



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗІНСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»

Прус Юлія Ігорівна

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Конспект лекцій

*для студентів денної та заочної форм навчання
спеціальностей 073 «Менеджмент»,
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
другого (магістерського) рівня вищої освіти*

ХАРКІВ
2022

УДК 005.4:316.77](075.8)
П85

Рецензенти:

Гавловська Наталія Іванівна – д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи Хмельницького національного університету;

Павленчик Наталія Федорівна – д. е. н., проф., завідувач кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури ім. Івана Боберського

*Затверджено до друку рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол №8 від 18 травня 2022 року)*

П85 Бізнес-комунікації. Конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання спеціальностей 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» другого (магістерського) рівня вищої освіти / Прус Ю. І. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 149 с.

Конспект лекцій підготовлено відповідно до вимог галузевої компоненти стандарту вищої освіти з підготовки фахівців спеціальностей 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітньою програмою кафедри управління та адміністрування. За кожною темою представлені питання для самоконтролю.

Для студентів денної та заочної форм навчання.

УДК 005.4:316.77](075.8)
П85

©Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна, 2022
©Прус Ю. І., 2022

ЗМІСТ

Тема 1. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ	5
1. Бізнес-комунікації та їх особливості	5
2. Види та форми бізнес-комунікацій	7
3. Структура бізнес-комунікації	13
Тема 2. ВЕРБАЛЬНІ ТА НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ	19
1. Вербальні засоби спілкування	19
2. Прийоми активного слухання	21
3. Невербальні засоби спілкування	27
Тема 3. ДІЛОВА НАРАДА, ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ ЯК ФОРМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ..	36
1. Ділова нарада	36
2. Ділові переговори	40
Тема 4. СТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ	48
1. Основні стратегії ведення переговорів	48
2. Тактичні прийоми ведення переговорів	53
3. Посередництво у ділових переговорах	55
Тема 5. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	59
1. Міжрівневі комунікації в організаціях	59
2. Перешкоди бізнес-комунікацій в організації та напрями їх удосконалення	66
3. Організація комунікацій та делегування повноважень	68
Тема 6. ЕТИКА БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ	74
1. Діловий етикет. Основи мовної етики	74
2. Культура ділового спілкування. Добрі манери	75
3. Професійна етика	83
4. Етика особистості та корпоративна етика	84
5. Етикет, якого дотримуються у листах	89
Тема 7. МАНІПУЛЯЦІЇ У ПРОЦЕСІ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ	91
1. Сутність та види маніпуляцій у спілкуванні	91
2. Ознаки маніпуляції у спілкуванні	96
3. Основні типи маніпуляторів	102
4. Трикутник Карпмана	106
Тема 8. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	110
1. Поняття підприємницької команди	110
2. Ефективність команди	111
3. Командне лідерство	113

4. Розподіл командних ролей та функцій	114
5. Розвиток команди.....	116
6. Технології командоутворення	119
Тема 9. КОУЧИНГ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ У РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЇ.....	124
1. Сутність та види коучингу	124
2. Типи коучингових розмов.....	127
3. Основні елементи коучингу	130
Тема 10. КОНФЛІКТИ В ПРОЦЕСІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ	140
1. Причини та структура конфлікту	140
2. Класифікація конфліктів	143
3. Типи поведінки у конфліктах	145

Тема 1. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

1. Бізнес-комунікації та їх особливості
2. Види та форми бізнес-комунікацій
3. Структура бізнес-комунікації

1. Бізнес-комунікації та їх особливості

Аналіз бізнес-комунікацій розпочнемо з констатації їхньої значущості у всіх сферах людської діяльності: вони є особливим видом спілкування, що реалізується у професійній діяльності. Бізнес-комунікації здійснюються між людьми, які беруть участь, або збираються брати участь у спільній діяльності, маючи певний статус ділового партнера, керівника, підлеглого, колеги тощо.

Бізнес-комунікація – це свідомий, адресний та доцільний інформаційний вплив на партнерів з комунікації, якими може виступати як окрема людина, так і групи людей, побудована переважно на раціональній основі.

Учасниками або суб'єктами ділових комунікацій можуть виступати як окремі люди, так і групи людей, які беруть участь, або збираються брати участь у спільній діяльності. Чи братимуть вони участь у спільних проєктах, а якщо будуть, то з яким порозумінням і з якою узгодженістю дій залежить від якості бізнес-комунікацій, рівня їх ефективності.

Будь-яка бізнес-комунікація характеризується предметом, змістом та метою.

Що може бути предметом бізнес-комунікацій? Для чого здійснюється бізнес-комунікація? Відразу ж зазначимо, що предмет бізнес-комунікацій не обмежений певною сферою, предметом бізнес-комунікацій можуть бути будь-які проблеми у всіх сферах життя суспільства – економічній, соціальній, політичній, духовній, які вимагають свого вирішення спільних зусиль. Будь-яка спільна діяльність припускає комунікативну взаємодію та спілкування учасників.

Предмет бізнес-комунікації визначає її зміст, тобто взаємодію та обмін тією інформацією, знаннями, досвідом, які необхідні для вирішення конкретної проблеми.

Бізнес-комунікація спрямована на досягнення певних цілей, які поставлені її учасниками, і які мають різноманітний характер: ефективний обмін інформацією, встановлення співробітництва, налагодження ділових відносин, укладання контракту, спільну діяльність у тій чи іншій сфері тощо. Причому цілі учасників комунікації можуть і не співпадати.

На відміну від комунікацій в інших сферах життя, бізнес-комунікаціям притаманний ряд особливостей, головна з яких – їхній діловий характер. Хоча це і виглядає зовні як тавтологія (масло олійне), але точно відображає сутність справи. Спілкування може бути безпредметним (поговорили ні про що), бізнес-комунікація – ні.

Бізнес-комунікація значуща для партнерів зі спілкування як спосіб організації та оптимізації того чи іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової, комерційної тощо. У діловій комунікації предметом спілкування є не особистісні проблеми, не політична ситуація, не сімейні негаразди, не останні театральні новини та інше, а спільна діяльність (справа), у ході якої партнери з комунікації завжди виступають як особи, значущі для її успішної реалізації.

Реальність бізнес-комунікацій така, що далеко не завжди можна вибирати як ділових партнерів тих людей, які викликають симпатію. Незалежно від симпатій та антипатій ділових партнерів у ході комунікативної взаємодії здійснюється аналіз різних позицій, точок зору на проблему та пошуки шляхів її оптимального вирішення. Зрозуміло, особистісний чинник повністю виключати не можна, але у процесі комунікативного взаємодії здебільшого все ж таки йде орієнтація на досягнення поставленої мети, а не на формування особистісних відносин, хоча особистісний чинник не можна виключати з ділових відносин. Один

з найвідоміших найбільших інвесторів В. Е. Баффетт, високо оцінював особисті відносини у бізнес-комунікаціях: «Робіть справи з тими людьми, які вам подобаються і які поділяють ваші цілі»¹. Такий підхід, поруч із іншими чинниками, забезпечив йому успіх. І все ж такі симпатії та антипатії суб'єктів є визначальними для ділових контактів.

На відміну від неділових комунікацій на особистісному рівні, для яких значущі почуття та емоції, бізнес-комунікації носять переважно не емоційний, а раціональний характер, у тому сенсі, що спрямовані на досягнення певних цілей найефективнішим способом. Емоції та почуття, у бізнес-комунікаціях носять службовий характер і не визначають процес комунікації. У межах бізнес-комунікацій доводиться як стримувати свої емоції, так і демонструвати почуття, найбільш відповідні тій чи іншій ситуації ділового спілкування, навіть за відсутності. Якщо почуття починають домінувати, то неуспіх комунікації забезпечений. Уявімо демонстровану неприязнь до ділового партнера, або відверту радість щодо запропонованих умов угоди. Як це позначиться на ділових відносинах?

Бізнес-комунікації носять ієрархічний характер, що відбивається у необхідності дотримання субординації у відносинах між начальником та підлеглими. Субординація може мати суворий характер, як, наприклад, на державній службі, у правоохоронних органах. В інших сферах діяльності вона може бути настільки не помітна. У багатьох спільних фірмах копіюється західний стиль спілкування між співробітниками, коли всі службовці компанії звертаються один до одного на ім'я та на «ти» незалежно від посади. В українській культурі, на відміну від західної, прийнято звертатися до людини з вищим статусом або старшого за віком на ім'я та по батькові, що підтверджує дотримання ієрархічності.

Ділові комунікації регламентовані, тобто підпорядковані встановленим правилам та обмеженням.

Регламент (франц. *reglement – regle* – правило) – сукупність правил, що визначають порядок діяльності державного органу, установи, організації; порядок проведення засідань, конференцій, нарад, з'їздів тощо.

Наприклад, регламент проведення ділової наради визначає дату та час проведення наради, її тривалість, склад учасників, порядок та час виступів, порядок дебатів тощо. У різних ситуаціях регламент може порушуватися, але загалом дотримання регламенту сприяє більш ефективним комунікаціям у діловій сфері.

У сучасних бізнес-комунікаціях вироблено регламент їх проведення з орієнтацією на найбільшу ефективність.

Наприклад, регламент телефонної розмови встановлює її проведення в межах 4–5 хвилин: від 1 хв до 1 хв 15 сек. – інформаційна частина, до 3 хв. – обговорення проблеми.

Для кожного виду ділових прийомів («сніданок», «келик шампанського», «келик вина», «обід», «коктейль», «фуршет», «чай», «вечеря»), та форм бізнес-комунікацій, таких як переговори, бесіди, наради є свій регламент проведення.

Правила та обмеження, що регулюють процес комунікації, різноманітні та визначаються різними чинниками, насамперед ступенем офіційності ділового спілкування, що обумовлює більш-менш суворе дотримання певних правил спілкування. На дотримання регламенту впливають також національні та культурні особливості учасників спілкування, а також цілі та завдання конкретної зустрічі, бесіди, наради.

Поведінка учасників бізнес-комунікацій визначається діловим етикетом. Етикетні правила регулюють комунікативний процес з формального боку, встановлюючи норми поведінки всім учасників, засновані на повазі до особи ділового партнера. Діловий етикет пред'являє також певні вимоги до зовнішнього вигляду учасників комунікації, їхнього одягу, манері розмовляти.

Бізнес-комунікації мають функціонально-рольовий характер. Учасники комунікації виступають у формальних офіційних статусах, що визначають їх ролі, необхідні норми та стандарти поведінки (керівник наради – учасники наради, начальник – підлеглий, продавець –

¹ Graham B., Zweig J., Buffett E. The intelligent investor rev ed. : the definitive book on value investing. 2006. 640 p.

покупець тощо). У бізнес-комунікаціях необхідно дотримуватися рольового амплуа. Кожній ролі відповідають певні очікування інших учасників спілкування. Необхідно враховувати це і поводитися відповідно до вимог, що пред'являються конкретною обстановкою та прийнятою роллю.

2. Види та форми бізнес-комунікацій

Бізнес-комунікації настільки різноманітні, що неможливо розробити їхню єдину класифікацію видів, оскільки будь-яка наукова класифікація будується на певній підставі (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Види бізнес-комунікацій

Почнемо з того, що будь-яка організація, фірма, підприємство є системою, що існує в певному зовнішньому середовищі. Система пов'язана із зовнішнім середовищем, інформаційними зв'язками, що реалізуються у вигляді бізнес-комунікацій. Зв'язки між елементами системи забезпечуються внутрішніми потоками інформації.

Інформаційний обмін із зовнішнім середовищем або всередині системи є підставою для класифікації бізнес-комунікацій на зовнішні та внутрішні.

Якщо ж система представлена єдиним елементом (наприклад, індивідуальний підприємець), то всі ділові контакти у нього будуть мати зовнішній характер. **Зовнішні бізнес-комунікації**, які забезпечують діяльність організації, – це комунікації між організацією та

середовищем. Вони здійснюються з державними та фінансовими органами, іншими організаціями, постачальниками, клієнтами, партнерами, конкурентами, правоохоронними органами тощо. У зовнішньому середовищі лобіюються інтереси, здійснюється взаємодія з партнерами, у тій чи іншій формі триває боротьба з конкурентами, залучаються клієнти, просуваються товари, ведеться рекламна компанія, сплачуються податки тощо.

Внутрішні комунікації – це будь-які комунікації всередині організації, здійснювані між різними рівнями та підрозділами.

Про значущість внутрішніх комунікацій для успішної діяльності організації один із керівників Hewlett-Packard сказав: «Ми не знаємо точно, як саме здійснюється інноваційний процес. Але одне ми знаємо абсолютно точно: ми знаємо, яке велике значення має легкість та зручність комунікацій, відсутність бар'єрів у спілкуванні між співробітниками компанії».

Що б ми не робили, яку б структуру ми не прийняли, які б системи ми не діагностували, комунікації є нашим наріжним каменем – ми не маємо права зробити щось таке, що б загрожувало нашим комунікаціям».

Бізнес-комунікації в організації класифікуються за їх спрямованістю та способом виникнення. За спрямованістю виділяють вертикальні та горизонтальні види комунікацій.

Рух інформаційних потоків обумовлений структурою організації. Залежно від того, з якого рівня який передається інформація, інформаційний потік може рухатися або у вертикальному, або у горизонтальному напрямках. До вертикального напрямку відносяться низхідні та висхідні комунікації, тобто комунікації знизу вгору та зверху вниз.

Як приклад наведемо спрощену модель двосторонніх комунікацій в організації на прикладі фінансової служби закладу вищої освіти (рис. 1.2).

