л. Г. Мельник
Редактор О. Ф. Дубровіна
Комп'ютерне верстання Б. Л. Ковальова, А. В. Павлика,
С. М. Федина

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 6,51. Обл.-вид. арк. 6,34.

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.