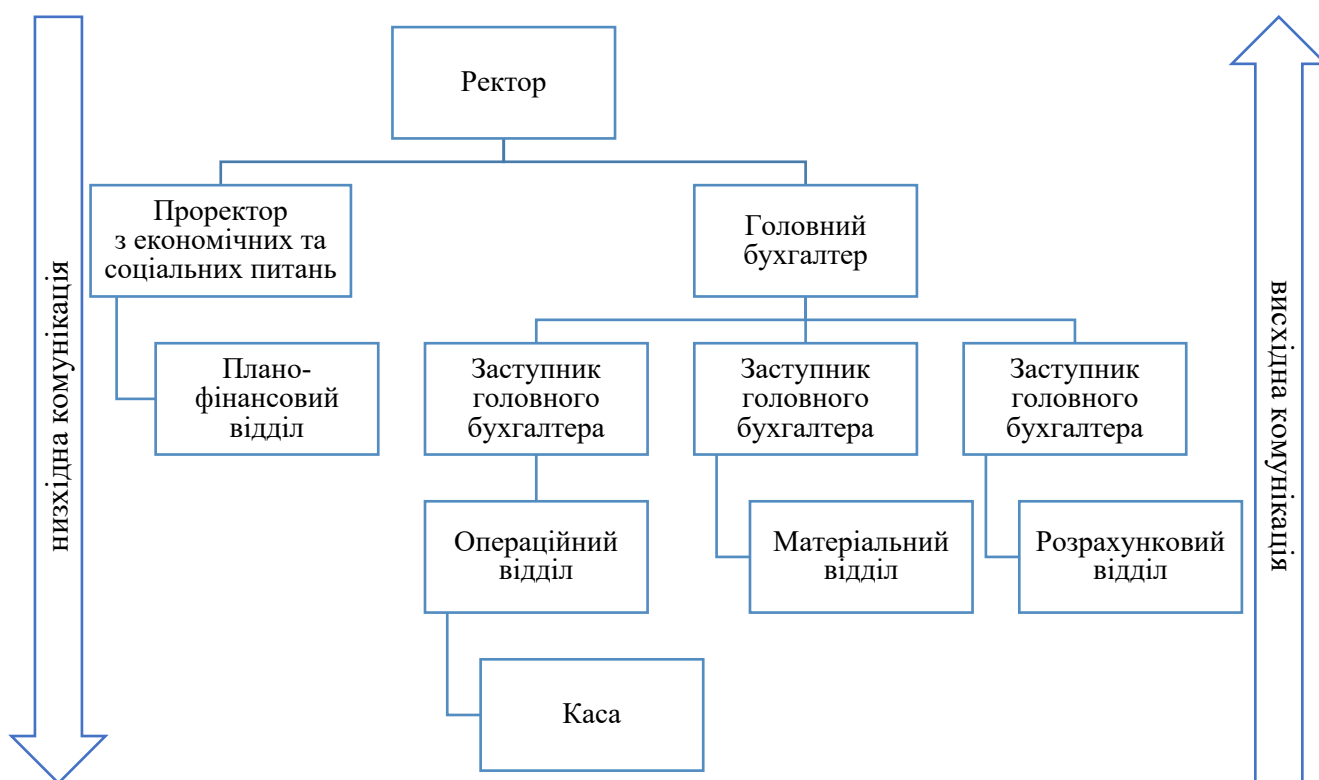


Рисунок 1.2 – Спрощена модель двосторонніх комунікацій в організації на прикладі фінансової служби ЗВО

Низхідна комунікація – це повідомлення, надіслані вищим керівництвом керівникам нижчих рівнів, які доводять інформацію до підлеглих. До них відносяться накази, вказівки, інформація щодо заходів, критерії ефективності роботи, оцінка результатів роботи. Від того,

наскільки повно розпорядження керівництва доносяться до всіх нижчих рівнів, від якості комунікації начальника та підлеглого, керівника та робочої групи залежить ефективність діяльності організації.

Мета керівника полягає в тому, щоб донести до підлеглих поставлені завдання та забезпечити залученість до їх виконання, мотивувати до ефективної діяльності, інформувати про ті чи інші зміни у роботі організації, аналізувати та оцінювати отримані результати, контролювати та здійснювати збір інформації про назріваючі проблеми у роботі тощо. Цей вид обміну інформацією складає основну частину комунікаційного процесу керівника.

Уся офіційна інформація при низхідній комунікації представлена у письмовій формі. Поряд із письмовою формою низхідна комунікація здійснюється і в усній формі.

Крім низхідних комунікацій, будь-яка організація потребує і висхідних комунікацій, за якими йде інформація від підлеглих до керівництва.

Висхідні комунікації – це повідомлення, що передаються з нижчого рівня організації на вищий.

До інформації, що передається висхідними каналами комунікації відносяться:

- звіти про роботу окремих працівників чи відділу;
- пропозиції, пов'язані з удосконаленням роботи як на окремому робочому місці, так і у відділі або організації в цілому;
- скарги працівників на колег або безпосередніх керівників;
- скарги на умови праці;
- сигнали про конфліктні ситуації тощо.

Вони виявляються у двох формах: у формі зворотного зв'язку від підлеглих до керівника щодо розпоряджень, які спускаються вниз, і у формі пропозицій співробітників про заходи підвищення ефективності діяльності організації, впровадження яких вимагає рішення керівництва.

Як показує практика, чим більша організація, тим менше вказівки керівництва відповідають реаліям роботи низових рівнів. До того ж, керівник кожної нижчої ланки, через яку проходить інформація, інтерпретує її відповідно до своїх уявлень, і відправляє далі вниз вже спотвореною. Найефективніший спосіб виправити таку ситуацію – налагодити надійну систему зворотного зв'язку, при якій керівництво стимулює низові верстви уточнювати незрозумілі складові розпоряджень, доносити до керівництва сутність труднощів, що виникають при їх виконанні, висловлювати свою аргументовану думку щодо інновацій та реформ в організаціях.

Канали передачі за висхідною лінією можуть бути різні, але сутність полягає в тому, щоб кожен працівник низової ланки міг би донести будь-яку інформацію до вищого керівництва.

Горизонтальні комунікації – це різноманітні форми спілкування між колегами, тобто рівними за ієрархічним рівнем індивідами всередині одного або між підрозділами.

Горизонтальні комунікації є інформаційною взаємодією співробітників і підрозділів одного рівня. Наприклад, проводиться так звана п'ятихвилінка – обмін інформацією між лікарями перед ранковим обходом. Горизонтальні комунікації в організації виконують такі функції: обмін інформацією, координація завдань, вирішення проблем, вирішення конфлікту.

Горизонтальні комунікації можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність організації, що обумовлено груповими ефектами, які досліджуються соціальною психологією.

При передачі інформації, як по вертикалі, так і по горизонталі, можливі втрати інформації та її спотворення. Для відновлення інформації необхідний зворотний зв'язок.

За способом виникнення комунікації, як усередині організації, так і поза нею, бувають двох видів: формальні і неформальні.

Формальні (лат. formalis – що обмежуються формою) комунікації – це комунікації, які встановлюються за допомогою правил, закріплених у посадових інструкціях та внутрішніх

нормативних документах, на основі яких будується взаємодія працівників та підрозділів організації.

Вони є основними каналами організаційного спілкування, за якими передається інформація, що має відношення до діяльності організації. Формальні комунікації пов'язують окремі елементи організаційної структури, забезпечуючи її функціонування. У процесі формальних комунікацій співробітникам необхідно дотримуватися правил комунікацій:

1. Усі вказівки та розпорядження, що надходять за низхідними каналами комунікації, необхідно виконувати, навіть у тому випадку, якщо вони і здаються недоцільними.

2. Не можна звертатися до вищого начальства з проханням, скаргою, пропозицією тощо, минаючи безпосереднього начальника. При висхідній комунікації такі дії визначаються як порушення службової етики, що створює конфліктну ситуацію.

Поряд із формальною структурою організації існує неформальна структура, яка служить каналом неформальних комунікацій, що відіграють велику роль у діяльності організації та доповнюють адміністративно-упорядковані формальні комунікації.

Неформальна комунікація визначається як «вид внутрішньо організаційної комунікації, при якому інформаційний обмін відбувається між співробітниками організації поза їх зв'язком з посадовими обов'язками та місцем в організаційній ієрархії»². Неформальні комунікації – це ті контакти, які реалізуються крім формальних комунікативних каналів, їх особливість полягає в тому, що загалом вони не пов'язані з ієрархією організації.

Характеризуючи неформальні комунікації, деякі фахівці сфери управління дотримуються точки зору, згідно з якою неформальний обмін інформацією здебільшого проявляється у формі чуток, пліток, побутової та особистої інформації, і не включає інформацію, що стосується безпосередньо професійних проблем. Однак це не так: дослідження американських учених показують, що близько 90% неформального інформаційного обміну стосується організаційних питань³.

Неформальні комунікації як один із чинників успіху були досліджені американськими фахівцями у сфері управління Т. Дж. Пітерсом та Р. Уотерманом⁴.

Досліджуючи американські компанії, які досягли визначних успіхів у своїй діяльності, вони виділили характеристики комунікаційних систем, поставивши на перше місце їх неформальний характер.

Як приклад наводиться всесвітньо відома компанія «McDonald's», у якій багато робиться для того, щоб забезпечити атмосферу неформального спілкування співробітників компанії. Президент однієї з компаній, що входять до її списку, розповідав про те, які заходи він нещодавно вжив, щоб зблизити співробітників своєї компанії. «У їдальні компанії ми прибрали невеликі круглі столики на чотири персони, замінивши їх загальними столами армійського типу – довгими прямокутними столами. На мою думку, це дуже важливо. Сидячи за невеликим круглим столиком, одні й ті ж чотири людини, які добре знають одна одну, їдять і п'ють щодня – і так стається роками. За довгими столами щодня поруч сідають нові, дуже часто малознайомі люди, яким ми таким чином надаємо можливість познайомитися і поспілкуватися. Наприклад, інженер-розробник вступає у розмову з маркетингологом або з виробником з якогось іншого підрозділу. Відбувається щось подібне до гри ймовірностей. Таким чином, ми підвищуємо шанси обміну важливими ідеями»⁵.

Вищі керівники компанії «Caterpill» проводять щоденні наради під девізом «ніякого порядку денного, жодних протоколів», а вищі керівники компаній «Fluor» та «Delta» щоденні «кавові посиденьки». Щодня у неформальній обстановці зустрічається і вище керівництво «McDonald's». Результатом чого є те, що керівники підходять до вирішення питань прямо,

² Авраменко О.О., Яковенко Л.В., Шийка В.Я. Ділове спілкування : навч. посібник ; за наук. ред. О.О. Авраменко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 160 с.

³ Guffey M., Loewy D. Essential of business communication. Cengage Learning, 2018. 608 p.

⁴ Peters T. J., Waterman R. H. In search of excellence: lessons from American's best run companies. 2006. 400 p.

⁵ Peters T. J., Waterman R. H. In search of excellence: lessons from American's best run companies. 2006. 400 p.

без натяків. Головною причиною, чому цим людям нема чого приховувати один від одного, є те, що вони постійно спілкуються один з одним. І жодна зустріч між ними не сприймається як виняткова та формальна подія.

Результатом постійних неформальних комунікацій є інтенсивний обмін думками та ідеями щодо діяльності компанії, що сприяє її успіху. Ці комунікації не виникають самі собою, а створюються та підтримуються керівництвом успішних компаній.

Чутки як неформальний вид комунікації. Є й інший вид неформальних комунікацій, що виникають спонтанно у будь-якій організації незалежно від керівництва. Такий вид неформальних комунікацій у формі чуток отримав назву – виноградна лоза (grapevine). Термін виник під час громадянської війни у США, коли зв'язківці, через відсутність стовпів на полях воєнних дій, перекидали дроти з дерева на дерево. Оскільки відомості, що передаються за такими тимчасовими лініями, часто виявлялися спотвореними, то військові образно називали джерело чуток виноградною лозою, що повзуть і розгалужується. В українській мові для позначення поширення чуток є точний вираз: «поповзли чутки». Сьогодні цей термін застосовується до будь-якої неофіційної інформації, яка розповсюджується серед працівників організації.

Розповзається неофіційна інформація «Ви знаєте, що начальник нашого відділу звільняється з роботи за власним бажанням?» за ланцюжком, який може бути односпрямованим, імовірнісним або цвяховим (рис. 1.3).

Інформація неформальними каналами у формі чуток і пліток поширюється швидше, ніж офіційними каналами, і найчастіше спотворює реальний стан справ.

Чутки як неформальна комунікація присутні у будь-якій організації та є специфічним видом міжособистісної комунікації, в основі якої лежить достовірна чи недостовірна інформація, що стає надбанням великої аудиторії.

Чому поширюються чутки? Головна причина виникнення чуток – нестача достовірної інформації щодо діяльності організації в умовах нестабільності та реорганізації. Інформація, що передається за допомогою чуток, повинна бути значущою для співробітників організації, якщо вона для них не актуальна, то не сприйматиметься і не поширюватиметься. Кого в українських компаніях зацікавить, наприклад, слух про запровадження податку на бездітність у країнах Латинської Америки?

Крім нестачі офіційної достовірної інформації, причини виникнення та поширення чуток обумовлені й соціально-психологічними аспектами. Відомий психолог М. В. Зінченко зазначає: «Багато пліткують невідверті люди та нероби. Багато пліткують невдахи, які не вміють вести свої справи. Але потроху пліткують всі»⁶.

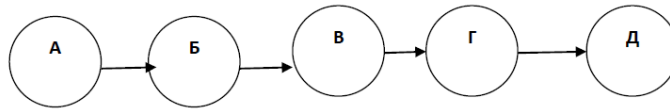
З соціально-психологічного погляду причини поширення чуток такі:

- прагнення людини продемонструвати свою значущість як власника ексклюзивної інформації, наближеної до керівництва;
- почуття приналежності до групи – поширюючи чутки, людина відчувається включеною до групи;
- почуття солідарності з колегами, бажання попередити їх про можливі майбутні неприємності;
- конформізм («усі говорять»), угода з групою;
- тривожність та невпевненість у собі;
- навіюваність та некритичне сприйняття інформації.

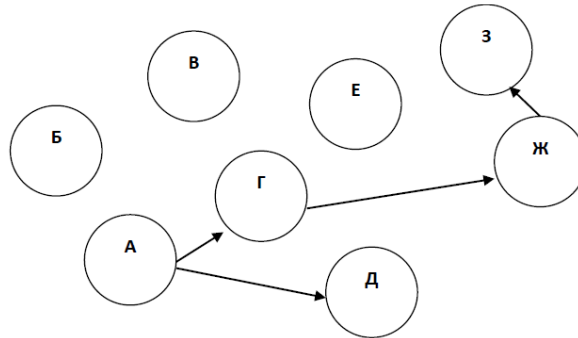
Вплив чуток на поведінку співробітників може бути як позитивним, так і негативним, що дезорганізує. Якими ж мають бути внутрішні комунікації з погляду їхньої ефективності? Насамперед, вони повинні забезпечувати постійне інформування співробітників про зміни, рішення та досягнення, не даючи ґрунту для розповсюдження чуток.

⁶ Зінченко В.М., Степаненко О.К. Формування мовленнєвої компетентності професійно орієнтованої особистості : посібник. Дніпро : СПД Охотнік, 2017. 80 с.

Односпрямований ланцюг



Імовірнісний ланцюг



Цвяховий ланцюг

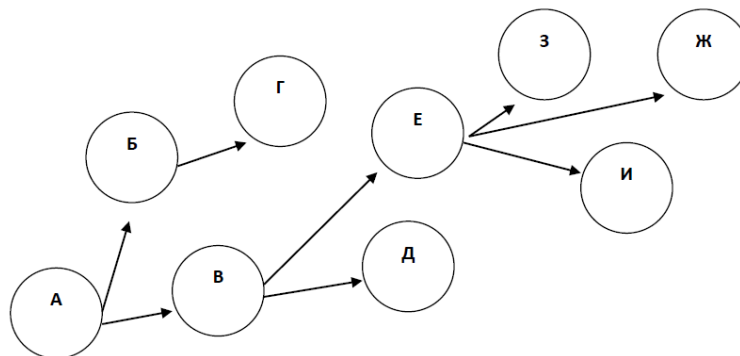


Рисунок 1.3 – Ланцюги розповсюдження чуток в організації

Як показує досвід успішних компаній, ефективні внутрішні комунікації сприяють творчому вирішенню проблем та підвищенню продуктивності праці. Ефективність внутрішніх комунікацій визначається також тим, наскільки вони сприяють створенню здорового морально-психологічного клімату в організації та мотивують співробітників до плідної діяльності через громадське визнання.

Форми бізнес-комунікацій.

Бізнес-комунікації представлені у різноманітних формах, які мають сприяти найбільш ефективній реалізації інформаційного змісту ділового спілкування.

До **форм бізнес-комунікацій** відносяться:

- ділові бесіди, наради, переговори;
- публічні виступи (доповіді, повідомлення, привітання);
- прес-конференції;
- дискусії, дебати;
- презентації;
- ділові сніданки, обіди, вечери, фуршети.

Процес і результати бізнес-комунікацій оформляються документально у формі ділових листів, протоколів, наказів, договорів, постанов тощо.

3. Структура бізнес-комунікації

Для того, щоб зрозуміти сутність того чи іншого явища, у науці будуються моделі, в яких представлені лише суттєві для вирішення поставленого завдання властивості об'єкта, що вивчається, явища або процесу.

Першою моделлю, в якій було представлено структуру комунікативного процесу, була модель давньогрецького філософа Аристотеля, який у творі, присвяченому ораторському мистецтву – «Риторикі», виділив три компоненти процесу комунікації: «Оратор – мова – аудиторія». Він писав: У термінах теорії комунікації ця модель виглядає так: «Відправник інформації – Повідомлення – Одержувач інформації». Будь-який акт комунікації передбачає наявність відправника інформації, одержувача інформації та процесу обміну інформацією.

Здавалося б, проста модель, проте універсальна й ефективна, що підтверджує її використання в сучасних практично орієнтованих роботах з мистецтва спілкування.

У ХХ столітті у зв'язку з розвитком засобів комунікації, розширенням та ускладненням комунікацій у всіх сферах життя суспільства, виникненням масових комунікацій стали розроблятися складніші моделі, що відтворюють комунікативний процес.

Лінійна модель комунікації Гарольда Лассвела

У 1939–1940 роках американський політолог Г. Лассвел на основі вивчення ефективності пропаганди в засобах масової комунікації, які в ті роки були представлені радіо, удосконалив лінійну модель комунікації Аристотеля, додавши в неї ще два елементи – канал комунікації та оцінку її ефективності. Результати досліджень він опублікував у 1948 році у статті *The structure and function of communication in society*.

У моделі Г. Лассвела комунікативний процес включає уже п'ять елементів: «Для опису акту комунікації слід відповісти на такі запитання: Хто? Що каже? Яким каналом? Кому? З яким ефектом?»⁷.

У термінах теорії комунікації в моделі Г. Лассвела виділяються такі елементи як джерело інформації, її зміст та спосіб передачі, одержувач інформації та її ефективність (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Лінійна модель комунікації Гарольда Лассвела

Свою модель Г. Лассвел розробляв за результатами аналізу процесу масової комунікації, але вона застосовується і в аналізі бізнес-комунікацій. У рамках будь-якої форми комунікацій постає питання про те, хто здійснює комунікацію, який рівень довіри до комунікатора, яким каналом передати повідомлення, яка ефективність комунікації. Ще Аристотель вважав, що особисті якості оратора, такі як розум, доброчесність, великодушність необхідні для того, щоб викликати довіру слухачів і цим досягти тих цілей, які ставить перед собою оратор, вимовляючи: «Мати хорошу репутацію означає вважатися у всіх людей серйозним людиною»⁸. З часів Аристотеля мало що змінилося в тому плані, що проблема довіри до комунікатора в моделі Г. Лассвела залишається актуальною і до теперішнього часу. Відсутність довіри до комунікатора поширюється і на інформацію, що їм передається. Інша

⁷ Harold D. Lasswell. *The structure and function of communication in society*. URL : <https://cutt.ly/oOhhqKN>.

⁸ *Аристотель*. Риторика. Глава VIII. URL : <http://e-libra.ru/read/168359-ritorika.html>.

справа, що в епоху маніпулятивних технологій для комунікатора важливо не так мати певні якості, скільки здаватися тим, хто ними володіє.

У моделі Лассвела не враховується такий важливий чинник, як перешкоди, що неминуче виникають у ході комунікативного процесу та спотворюють його.

Шумова модель К. Шеннона – У. Уівера

Математик К. Шеннон та інженер-електронік У. Уівер у 1949 році опублікували роботу «Математична теорія комунікації», в якій вони узагальнили досвід своїх досліджень проблем підвищення якості телефонного зв'язку (рис. 1.5).

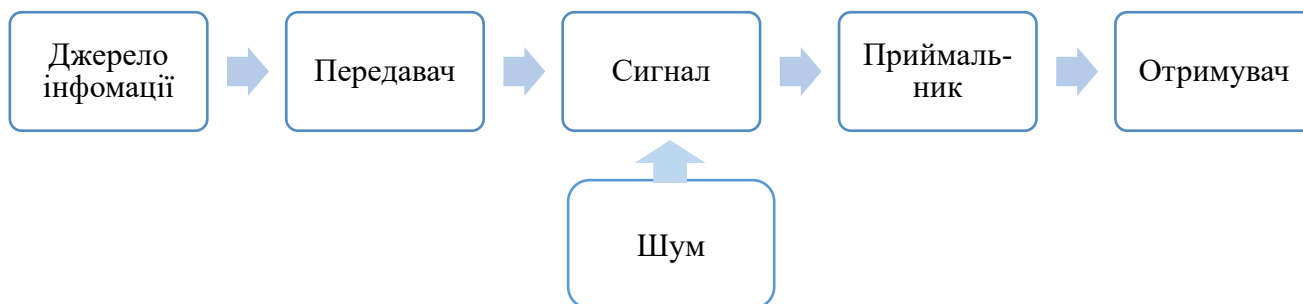


Рисунок 1.5 – Модель комунікації К. Шеннона – У. Уівера

Комунікація у цій роботі розглядається на трьох рівнях:

- технічному;
- семантичному;
- рівень ефективності.

Технічні проблеми комунікації пов'язані з точністю передачі від відправника до одержувача за допомогою технічних засобів. Під час написання книги технічно засоби передачі носили обмежений характер, і при їх використанні неминуче вставала проблема точності передачі від відправника до одержувача.

Семантичні проблеми (семантика – від давньогрец. *semanticos* – «той, що позначає» – розділ лінгвістики, вивчає смислове значення одиниць мови), пов'язані з тлумаченням повідомлення одержувачем у порівнянні з тим значенням, яке вкладав у нього відправник. Сенс переданого та отриманого повідомлення можуть не співпадати.

Проблема ефективності свідчить про результати зміни поведінки у зв'язку з переданим повідомленням.

К. Шеннон та У. Уівер розробили математичну модель, що описує лінійну передачу повідомлень: джерело інформації, передавач, канал передачі, приймач, кінцева мета. У моделі Шеннона – Уівера введено додатковий елемент – перешкоди, що впливають на ефективність комунікації, іменовані у технічних пристроях шумами. Шум пов'язаний з тими чинниками, які спотворюють повідомлення, порушують його цілісність і можливість сприйняття приймачем. Надалі інформаційний шум стали пов'язувати з поняттям ентропії та, навпаки, негентропії та надмірності.

Поняття ентропії (від грец. *entropia* – поворот, перетворення), було вперше введено в термодинаміки і позначало функцію стану системи, що характеризує міру її упорядкованості: чим вищий рівень ентропії, тим нижча її впорядкованість.

У теорії комунікації ентропія (шум) розуміється як вплив зовнішніх чинників, які спотворюють повідомлення, порушують його цілісність і можливість сприйняття приймачем.

Негентропія (негативна ентропія) пов'язана з тими випадками, коли неповне або спотворене повідомлення все ж таки отримано приймачем завдяки його здатності розпізнати повідомлення, незважаючи на спотворення та інформацію, якої бракує.

Комунікація у цій моделі розглядалася авторами як лінійний, односпрямований процес, а відправник, що є джерелом інформації, і одержувач перебувають у нерівноправному

положенні. Модель Шеннона – Уївера є значно ближчою до дійсності, ніж модель Лассвелла. Новим є поняття шуму, що створює перешкоди в комунікації, які призводять до того, що передача повідомлення за каналами зв'язку не завжди призводить до очікуваного результату.

Ця модель зіграла значну роль у розвитку багатьох наук, пов'язаних з обміном інформацією, хоча зараз її вже можна вважати обмеженою. У ній відсутнє принципово важливе для комунікативного процесу поняття зворотного зв'язку: «В результаті процес комунікації постає лише як одиничний і далеко не завжди ефективний акт: комунікатор не має можливості контролювати дії адресата і, відповідно, коригувати свої наступні керуючі дії»⁹.

Циркулярна модель комунікації У. Шрамма та Ч. Освуда.

Спрощене трактування комунікації як одностороннього лінійного процесу було подолано у роботах У. Шрамма та Ч. Освуда.

У. Шрамм і Ч. Освуд, працюючи в різних галузях (Ч. Освуд – відомий своїми роботами у галузі психолінгвістики, а У. Шрамм – у галузі масових комунікацій та медіакультури), незалежно один від одного розробили модель комунікації, яка отримала назву циркулярної моделі. Як, наприклад, в історію увійшла колективна модель виникнення Сонячної системи Канта-Лапласа, хоча автори і не зустрічалися один з одним через те, що жили в різні часи.

У. Шрам розробив модель комунікації в 1954 році. Нестачу уявлень про комунікацію як лінійний процес він бачив у тому, що «фактично це призводить до помилкових уявлень про те, що комунікаційний процес десь починається і десь закінчується. Насправді він нескінченний. Кожен з нас є маленьким розподільчим центром управління та переадресації величезного, нескінченного інформаційного потоку...»¹⁰. Схематично розроблену ним модель можна зобразити як замкнуту систему циркуляції інформації (рис. 1.6).

У. Шрам, розглядаючи процес комунікації, звернув увагу на необхідність існування зворотного зв'язку між комунікаторами. Залежно від того, як одержувач інформації розшифровує та інтерпретує повідомлення, він складає своє повідомлення у відповідь, яке, у свою чергу, піддається розшифровці та інтерпретації. Крім цього, у моделі Шрама і відправник, і одержувач інформації діють у межах взаємовідносин, що склалися між ними, і навколишньою соціальною ситуацією.

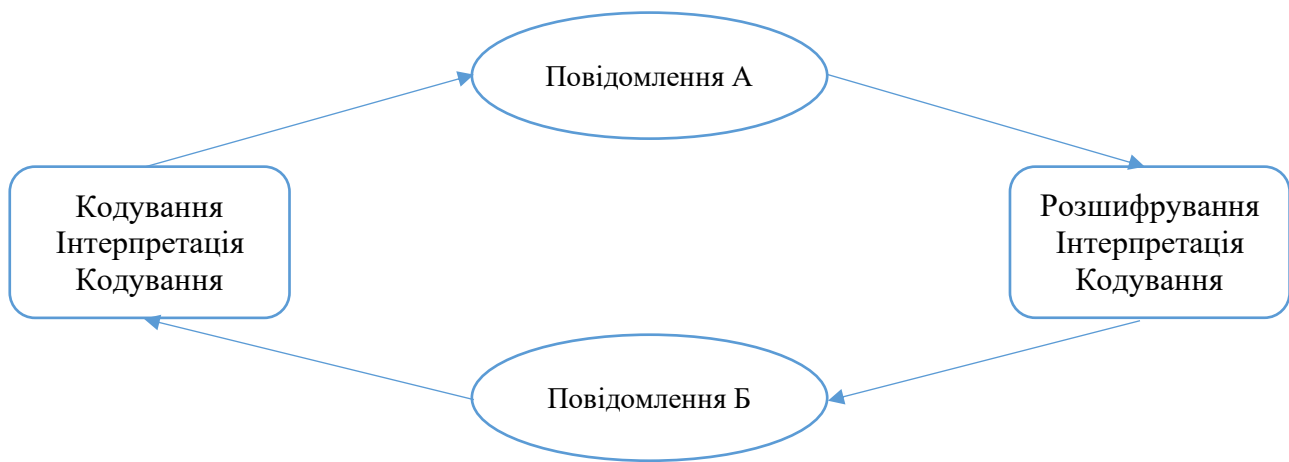


Рисунок 1.6 – Модель комунікації У. Шрамма

Свій внесок у розробку цієї моделі вніс і американський психолог, фахівець у галузі психолінгвістики Ч. Освуд (1916–1991), який також розглядав відправника та одержувача

⁹ Етика ділового спілкування : навчальний посібник / Т.Б. Гриценко, С.П. Грищенко, Т.Д. Іщенко та ін. К.: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.

¹⁰ Керпен Д. Гений коммуникации. Искусство притягивать людей и превращать их в своих союзников. 11 навыков эффективного общения. М. : Эксмо, 2016.

інформації як рівноправних партнерів, приділяючи велику увагу зворотному зв'язку. Предметом його дослідження стали проблеми кодування та декодування повідомлення в умовах комунікації.

У рамках моделі У. Шрамма і Ч. Освуда відбувся відхід від спрощеного лінійного трактування процесу комунікації, проте ця модель перебільшує симетричність комунікації, свого роду рівність її учасників, що не завжди відповідає дійсності.

У сучасних роботах у галузі управління та бізнес-комунікацій комунікативний процес розглядається як система зі зворотним зв'язком і шумом, що спотворює інформацію. Американські фахівці у галузі менеджменту Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. вважають, що основна мета комунікаційного процесу забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень¹¹. Проте сам факт обміну інформацією ще не гарантує ефективності комунікаційної взаємодії людей, які брали участь в обміні.

У моделі комунікації, представлений у даній роботі, виділено чотири базові елементи (рис. 1.7):

- відправник (людина, що генерує ідеї або збирає та передає інформацію);
- повідомлення – інформація, яка закодована за допомогою символів;
- канал – засіб передачі;
- одержувач – людина, якій призначена інформація та яка інтерпретує її.

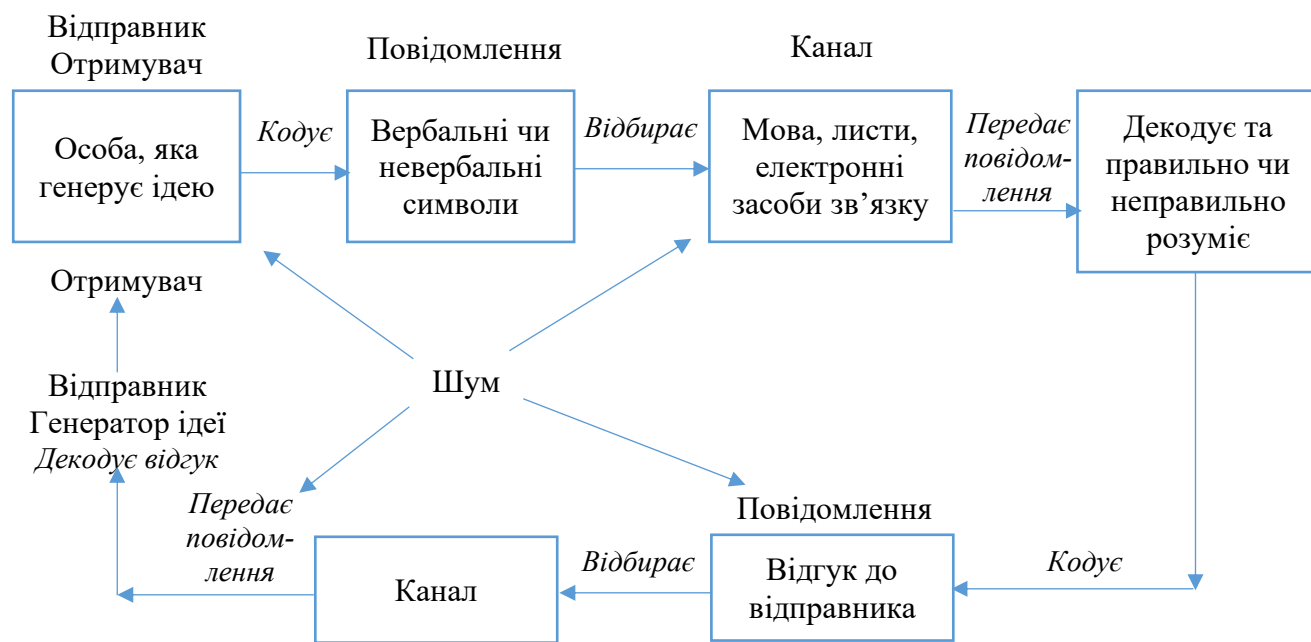


Рисунок 1.7 – Модель комунікації в менеджменті (Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.)

Бізнес-комунікацію можна визначити як процес взаємодії між відправником та одержувачем інформації, у ході якого здійснюється створення, передача та прийом інформації.

Розглянемо як здійснюється цей процес. **Відправником інформації** може виступати як окрема особа, так і група людей, або ж офіційний орган, який виступає як відправник інформації. Думка, ідея відправника інформації із внутрішньої мови переводиться у зовнішню мову шляхом кодування.

Коди є символами, знаками, що перекладають ідею відправника на мову, зрозумілу одержувачу. Залежно від цілей передачі та умов її передачі, для її кодування

¹¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента : Пер. с англ. М.: Вильямс, 2015. 491 с.

використовуються різні способи. У письмовій формі текст повідомлення може бути закодований українською або будь-якою іншою мовою, представленою у вигляді стенограми, графіків, таблиць тощо. При безпосередній комунікації, наприклад, під час розмов, переговорів, виступів тощо, інформація кодується у мовній формі. Письмова та усна форми кодування доповнюють одна одну. Вибір способу кодування інформації може бути пов'язаний з передбачуваним способом обробки.

Повідомлення – це інформація, яку відправник передає одержувачу. Зміст повідомлення має бути зрозумілим одержувачу. Необхідно проводити різницю між переданим та отриманим повідомленнями. У такому напрямку практичної психології як нейролінгвістичне програмування є висловлювання, дуже цінне для бізнес-комунікації: «Сенс вашої комунікації полягає в отриманій відповіді, а не в тому, що ви мали намір повідомити». Іншими словами, повідомлення матиме для одержувача той сенс, який ця людина сприйме, без намірів відправника. Повідомлення, яке мав намір передати відправник, – не завжди є тим самим повідомленням, яке буде отримано адресатом. Завдання відправника у тому, щоб його повідомлення було правильно зрозуміло одержувачем.

Німецький фахівець у галузі управління М. Біркенбиль сформулював принципи будь-якої комунікації, один з яких каже: «Якщо одержувач неправильно інтерпретує повідомлення відправника, то в цьому завжди винен відправник. Це означає, що відповідальність за точну комунікацію лежить на відправнику»¹².

У бізнес-комунікаціях повідомлення представлено в основному у вербальній формі: це висловлювання, або тексти, що показують ставлення відправника інформації або до її одержувача, або до змісту повідомлення.

При безпосередньої комунікації повідомлення у вербальній формі супроводжуються невербальними повідомленнями (зорові образи, звуки, кольори, запахи, жести, інтонації тощо). Інформація, що передається на невербальному рівні, доповнює інформацію, вираженою у мові. Наприклад, сенс фрази може змінюватися залежно від інтонації, з якою вона сказана. Повідомленням може бути і просторове розташування учасників комунікативного процесу, і порядок їх виступу. Німецький філософ А. Шопенгауер визначив значимість невербальних сигналів так: «Обличчя людини висловлює більше цікавих речей, ніж його уста: уста висловлюють лише думку людини, обличчя – думку природи»¹³. Досить часто зустрічається неузгодженість між словесною та несловесною інформацією: людина говорить одне, а вираз його обличчя суперечить змісту інформації, що передається.

Засіб, за допомогою якого повідомлення надсилається від відправника до одержувача, називається *каналом*. Канали різноманітні та поділяються на засоби масової комунікації (телебачення, радіо, соціальні мережі, інтернет) і міжособистісні канали (особистісний обмін повідомленнями між відправником та одержувачем як безпосередньо, так і за допомогою різних засобів зв'язку – телефон, електронна пошта, відеозв'язок тощо).

Канали можуть мати як офіційний, і неофіційний характер.

Інформація, передана від відправника, декодується **одержувачем**, тобто. розкривається її сенс. Далі одержувач здійснює зворотний зв'язок: передає своє повідомлення відправнику, виступаючи в даному випадку як відправник інформації, а відправник, відповідно, стає одержувачем інформації.

Отже, модель є повним циклом акту комунікації. У практиці бізнес-комунікацій комунікація не одиничний акт, а процес, у ході якого відправник та одержувач інформації породжують, передають та інтерпретують повідомлення, багаторазово обмінюючись функціями відправника та одержувача.

Протягом процесу комунікації існують перешкоди, які називаються комунікативними бар'єрами чи шумом. У теорії комунікації шумом називають те, що спотворює сенс

¹² Біркенбиль М. Молитвенник для шефа. М.: Экономика, 1993. С. 303–307.

¹³ Schopenhauer: The World as Will and Representation (The Cambridge Edition of the Works of Schopenhauer). 2020. 764 p.

повідомлення. Спочатку, в моделі комунікації Шеннона –Уївера під шумом розумілися суто технічні перешкоди, що заважають процесу комунікації, надалі поняття шуму розширилося і під ним стали розуміти комунікативні бар'єри, що ускладнюють процес комунікації і призводять до втрати та спотворення інформації.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «бізнес-комунікація» та ключових її особливостей.
2. Назвіть основні види бізнес-комунікацій та охарактеризуйте їх.
3. Дайте характеристику формальним та неформальним видам комунікації.
4. Назвіть основні форми бізнес-комунікації.
5. Дайте характеристику основних складовим структури комунікації.
6. Розкрийте сутність лінійної моделі комунікації, назвіть її сильні та слабкі сторони.
7. Що таке зворотній зв'язок та якого його роль у процесі комунікації?
8. Що таке комунікаційні бар'єри? Які основні комунікаційні бар'єри Вам відомі?
9. Яким чином можна подолати комунікаційні бар'єри?

Тема 2. ВЕРБАЛЬНІ ТА НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ

1. Вербальні засоби спілкування
2. Прийоми активного слухання
3. Невербальні засоби спілкування

1. Вербальні засоби спілкування

Якими б не були важливими почуття, емоції, відносини людей, але ділове спілкування передбачає не так передачу емоційних станів, як передачу інформації.

Зміст інформації передається за допомогою мови, тобто набуває вербальної або словесної форми.

До того ж обмін повідомленнями відбувається не «просто так», а задля досягнення цілей спілкування, тому потрібно враховувати особистісний сенс, що вкладається у повідомлення. У спілкуванні ми не просто передаємо інформацію, а інформуємо, обмінюємося знаннями про особливості вирішення проблеми, скаржимося тощо. Отже, успішна комунікація можлива лише з урахуванням особистісного фону, у якому передається повідомлення.

При вербальному спілкуванні має значення:

- що ви кажете (і що ви не кажете);
- якими словами висловлюєте свою думку;
- у якій послідовності передаєте інформацію співрозмовнику (з чого починаєте, чим продовжуєте, чим закінчуєте);
- які аргументи наводите, коротко чи розгорнуто висловлюєте свою думку та багато іншого.

Іноді нам здається, що не так важливо, як сказати: головне – зміст мови. Зміст, звичайно, дуже важливий, але один і той же зміст, виражений словесно різними людьми і в різній мовній формі, нерідко справляє зовсім різне враження – одному повірять, а іншому – ні, прохання однієї людини виконують, а те ж прохання іншої людини – ні. Тому треба приділяти особливу увагу мовному аспекту висловлювання думки.

Ефективний вербальний мовленнєвий вплив передбачає адекватне (тобто правильне, оптимальне, ефективне у цій ситуації) використання правил і прийомів спілкування: з урахуванням того, з якими співрозмовниками, у яких комунікативних ситуаціях ведеться спілкування, яка мета спілкування в даному випадку тощо.

Серед правил і прийомів вербального мовного впливу можна назвати такі групи чинників:

1. Чинник дотримання комунікативної норми:

- Дотримуйтесь норм мовного етикету, оскільки це забезпечує нам збереження комунікативної рівноваги – однієї з найважливіших умов ефективності мовного впливу.

Якщо ми говоримо ввічливо, дотримуємось прийнятих у суспільстві правил мовного етикету, ми завжди збережемо нормальні відносини з нашим співрозмовником – адже ми демонструємо до нього повагу, показуємо, що хочемо підтримувати відносини надалі. Це розташовує співрозмовника до нас, а значить, робить можливим наш успішний вплив на нього.

Людину, яка дотримується норми мовного етикету, у суспільстві помічають і виділяють з оточуючих, його охочіше слухають, виявляють більшу увагу до нього як до особи, а також до того, що вона говорить.

Дотримання норм мовного етикету є ефективним засобом мовного впливу на співрозмовника. Як писав великий Сервантес, «ніщо не обходиться так дешево і

не цінується так дорого, як ввічливість». Етична поведінка людини у спілкуванні наділяє його в очах оточуючих позитивними якостями.

- Дотримуйтесь норм культури мови. Для ефективного вербального впливу дуже важливо мати правильну, культурну мову. Необхідно правильно ставити наголоси, говорити в середньому темпі, не підвищувати гучність мови, вживати слова у правильних значеннях, не використовувати грубих слів тощо.

Культурна, етична мова викликає довіру до її змісту. Якщо людина говорить культурно, грамотно, ми думаємо, що вона добре навчалася, має хорошу освіту, а отже – досить розумна, мабуть, розуміється на тому, про що вона говорить. Мова такої людини повідомляє нам про неї виключно позитивну інформацію, ми переймаємось довірою до такої людини.

2. Чинник встановлення контакту з співрозмовником.

Цей чинник пов'язаний з механізмом самоподачі: щоб встановити контакт із співрозмовником та підтримувати цей контакт, треба сподобатися співрозмовнику.

Щоб встановити та підтримати контакт із співрозмовником, особливо важливо дотримуватися таких правил безконфліктного спілкування:

- сприятливе зовнішнє враження;
- менше говоріть самі, дайте співрозмовнику поговорити про себе;
- знижуйте себе в очах співрозмовника (принцип коромисла: не обов'язково тягнути співрозмовника нагору, знижуйте трохи себе в його очах);
- індивідуалізуйте співрозмовника;
- говоріть компліменти;
- ототожнюйте свої інтереси з інтересами співрозмовника;
- цікавтеся проблемами співрозмовника;
- згадуйте спільний позитивний досвід.

Звичайно, наше спілкування з співрозмовником має бути ввічливим, відповідати прийнятним у суспільстві стандартам поведінки.

3. Чинник змісту промови.

Цей чинник поєднує правила, які рекомендують, про що і в якій ситуації варто говорити, а про що не варто:

- говоріть на тему, яка цікавить чи має зацікавити співрозмовника;
- більше повідомляйте позитивну інформацію;
- зведіть до мінімуму негативну інформацію;
- не давайте порад, якщо вас не просять (якщо дати пораду все ж таки необхідно, подати її у формі турботи);
- частіше звертайтеся до співрозмовника («закон імені»);
- наводьте аргументи, не будьте голослівними;
- наводьте приклади з життя;
- використовуйте прийоми, що підвищують переконливість інформації.

4. Чинник мовного оформлення.

Ця група правил пов'язана з вибором тих чи інших слів при вираженні думки:

- різноманітні слова, використовуйте синоніми, близькі за значенням слова та оберти;
- використовуйте слова, що викликають образи: це означає, що треба використовувати більше конкретних слів (що позначають дії, предмети) замість абстрактних, узагальнюючих;
- використовуйте розмовну мову, не зловживайте книжковими словами;
- урізноманітнити інтонації, не говорити монотонно;
- тримайте однаковий темп із партнером (нормальний темп – це близько 120 слів за хвилину);
- наводьте небагато цифр та округляйте їх.

5. Чинник стилю спілкування. Демонструйте:

- дружелюбність, щирість;
- наснагу;
- помірну емоційність;
- фізичну бадьорість, рухливість.

6. Чинник обсягу повідомлення. Будьте короткими. Говоріть менше співрозмовника та короткими пропозиціями.

7. Чинник розташування інформації. Важливу інформацію слід давати на початку та в кінці; повторювати кілька разів у різних місцях своєї промови різними словами.

8. Чинник адресата передбачає, що необхідно враховувати тип співрозмовника чи аудиторії та звертатися до них з урахуванням особливостей їхнього сприйняття, рівня знань, інтересів. З різними людьми треба розмовляти та переконувати їх по-різному. «Мова має бути пошита за міркою слухача, як сукня – за міркою замовника».

2. Прийоми активного слухання

Мабуть, у кожного в житті траплялися ситуації, коли ви повідомляли людину про щось важливе, важливе для вас, і розуміли, що вас нечують, не слухають. Чому? Людина сидить навпроти, дивиться на вас, а у вас складається враження, що вона ніби «не тут». Згадайте ваш стан, ваші почуття. Швидше за все, у вас пропадало будь-яке бажання не лише чимось із ним ділитися, а й говорити взагалі. А на душі виникав стан пригніченості та дискомфорту. Це тому, що ми не завжди вміємо слухати. А що ж тоді насправді слухання і для чого взагалі воно потрібне?

Слухання – це процес, під час якого встановлюються невидимі зв'язки для людей, виникає відчуття взаєморозуміння, що робить процес спілкування ефективнішим.

Слухання буває пасивним та активним.

При **пасивному слуханні** нам складно зрозуміти, чи співрозмовник сприймає нашу мову. При цьому немає ні мімічних, ні фізичних реакцій на інформацію, що отримується. Складається враження, що співрозмовник лише дивиться на нас, але думає про своє. Відчуття відсутності включеності до процесу.

Активне слухання допомагає зрозуміти, оцінити та запам'ятати інформацію, отриману від співрозмовника. Крім того, використання прийомів активного слухання може спонукати співрозмовника до відповідей, спрямовувати бесіду в потрібне русло та сприяти кращому розумінню і вірній інтерпретації інформації, отриманої від співрозмовника під час вашого спілкування. Це є особливо важливим при веденні переговорів та спілкуванні з постраждалими в зоні надзвичайної ситуації.

Згідно з одним дуже поширеним міфом, вміння слухати – це навичка, яку, подібно до навички дихання, людина отримує при народженні, а потім використовує все життя. Це не так. Можна навчитися активному слуханню. Вміння слухати є кориснішою навичкою, ніж вміння красномовно говорити та переконувати. Якщо ви вміло ставите питання, але не вмієте слухати відповіді, то ціна такого спілкування невелика.

Таким чином, ми можемо з упевненістю сказати, що вміння чути і бути почутим є важливим не лише у нашому буденному житті, а й безпосередньо у нашій роботі. Наприклад, у мінімально короткий термін діалогу з постраждалим зібрати найбільш значущу нам інформацію (зокрема, інформацію про місцезнаходження інших жертв). І це вміння потрібно розвивати.

Існує кілька прийомів активного слухання, завдяки яким ви зможете демонструвати зацікавленість та включеність у розмові зі співрозмовником.

Активне слухання – це процес, під час якого слухач не просто сприймає інформацію співрозмовника, а й активно показує розуміння цієї інформації. Виокремлюють такі види активного слухання:

Ехо-техніка – це повторення окремих слів або словосполучень клієнта без будь-яких змін.

Уточнення – не завжди в оповіданні людина описує всі деталі подій чи переживань. Попросіть уточнити всі, навіть найменші подробиці.

Паузи – коли людина закінчує говорити – витримайте паузу. Вона дає можливість подумати, осмислити, усвідомити, додати щось до розповіді.

Повідомлення про сприйняття – іншими словами, це можливість повідомити співрозмовнику, що ви зрозуміли, що він вам сказав, його емоції та стан. «Я розумію, як тобі зараз прикро та боляче. Хочеться плакати і щоб тебе пожаліли».

Розвиток думки – здійснення спроби підхоплення і подальшого розвитку основної ідеї чи думки співрозмовника.

Повідомлення про сприйняття – Слухач повідомляє свого співрозмовника про те, яке враження той справив під час спілкування. Наприклад «Ви кажете про дуже важливі для Вас речі».

Відображення почуттів – вираз емоційної позиції співрозмовника з урахуванням спостережень слухача за тим, що каже комунікатор і що у даному випадку висловлює його тіло «Я бачу, вас це хвилює...».

Повідомлення про сприйняття себе – слухач повідомляє свого співрозмовника про те, як змінився його стан у результаті слухання «Мене зачепили ваші слова».

Зауваження про перебіг бесіди – слухач повідомляє, як можна осмислити розмову у цілому. «Очевидно, ми досягли загального розуміння проблеми».

Резюмування – проведення проміжних підсумків сказаного співрозмовником у його монолозі. «Отже, ми з вами обговорили таке: ...».

Найрозповсюдженіші прийоми активного слухання наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Прийоми активного слухання

Прийоми активного слухання	Мета	Характеристики
Угу – підтакування	Дати зрозуміти співрозмовнику, що його слухають	Кивки головою, «так», «угу», «ага»
Пауза	Допомогти співрозмовнику зібратися з думками та виговоритися до кінця	Своєчасно витримане мовчання
Закриті питання	Отримання згоди чи підтвердження раніше досягнутої домовленості	Питання, які передбачають відповідь «так» чи «ні»
Відкриті питання	Отримання від співрозмовника як модна більше інформації	Питання «як», «як», «коли» тощо
Перефразування	Дати можливість співрозмовнику зрозуміти, що його розуміють правильно	Фрази «іншими словами..», «якщо я правильно Вас зрозумів, то...»
Резюмування	Виокремлення головної думки (без супроводу емоцій) з того, що вже сказав співрозмовник	Фрази «таким чином, ...», «якщо підсумувати сказане, то ...»

«Угу» – підтакування.

Це найпростіший прийом активного слухання. Будь-яка людина ним користується майже інтуїтивно. Під час розмови рекомендується періодично кивати головою, говорити «так», «угу», «ага» тощо. Цим ви даєте співрозмовнику зрозуміти, що ви його слухаєте та зацікавлені у ньому. Наприклад, коли ви про щось розповідаєте по телефону, використання таких прийомів співрозмовником дають вам зрозуміти, що вас слухають. Мовчання ж,

протягом усієї розповіді, викликали б у вас сумніви у зацікавленості партнера вашою інформацією.

Пауза.

Вона потрібна у розмові для того, щоб допомогти співрозмовнику виговоритися до кінця. По-перше, людині часто потрібен час для того, щоб сформулювати свої думки та почуття, а по-друге, паузи звільняють розмову від зайвої та не потрібної інформації. Наприклад, розповідаючи історію, людина, швидше за все, уявляє її. І, щоб образне уявлення перекласти в словесну історію, необхідно підібрати потрібні слова. І паузи є необхідним засобом «перевтілення» образу в слово.

Особливості постановки питань.

Існують два типи питань: закриті та відкриті.

Закриті питання доречні не тоді, коли ви хочете отримати від співрозмовника якнайбільше інформації, а тоді коли потрібно прискорити отримання згоди або підтвердження раніше досягнутої домовленості, підтвердити чи спростувати свої припущення. Питання даного типу мають на увазі відповіді: «так» чи «ні». Наприклад, можна навести такі питання: «Ти їв сьогодні?», «Ти здоровий?», «Ти тут давно?», «Ти був один?» тощо.

Відкриті питання характеризуються тим, що на них не можна відповісти «так» чи «ні». Вони вимагають будь-якого пояснення. Зазвичай починаються зі слів: «що», «хто», «як», «скільки», «чому», «яка ваша думка». За допомогою питань цього типу ви дозволяєте співрозмовнику маневрувати, а розмові – перейти від монологу до діалогу. До такого типу питань можуть належати такі: «Що ти їв сьогодні?», «Як ти почуваєшся?», «Як давно ти тут?».

Перефразування.

Це формулювання тієї самої думки, але іншими словами. Перефразування дає можливість людині, що говорить, побачити, що її правильно розуміють. А якщо ні – він має можливість вчасно внести корективи. При перефразуванні орієнтуйтеся на зміст повідомлення, а не на емоції, якими воно супроводжується.

Перефразування можна почати такими фразами:

- «Якщо я вас правильно зрозумів, то...»;
- «Поправте мене, якщо я помиляюся, але ви кажете що...»;
- «Тобто ви вважаєте, що...»;

Цей прийом доречний тоді, коли той, хто говорить, логічно завершив один з фрагментів оповідання і збирається з думками щоб продовжити. Не варто його перебивати, доки фрагмент оповідання не закінчено.

Наприклад, ваш співрозмовник розповідає про те, що якось він прийшов додому втомленим, поставив портфель і зняв взуття, а коли пройшов у кімнату, побачив там горщик з квітами, розбитий і лежачий на підлозі, а поряд сиділа його кішка, але він вирішив не карати її, хоч і дуже засмутився. У цьому випадку, прийом перефразування може бути використане так: якщо я вас правильно зрозумів, то, прийшовши додому, ви побачили розбитий горщик з квітами та поряд вашу кішку. Але, незважаючи на те, що ви були засмучені побаченим, ви вирішили не карати домашнього улюбленця.

Резюмування.

Цей прийом підсумовує основні ідеї та почуття. Це ніби висновок з усього того, що вже було сказано людиною. Резюмуюча фраза є промовою співрозмовника в «згорнутому» вигляді. Даний прийом активного слухання принципово відрізняється від перефразування, сутність якого, як ви пам'ятаєте, у повторенні думки опонента, але своїми словами (що показує співрозмовнику нашу увагу та розуміння). При резюмуванні з цілої частини розмови виділяється лише головна думка, тому корисні такі фрази, як:

- «Ваша основна ідея, як я зрозумів, у тому, що...»;
- «Якщо підсумувати сказане, то...».

Наприклад, начальник вам сказав, що «у зв'язку з тим, що відносини з колегами з Італії стали напруженими та можуть загрожувати конфліктом, вам необхідно з'їздити

у відрядження на переговори, налагодити з ними відносини та спробувати укласти контракт». Тут прийом резюмування звучав би так: «якщо підсумувати сказане, ви просите мене з'їздити до Італії для того, щоб налагодити контакт із колегами та укласти з ними договір».

Раппорт (наголос на другий склад).

Раппорт включає «приєднання» до людини за певними «каналами»: за інтонацією, за темпом мови та за диханням.

– Приєднання за інтонацією.

Одні й самі слова, вимовлені з різною інтонацією, здатні передати різні сенси, до протилежних. Навіть найпростіше слово «так» при різному інтонуванні може нести заперечення. Інтонація здатна передати глибокі емоції (сум, жалість, ніжні почуття тощо) та різні стани (байдужість, цікавість, умиротворення, гнів, тривогу тощо). Тому для того, щоб нас правильно зрозуміли, дуже важливо відслідковувати власну інтонацію.

Наприклад, фраза «Я радий тебе бачити» при різному інтонуванні може мати різний сенс. В одному випадку ми розуміємо, що людина щиро рада нас бачити, а в іншому – що ця фраза сказана лише з норм ввічливості.

При спілкуванні з постраждалим приєднання за інтонацією іноді дає колосальний результат, відбувається як ототожнення його і вас, так створюється враження спорідненості, схожості, розуміння стану потерпілого, що значною мірою полегшує з ним подальшу взаємодію.

– Приєднання за темпом мови.

Темп включає швидкість мовлення в цілому, тривалість звучання окремих слів і пауз.

Занадто швидка мова може свідчити про хвилювання і високу внутрішню напругу, навіть якусь нервозність. Занадто повільна та млява мова може свідчити про депресивний, апатичний стан людини. Але для того, щоб визначити, який насправді стан переважає у нашого співрозмовника в даний момент, одного цього чинника недостатньо, тому що для деяких людей, через особливості темпераменту, швидкий або повільний темп мовлення є повсякденним. Якщо мова постраждалого дуже швидка ми можемо поступово, уповільнюючи свій темп, дещо знизити нервозність та внутрішню напругу опонента.

– Приєднання за диханням.

«Приєднавшись» за диханням до співрозмовника, з одного боку, значно простіше розмовляти в одному темпі з співрозмовником (оскільки темп промови залежить від дихання), з другого – з'являється можливість змінити його емоційний стан, змінивши як його темп і дихання. Наприклад, до вас вривається розлючений друг, який чимось обурений. Його мова швидка, дихання прискорене. І в даній ситуації, щоб виникло відчуття, що ви чуєте людину та розумієте її почуття, необхідно, приєднавшись до неї емоційно та за частотою дихання, вести з нею діалог. Після того, як ви розумієте, що взаємодія сталася, необхідно зменшити частоту свого дихання та знизити емоційний фон мови. Через деякий час ви побачите, що ваш співрозмовник розмовляє з вами у такому ж режимі.

Відображення почуттів, емпатія.

Поняття «емпатія» означає здатність людини до переживання тих емоцій, що виникають в іншій людині у спілкуванні з нею. Це здатність уявити себе на місці іншого та зрозуміти його почуття, бажання, ідеї та вчинки.

Для встановлення ефективної взаємодії необхідно використовувати прийом «відображення почуттів», і тоді розмова стає більш щирою, створюється відчуття розуміння та співпереживання, а у співрозмовника з'являється бажання продовжити контакт. Прийом «відбиття почуттів» включає два напрями:

– Відображення почуттів співрозмовника.

Коли ви називаєте почуття, які відчуває людина, розумієте її і «попадаєте» у її почуття, ваш співрозмовник відчуває «спорідненість душ», починає більше довіряти вам і спілкування переходить на якісно новий рівень.

– Відображення своїх почуттів.

Говорячи про свої почуття, можна вирішити одразу кілька проблем. По-перше, можна суттєво знизити негативні почуття та переживання самим фактом того, що ці почуття озвучені. По-друге, сама розмова стає більш щирою. І, по-третє, спонукає співрозмовника відкрито висловлювати свої почуття.

У процесі слухання важливо не забувати і про голосові характеристики людини, яка відчуває при розмові стан тривоги або нервову напругу.

Такими характеристиками можуть бути:

- несподівані спазми голосу – що може говорити про внутрішню напругу;
- часте покашлювання – може повідомити нас про брехливість, невпевненість у собі, стурбованість. Але не слід забувати, що покашлювання може бути результатом дихальних захворювань, наприклад, бронхіту;
- невідповідний моменту раптовий регіт – може характеризувати напругу, відсутність контролю за тим, що відбувається.

Усі ці особливості, безумовно, необхідно враховувати в розмові, але не варто забувати про те, що кожна людина та її реакція індивідуальна і не завжди означає те саме.

Під рефреймінгом у нейролінгвістичному програмуванні розуміють способи зміни, пов'язані тільки з комбінацією елементів досвіду, без додавання чогось «ззовні». Рефреймінг дозволяє нам інакше інтерпретувати ситуацію.

Наприклад, Ви сидите у лісі. У вас горить багаття. Щоб багаття горіло довго, бажано покласти великі поліна або колоди. Але через певний час полум'я стає слабшим. Що ви робите? Встаєте і ворухите ці самі колоди. І полум'я стає жаркішим. Ви не додаєте нічого нового, просто змінюєте «комбінацію елементів». Тобто рефреймінг – це вміння ворухити поліна для досягнення найбільш відповідного полум'я.

Рефреймінг як спосіб переоцінки регулярно використовується в розмові. Популярність цього підходу пов'язана з тим, що люди переважно реагують на смисли, що надаються ситуації, ніж на те, що відбувається. Отже, змінюючи сенс, ми змінюємо поведінку людини.

Спочатку кілька прикладів, а потім розберемо структуру.

- Мене дратує мій начальник.

Це говорить про твій професіоналізм. Якщо ти готовий виконувати розпорядження людини, яка тобі не подобається.

- Ока – погана машина.
- *Зате маленька та дешева.*
- Я вчора спізнився на роботу на хвилину.
- *Ти маєш гарну пам'ять, якщо ти навіть сьогодні про це пам'ятаєш.*
- Я жадібний.
- *Я б назвав це ощадливістю.*
- Мене ніхто не любить.
- *Це привід щось змінити у своєму житті.*
- Я занадто лінивий.
- *Зате не зробиш зайвих помилок.*

Рефреймінги постійно присутні у мові, використовуються в анекдотах, казках та прислів'ях.

На пеньку стоїть Їжачок і кричить:

- Я сильний! Я сильний! Я сильний!

Поряд проходить Ведмідь, послухав – і як дуне на Їжачка. Того забирає в кущі.

Їжачок встає і вимовляє:

- Я сильний, але легкий!

Одружуються слабаки, сильні беруть за дружину.

Багата уява подачок реальності не потребує.

Якщо ви подивитеся, то частина наведених рефреймінгів пов'язана зі зміною контексту (рамки у картинці) – оскільки наша оцінка ситуації змінюється залежно від оточення. Наприклад, «жадібність» зазвичай не дуже добре, а «жадібність до знань» зовсім навпаки. Коли ми не чіпаємо саме висловлювання, але міняємо оточення, якраз це і називається рефреймінгом контексту.

Але сенс можна змінювати і безпосередньо (заміна картини у рамці). Наприклад, можна сказати, що «він не жадібний, а ощадливий». Такий спосіб називається рефреймінгом сенсу (або змісту – тому що змінюємо зміст фрази).

Рефреймінг контексту

Дружина чоловікові:

- Любий, сьогодні в обідню перерву я забігла до тебе на роботу і взяла з кишені твого піджака триста євро.
- Нічого страшного, я вже два тижні, як там не працюю...

При рефреймінгу контексту ви змінюєте значення не безпосередньо, а шукаєте ситуацію, де ця поведінка матиме зовсім інше значення.

Чи чули фразу «це вирвано з контексту»?

Наприклад, агресія може бути корисна у спорті (спортивна агресія), агресивність – у бійці, жадібність – у навчанні (жадібність до знань), і так далі.

- Я надто мовчазна.
- *Зате не скажеш нічого зайвого.*
- *Мовчазних любить начальство.*
- Мене засмучує, що мій чоловік звертає на мене мало уваги.
- *Важливіше, щоб він більше не звертав уваги на інших жінок.*
- *Зате він не помічає, коли помиляєшся.*
- *Але він багато присвячує часу роботі та добре заробляє.*
- Я надто балакуний.
- *Можеш піти масовиком-виглядовиком працювати.*
- Я дуже нервовий.
- *Емоційні чоловіки подобаються жінкам.*

Рефреймінг сенсу або змісту

Дівчина приходить сповідатися до священика:

- Святий отче, я грішна. Я щоранку підходжу до дзеркала, розглядаю себе і думаю: «Як я гарна!».
- Ну що ти, дівчинко моя! Це не гріх, це помилка.

Якось до відомого психолога Вірджинії Сатир прийшов чоловік, банкір, і привів свою дочку.

- Вона мене не слухається. Вона вперта, – заявив він.

Вірджинія трохи поговорила з ним, після чого сказала:

- Ви ж досягли всього самі? Вам не залишили спадщини, у вас не було батька, який просто передав би вам управління банком?
- Так! Я досяг всього сам! Я почав із нуля!
- І ви були наполегливими у досягненні своєї мети?
- О так! Я працював як віл.
- То чому ж вам не подобається те, що ваша дочка успадкувала ваші якості. Що вона така наполеглива?
- Так, справді! Спасибі. Ми пішли...

Ця історія справді сталася. І у ній не змінилася сама ситуація. Не змінилася поведінка дівчинки. Просто її поведінці батько став приписувати зовсім інше значення. Упертість перетворилася на наполегливість!

Рефреймінг сенсу робиться досить просто – називається інший варіант інтерпретації події. Приклад рефреймінгу сенсу демонструється в американських фільмах. Серед бійки чи перепалки, коли один одного майже перестріляли, хтось вимовляє фразу, на кшталт: «Усі ми зараз трохи погарячкували...».

Наприклад, ми можемо назвати лінь економією енергії, жадібність – ощадливістю, занудство – наполегливістю, а брехливість – дипломатичністю. Сказати що «він не донощик – він просто соціально активний», а кар'єриста назвати «людиною, яка хоче багато досягти в житті». Відсутність смаку назвати «оригінальністю», істеричку «особою, якащиро виявляє емоції».

Рефреймінг сенсу, у якому змінюється лише значення одного слова чи фрази, іноді називають однослівним рефреймінгом: страх – обережність, жадібність – домовитість.

Як і в будь-якого іншого метода, у активного слухання є свої підводні камені, так звані поширені помилки.

Розглянемо деякі з них:

- прагнення дати пораду;
- бажання ставити уточнюючі питання.

Перше може бути небезпечним тим, що у людини, вислухавши вашу пораду, можуть «спрацювати» механізми психологічного захисту.

В результаті чого:

- по-перше, людина, швидше за все, відкине запропоновану вами пораду (незалежно від того, наскільки вона хороша), або відповідальність за рішення переляже на вас;
- по-друге, можливе руйнування вже раніше встановленого контакту.

Задавати багато уточнюючих питань також не рекомендується через:

- по-перше, є велика небезпека відвести розмову досить далеко від хвилюючої людини теми;
- по-друге, ставлячи питання, ви берете відповідальність за бесіду на себе, багато говорите самі, замість того, щоб дати можливість говорити вашому співрозмовнику (постраждалому).

Як зрозуміти, чи допоміг метод активного слухання у роботі?

Існують деякі показники, які є визначальними в успішності використання цього методу у розмові:

Просування у вирішенні проблеми співрозмовника.

Людина після того, як виговорилася, починає бачити можливі шляхи виходу із проблемної ситуації.

Зниження інтенсивності негативних переживань.

Тут діє правило про те, що горе, розділене з кимось, стає вдвічі легшим, а радість стає вдвічі більшою. Якщо людина починає розповідати про себе або про цікаву проблему більше, це є ще одним показником ефективності активного слухання.

Нерефлексивне слухання: підтримка розмови за допомогою коротких звукових вставок або фраз (так..., угу... тощо).

Рефлексивне слухання: у ньому ми відбиваємо зміст розповіді клієнта та його почуття.

3. Невербальні засоби спілкування

Спілкування, будучи складним соціально-психологічним процесом взаєморозуміння для людей, здійснюється за двома основними каналами: вербальному (мовленнєвому) (від латів. *verbalis* – усний, словесний) і невербальному (неречовому).

Невербальне спілкування – такий засіб передачі інформації від людини до людини, як і вербальне, лише невербальна комунікація користується іншими засобами. Невербальні засоби спілкування супроводжують, доповнюють мову, а в деяких випадках і замінюють її (у таких випадках кажуть – «зрозуміло без слів»).

Невербальні сигнали виконують такі *функції*:

- передають інформацію співрозмовнику;
- впливають на співрозмовника;
- впливають на того, хто говорить (самовплив).

У всіх цих трьох функціях невербальні сигнали можуть використовуватися свідомо або несвідомо.

Невербальна поведінка людини нерозривно пов'язане з її психічними станами і є засобом їх вираження. На основі невербальної поведінки розкривається внутрішній світ особистості, здійснюється формування психічного змісту спілкування та спільної діяльності. Люди досить швидко навчаються пристосовувати свою вербальну поведінку до обставин, що змінюються, але мова тіла виявляється менш пластичною.

Невербальне спілкування включає понад сімсот тисяч мімічних та жестових рухів рук та тіла, а це значно більше, ніж слів у нашій рідній мові. Більш того, найбагатший «алфавіт» немовних «слів» говорить про справжній стан людини, оскільки має рефлексорну природу.

У процесі спілкування загалом вербальні та невербальні чинники мовного впливу тісно взаємопов'язані, проте є певна асиметрія у їх ролі на різних етапах акту комунікації.

Так, на думку більшості лінгвістів, невербальні чинники комунікації відіграють найбільш важливе значення на етапі знайомства людей один з одним, на етапі першого враження та в процесі здійснення категоризації (тобто віднесення співрозмовника до будь-якої категорії людей – розумний, хитрий, щирый тощо).

За даними В. К. Молоткіної при знайомстві в перші 12 секунд спілкування 92% інформації, що отримується співрозмовниками, невербально. Основна інформація про взаємини людей передається співрозмовниками один одному в перші 20 хвилин спілкування¹⁴.

Кількість невербальних сигналів дуже велика. А. Піз у своїй книзі «Мова руху тіла» наводить отримані А. Мейєрбіаном дані, згідно з якими передача інформації відбувається за рахунок вербальних засобів (тільки слів) на 7%, звукових засобів (включаючи тон голосу, інтонації звуку) – на 38%, а за рахунок невербальних засобів – на 55%.

Таких самих висновків дійшов і професор Бердвіссел, який встановив, що словесне спілкування в бесіді займає менше 35%, а понад 65% інформації передається за допомогою невербальних засобів. Між вербальними та невербальними засобами спілкування існує своєрідний поділ функцій: словесним каналом передається чиста інформація, а невербальним – ставлення до партнера зі спілкування.

А. Піз зазначає також, що невербальний канал несе приблизно вп'ятеро більше інформації, ніж вербальний.

Конгруентність – відповідність сенсу вербальних і невербальних сигналів, що їх супроводжують, неконгруентність – протиріччя між ними. Встановлено, що за умов неконгруентності, якщо сенс невербального сигналу суперечить сенсу вербального сигналу, люди схильні вірити невербальній інформації. Так, якщо людина рубає повітря кулаком і гаряче каже, що вона за співпрацю, за те, щоб знайти спільну згоду, то публіка напевно їй не повірить через агресивний жест, який суперечить змісту вербальної інформації.

Невербальні сигнали є багатозначними, як і слова. Наприклад, невербальний сигнал «кивок головою» залежно від контексту вживання може означати згоду, увагу, впізнання, вітання, вдячність, подяку, дозвіл, спонукання тощо.

За спостереженнями П. Кардона, за офіційного спілкування жести наближаються до національно-культурних норм, при неформальному спілкуванні проявляється їх

¹⁴ Молоткіна В.К. Організація сучасної ділової комунікації : навч.-метод. посібник. Переяслав-Хмельницький : «Видавництво КСВ», 2018. 267 с.

індивідуальність¹⁵. Невербальна комунікація найбільш активна у людини в дитячому та молодому віці, зі збільшенням віку носія мови вона поступово слабшає.

У соціально-психологічних дослідженнях розроблено різні класифікації невербальних засобів спілкування, до яких відносять усі рухи тіла, інтонаційні характеристики голосу, тактильну дію, просторову організацію спілкування (рис. 2.1).

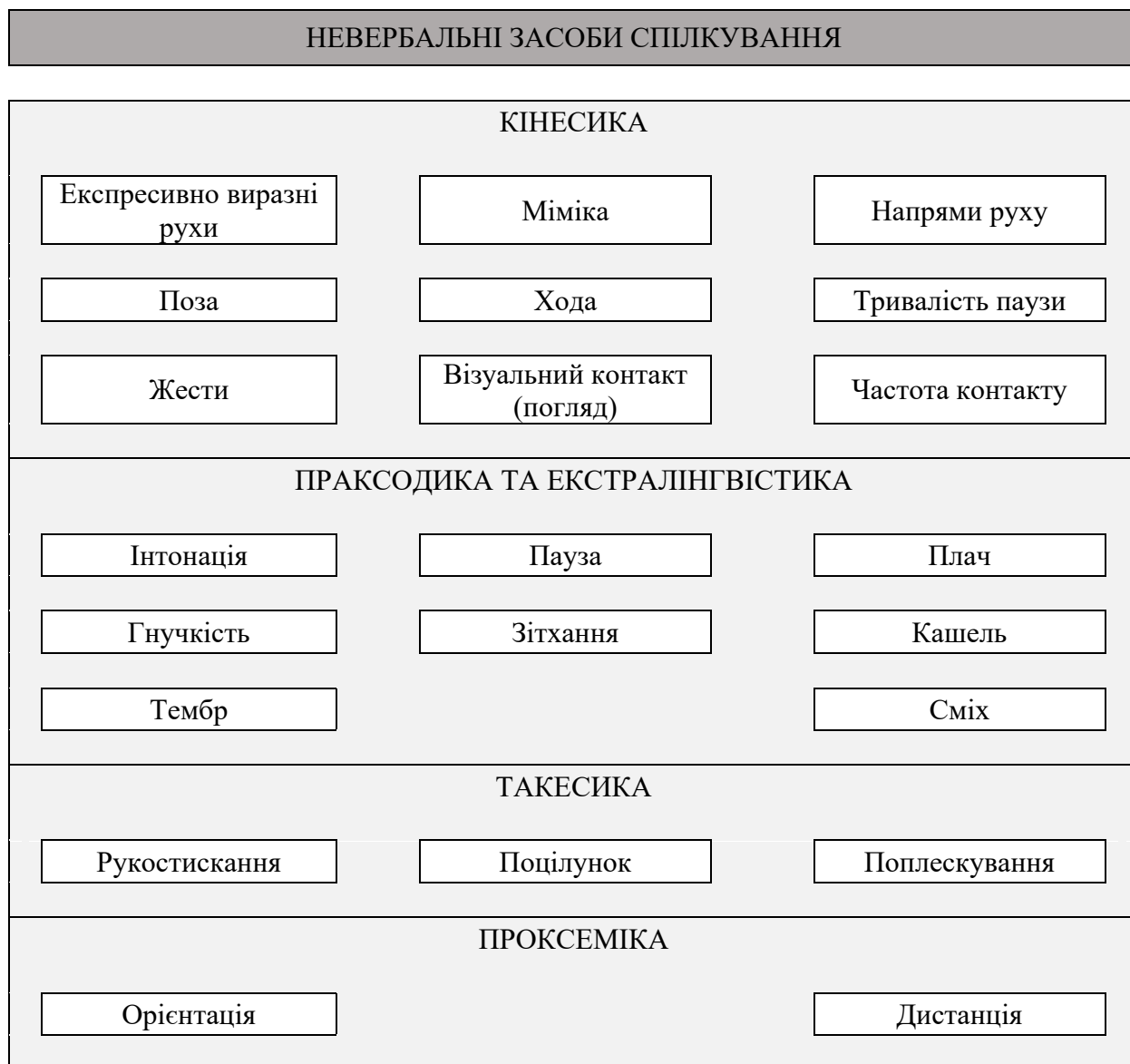


Рисунок 2.1 – Класифікація невербальних засобів спілкування

Основні невербальні засоби спілкування. Найбільш значні невербальні засоби – **кінесичні засоби**. Це – візуально сприйняті рухи іншої людини, що виконують виразно-регулятивну функцію у спілкуванні. До кінесики відносяться виразні рухи, що виявляються в міміці, позі, погляді, ході.

Особлива роль передачі інформації відводиться міміці – рухам м'язів обличчя, яку не дарма називають дзеркалом душі. Дослідження, наприклад, показали, що при нерухомій чи невидимій особі лектора втрачається до 10–15% інформації¹⁶.

¹⁵ Cardon P. Business Communication : Developing Leaders for a Networked World. McGraw-Hill Education, 2015. 592 p.

¹⁶ Guffey M., Loewy D. Essential of business communication. Cengage Learning, 2018. 608 p.

Головною характеристикою міміки є її цілісність та динамічність. Це означає, що у мімічному вираженні шести основних емоційних станів (гніву, радості, страху, страждання, здивування та огиди) всі рухи м'язів особи скоординовані, що добре видно зі схеми мімічних кодів емоційних станів (табл. 2.2).

Дослідження показали, що всі люди незалежно від національності та культури, в якій вони виростили, з достатньою точністю та узгодженістю інтерпретують ці мімічні конфігурації як вираження відповідних емоцій. І хоча кожна міна є конфігурацією всієї особи, проте основне інформативне навантаження несуть брови та область навколо рота (губи). Так, випробуванням пред'являлися малюнки осіб, де варіювалися лише становище брів та губ. Узгодженість оцінок піддослідних була дуже велика – упізнання емоцій майже стовідсотковим. Найкраще пізнаються емоції радості, здивування, огиди, гніву, складніше – емоції смутку та страху.

Таблиця 2.2 – Мімічні коди емоційних станів

Частини та елементи обличчя	Емоційний стан					
	Гнів	Зневага	Стражданн я	Страх	Здивування	Радість
Положення рук	Рот відкритий	Рот закритий		Рот відкритий		Рот зазвичай відкритий
Губи	Кути губ опущені			Кути губ піднесені		
Форма очей	Очі розкриті чи звужені	Очі звужені		Очі широко відкриті		Очі припущені чи розкриті
Яскравість очей	Очі блищать	Очі тусклі		Блиск очей не виражений		Очі блищать
Положення брів	Брови здвигнуті до перенісся			Брови підняті догори		
Кути брів	Зовнішні кути борів підняті догори			Внутрішні кути борів підняті догори		
Лоб	Вертикальні складки на лобі та переніссі			Горизонтальні складки на лобі		
Рухомість обличчя та його частин	Обличчя динамічне			Обличчя застигле		Обличчя динамічне

З мімікою дуже тісно пов'язані погляд, або візуальний контакт, що становить винятково важливу частину спілкування. Спілкуючись, люди прагнуть взаємності та відчувають дискомфорт, якщо міміка відсутня.

Візуальний контакт свідчить про схильність до спілкування. Можна сказати, що якщо на нас дивляться мало, то ми маємо всі підстави вважати, що до нас або до того, що ми говоримо і робимо, ставляться погано, а якщо занадто багато, то це свідчить про добре ставлення до нас ставлення .

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

Хоча особа, у загальному розумінні, є головним джерелом інформації про психологічні стани людини, вона в багатьох ситуаціях набагато менш інформативна, ніж її тіло, оскільки

мімічні вирази особи свідомо контролюються набагато краще, ніж рухи тіла. За певних обставин, коли людина, наприклад, хоче приховати свої почуття або передати свідомо неправдиву інформацію, особа стає малоінформативною, а тіло – головним джерелом інформації для партнера. Тому у спілкуванні важливо знати, яку інформацію можна отримати, якщо перенести фокус спостереження з особи людини на її тіло та її рухи, оскільки жести, пози, стиль експресивної поведінки містять дуже багато інформації. Інформацію несуть такі рухи людського тіла, як поза, жест, хода.

Поза – це становище людського тіла, типове для цієї культури, елементарна одиниця просторової поведінки людини. Загальна кількість різних стійких положень, які здатні прийняти людське тіло, близько 1000. З них через культурну традицію кожного народу деякі пози забороняються, а інші – закріплюються. Поза наочно показує, як людина сприймає свій статус стосовно статусу інших присутніх. Особи з вищим статусом приймають більш невимушені пози, ніж підлеглі.

Одним з перших вказав на роль пози людини як одного з невербальних засобів спілкування психолог А. Шефлен. У подальших дослідженнях було виявлено, що головний зміст пози полягає у розміщенні індивідом свого тіла стосовно співрозмовника. Це розміщення свідчить або про закритість, або про схильність до спілкування.

Показано, що «закриті» пози (коли людина якимось намагається закрити передню частину тіла і зайняти якнайменше місця в просторі; «наполеонівська» поза, стоячи: руки, схрещені на грудях, і сидючи: обидві руки впираються в підборіддя тощо) сприймаються як пози недовіри, незгоди, протидії, критики. «Відкриті» пози (стоячи: руки розкриті долонями вгору, сидючи: руки розкинуті, ноги витягнуті) сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту.

Є чітко читані пози роздуму (поза роденівського мислителя), пози критичної оцінки (рука під підборіддям, вказівний палець витягнутий до скроні). Відомо, що якщо людина зацікавлена у спілкуванні, вона орієнтується на співрозмовника та нахиляється у його бік, а якщо не дуже зацікавлена, навпаки, орієнтується убік і відкидається назад. Людина, що хоче заявити про себе, «поставити себе», стоятиме прямо, у напруженому стані, з розгорнутими плечима, іноді упершись руками в стегна; а людина, якій не потрібно підкреслювати свій статус і становище, буде розслабленою, спокійною, перебувати у вільній невимушеній позі.

Практично всі люди вміють добре читати пози, хоча, звичайно, далеко не завжди розуміють, як вони це роблять.

Так само легко, як і поза, може бути зрозумілим і значення жестів, тих різноманітних рухів руками та головою, сенс яких зрозумілий для сторін, що спілкуються.

Про ту інформацію, яку несе жестикуляція, відомо чимало. Насамперед важлива кількість жестикуляції. Хоч би як відрізнялися різні культури, скрізь разом із зростанням емоційної збудженості людини, її схвилюваності зростає інтенсивність жестикуляції, як і при бажанні досягти більш повного розуміння між партнерами, особливо якщо воно чимось ускладнене.

Конкретний сенс окремих жестів різний у різних культурах. Однак у всіх культурах є подібні жести, серед яких можна назвати:

- комунікативні (жести вітання, прощання, привернення уваги, заборони, задовільні, негативні, запитальні тощо);
- модальні, тобто ті, що виражають оцінку та ставлення (жести схвалення та незадоволення, довіри та недовіри, розгубленості тощо);
- описові жести, які мають сенс лише у контексті мовного висловлювання.

У процесі спілкування не слід забувати про конгруентності, тобто збіг жестів і мовних висловлювань. Мовні висловлювання та жести, що їх супроводжують, повинні збігатися. Протиріччя між жестами та змістом висловлювань є сигналом брехні.

І, нарешті, хода людини, тобто стиль пересування, яким досить легко можна розпізнати її емоційний стан. Так, у дослідженнях психологів встановлено, що найважча хода людини

при гніві, найлегша – при радості, млява, пригнічена хода – при стражданнях, найбільша довжина кроку – при проявленні гордості.

Зі спробами знайти зв'язок між ходом та якістю особистості справа складніша. Висновки у тому, що може висловлювати хода, робляться з урахуванням зіставлення фізичних показників ходи та якостей особистості, виявлених за допомогою тестів.

Наступні види невербальних засобів спілкування пов'язані з голосом, показники якого створюють образ людини, сприяють розпізнаванню його станів, виявленню психічної індивідуальності.

Характеристики голосу відносять до просодичним та екстралінгвістичних явищ.

Праксодика – загальна назва таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу.

Екстралінгвістична система – включення в мову пауз, а також різноманітних психофізіологічних проявів людини: плачу, кашлю, сміху, зітхання тощо.

Праксодичними та екстралінгвістичними засобами регулюється потік мови, економляться мовні засоби спілкування, вони доповнюють, замінюють і передбачають мовні висловлювання, виражають емоційні стани.

Ентузіазм, радість і недовіра зазвичай передаються високим голосом, гнів і страх теж досить високим голосом, але в ширшому діапазоні тональності, сили та висоти звуків. Горе, сум, втома зазвичай передаються м'яким і приглушеним голосом зі зниженням інтонації до кінця фрази.

Швидкість мови також відображає почуття: швидка мова – схвилюваність чи стурбованість; повільна мова свідчить про пригнічений стан, горе, зарозумілість або втому.

Добре підготовлена людина може за голосом визначити, який рух відбувається в момент вимови тієї чи іншої фрази, і навпаки, спостерігаючи за жестами під час промови, можна визначити, яким голосом каже людина. Тому не треба забувати, що іноді жести та рухи можуть суперечити тому, що повідомляє голос. Отже, необхідно контролювати цей процес та синхронізувати його.

До такесичних засобів спілкування відносяться динамічні дотики у формі рукостискання, поплескування, поцілунку. Доведено, що динамічні дотики є біологічно необхідною формою стимуляції, а чи не просто сентиментальною подробицею людського спілкування. Використання людиною у спілкуванні динамічних дотиків визначається багатьма чинниками. Серед них особливу силу мають статус партнерів, вік, стать, ступінь їхнього знайомства.

Рукостискання, наприклад, поділяються на три типи: домінуючі (рука зверху, долоня розгорнута вниз), покірне (рука знизу, долоня розгорнута вгору) та рівноправне.

Поплескування можливе за умови близьких відносин, рівності соціального становища осіб, що спілкуються.

Такесичні засоби спілкування більшою мірою, ніж інші невербальні засоби, виконують у спілкуванні функції індикатора статусно-рольових відносин, символу ступеня близькості осіб, що спілкуються. Неадекватне використання особистістю таких засобів може призвести до конфліктів у спілкуванні.

Одним із перших просторову структуру спілкування став вивчати американський антрополог Е. Холл, який запровадив термін «проксеміка», буквальный переклад якого означає «близькість». До проксемічних характеристик відносяться орієнтація партнерів у момент спілкування та дистанція між ними. На проксемічні характеристики спілкування прямий вплив мають культурні та національні чинники.

Е. Холл описав норми наближення людини до людини – дистанції:

- інтимна зона (від 0 до 45 см) – спілкування найближчих людей;
- персональна зона (від 45 до 120 см) – спілкування зі знайомими людьми;
- соціальна зона (від 120 до 400 см) – переважно при спілкуванні з чужими людьми та при офіційному спілкуванні;

– публічна зона (від 400 до 750 см) – під час виступу перед різними аудиторіями.

Орієнтація та кут спілкування – проксемічні компоненти невербальної системи. Орієнтація, що виражається в повороті тіла та носка ноги у напрямку партнера або убік від нього, сигналізує про напрям думок.

Позиції сторін за столом визначаються характером спілкування (рис. 2.3).

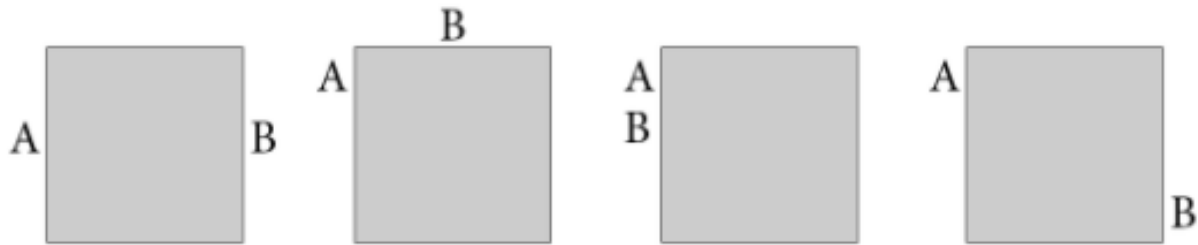


Рисунок 2.3 – Позиції співрозмовників за столом, що визначають характер спілкування між ними

Якщо спілкування має суперницький або оборонний характер, то люди сідають навпроти; при звичайній дружній бесіді – займають кутову позицію; при кооперативній поведінці – займають позицію ділової взаємодії з одного боку столу; незалежна позиція виявляється у розташуванні за діагоналлю.

Чинник зовнішності:

1.1. Одяг. Комунікативну позицію людини посилює темний традиційний одяг, добротний матеріал, контраст темних та білих тонів. Підсилюють вплив високі капелюшки, каблукі, окуляри у темній роговій оправі. Виграшно виглядає чистий, акуратний одяг. Соковиті кольори одягу характеризують людину як життєрадісну, успішну. Посилює комунікативну позицію того, хто говорить помірна модність його одягу.

1.2. Зачіска. Висока зачіска збільшує статус її носія. Цікаво, що блондинок сприймають зазвичай як більш привабливих, але при цьому поверхневих, неглибоких у судженнях, а брюнєток сприймають як серйозніших, розумніших, компетентніших. Коротка зачіска чоловіка говорить про його діяльність, невисокий інтелект, довге волосся – про творчий початок, інтелектуальність.

1.3. Силует. Підсилює позицію людини прямокутний силует одягу (і, навпаки, кулястий силует, рукав реглан, м'які светри, джинси послаблюють комунікативну позицію того, хто говорить). Чим ближче силует людини до прямокутника, тим ефективніше враження. Костюм для чоловіка, традиційний англійський костюм для жінки (з підплічниками) створюють враження авторитетної, компетентної, надійної людини.

1.4. Статура. Висока, атлетична статура посилюють комунікативну позицію людини. Високі люди мають великий авторитет.

1.5. Фізична привабливість. Фізична привабливість людини асоціюється у людей із позитивними людськими якостями. Фізично привабливі люди сприймаються оточуючими як товариські, популярні, успішні, переконливі (спроможні переконувати), щасливі, які мають багато друзів.

2. Чинник погляду.

Зі співрозмовником (співрозмовниками) необхідно підтримувати зоровий контакт. Дивитися на співрозмовника треба приблизно половину розмови, тоді це сприймається як підтримка контакту. Якщо ми дивимося доброзичливо на 60–70% часу на співрозмовника, він розуміє, що подобається нам.

Привітний, з посмішкою, короткочасний погляд на очі розглядається як сигнал позитивного ставлення, зацікавленості, симпатії, прагнення контакту.

При тривалому спілкуванні етикет вимагає дивитися не в очі, а на обличчя, не фіксує увагу на очах співрозмовника. Пильний погляд у вічі розглядається як прояв ворожості – не треба дивитися надто уважно ні на кого.

При вирішенні ділових питань треба використовувати діловий погляд – спрямований на трикутник «очі-ніс», це справляє враження серйозності намірів.

При дружньому спілкуванні погляд краще опускати нижче – на трикутник «очі-вуста», такий погляд демонструє дружнє ставлення, бажання контактувати. Погляд нижче, від очей до грудей називається інтимним, він показує особисту зацікавленість.

Погляд скосу зазвичай говорить або про інтерес, або про ворожість. Коли він з'єднується зі злегка піднятими бровами чи усмішкою, то говорить про інтерес. Якщо він з'єднується з опущеними бровами, похмурими бровами, або куточки рота опущені, це говорить про підозріле чи іронічне відношення.

Якщо співрозмовник вам неприємний, намагається вчинити тиск – дивіться йому в «третє око» – на перенісся. Цим ви посилюєте свою комунікативну позицію та послаблюєте комунікативну позицію співрозмовника.

3. Чинник фізичної поведінки.

Це – мова міміки та рухів тіла. Цей чинник передбачає правильне використання міміки, жестів та поз.

Найбільш ефективна та дієва міміка привітності, ядром якої є посмішка.

Посмішка у спілкуванні виконує безліч функцій: характеризує усміхненого як носія позитивних ознак, як хорошу людину; викликає позитивну емоцію у співрозмовника, легко віддзеркалюється; піднімає настрій самому промовцю; стимулює продовження контакту; тренує близько 40 м'язів особи, запобігає передчасним зморшкам; зменшує больові відчуття.

Ознака щирої усмішки – рухливість брів у момент усмішки, якщо ж брови нерухомі та людина посміхається одними губами – усмішка нещира.

Серед жестів і поз найефективнішими є такі. По-перше, сигнали позитивної оцінки, прихильності до співрозмовника. Це такі сигнали, як «розкриття» грудної клітки, рух рук у бік співрозмовника, демонстрація долонь, будь-які жести свого обличчя (якщо його співрозмовник у закритій позі), нахил голови, рухи кистями вгору, нахил вперед, рухи тулуба вперед. По-друге, використання правильних риторичних жестів, насамперед, підсилювальних (ритмічні рухи рукою, руками, указкою в такт мовлення). Вказівні жести слід робити долонею, а не пальцем, інакше це виглядає як прояв агресивності. По-третє, для ефективного спілкування пози повинні бути відкритими, ноги і руки не повинні бути схрещені, грудна клітка має бути відкритою, підборіддя злегка піднесене. Також постава має бути невимушеною, спина не повинна бути сутулою (ознака невпевненості), хребет має бути прямим. Сидіти найкраще не схрещуючи ноги, сидіти на всі сидіння (пересуватися в процесі спілкування на краєчок сидіння – значить демонструвати зацікавленість), не розставляти широко ніг (це сприймається зазвичай як байдужість), не класти руки на живіт. Голова трохи вперед, трохи відкритий рот – ознака уваги до співрозмовника.

Рух у процесі спілкування треба також правильно використовувати. Під час виступу перед аудиторією рекомендується нахилитися у бік аудиторії, простягати руки у бік слухачів, виходити до них із-за трибуни, походжати аудиторією.

Хода теж виконує знакові функції. Створює позитивне враження помірковано енергійна хода, бадьорість рухів. Не слід тримати на ходу руки в кишенях – це сприймається як вияв скритності, невпевненості.

Маніпуляції з предметами (окулярами, ручками, олівцями, сигаретами, малювання абстрактних візерунків на папері, позв'язування ключами тощо) не рекомендуються в процесі спілкування, вони видають негативний настрій людини, її утруднення, нерішучість, тобто те, що демонструвати не варто.

4. Чинник організації простору спілкування.

Цей чинник поєднує сигнали, пов'язані зі значним розташуванням співрозмовників щодо один одного.

Дистанція спілкування: чим ближче, тим ефективніше, але підходити ближче 40–50 см не рекомендується – це інтимна зона людини, і вона розглядає вторгнення до неї інших як замах на власну свободу та недоторканність. Загалом помічено, що люди схильні спілкуватися з тими, хто ближчий просторово. Якщо люди хочуть спілкуватися – підходять один до одного, не хочуть – не підходять чи навіть відходять.

Сильна комунікативна позиція у тих, хто легко змінює дистанцію спілкування: легко підходить до різних співрозмовників, вільно відходить та знову підходить тощо.

Помірний просторовий експансіонізм (тобто прагнення скорочувати дистанцію до співрозмовника, зайняти більше простору) також підвищує ефективність мовного впливу: трохи витягнути ноги вперед, покласти руку на спинку сусіднього стільця, на якому сидить співрозмовник, зайняти багато місця за столом, випадково доторкнутися до речей оточуючим співрозмовника.

Горизонтальне розташування учасників спілкування: люди за круглим столом мимоволі доброзичливі, через стіл навпроти один одного – навпаки, схильні до суперечки, конфронтації. Найефективніша позиція для ділової бесіди – через кут стола віч-на-віч один з одним або впівобороту один до одного. Помічено також, що коли люди сидять поряд, то переконувати зліва направо (у бік правої руки) легше, ніж праворуч.

Вертикальне розташування: що вище, то ефективніше («закон вертикального домінування»). Високі люди завжди здаються авторитетнішими, царі не випадково сидять на тронах і носять корони. Виступати тому краще стоячи, а також краще вставати, якщо хочете сказати щось важливе. Вигідно сидіти трохи вище за співрозмовника.

Впливає на ефективність спілкування й саме місце спілкування: є «закон темного кута»: у темному, тісному приміщенні з низькою стелею легше переконувати, ніж у великому та світлому. Якщо обмежити рухливість співрозмовника та розмовляти з ним, затиснувши в кут, комунікативна позиція співрозмовника буде ослаблена.

Впливає на ефективність спілкування й приналежність території — легше переконувати людину на її територію. Якщо начальник викликає підлеглого до себе для розмови, це демонстрація сили, дистанції, тиск на нього. Якщо розмова відбувається на нейтральній території – це демонстрація рівності, краще обговорювати ті проблеми, які вже попередньо обговорювалися і є настрій на їх вирішення. Розмова на території співрозмовника є ефективною, коли прихід до неї є несподіваним, без попередження.

Питання для самоконтролю

1. Які правила та прийоми вербального мовного впливу Вам відомі?
2. Дайте характеристику пасивному та активному видам слухання.
3. Які Вам відомі прийоми активного слухання, завдяки яким Ви зможете демонструвати зацікавленість та включеність у розмові зі співрозмовником?
4. Розкрийте сутність рапорту як одного з інструментів активного слухання.
5. Розкрийте сутність рефреймінгу як одного з інструментів активного слухання.
6. Які функції виконують невербальні сигнали у спілкуванні?
7. Розкрийте сутність поняття «конгруентність».
8. Наведіть приклади класифікації невербальних засобів спілкування.
9. Розкрийте роль чинників зовнішності у невербальній комунікації.
10. Розкрийте роль чинників фізичної поведінки у невербальній комунікації.
11. Розкрийте роль чинників організації простору спілкування у невербальній комунікації.

Тема 3. ДІЛОВА НАРАДА, ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ ЯК ФОРМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

1. Ділова нарада
2. Ділові переговори

1. Ділова нарада

Ділова нарада є формою колегіального обговорення питань з метою інформування про ситуацію, що склалася, і вироблення за ними рішення.

Успішність проведення наради визначається як особливостями їх учасників, ступенем підготовленості питань для обговорення та розуміння очікування керівництва від їх проведення. Для цього необхідно ознайомитись із типологією проведення нарад (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Класифікація ділових нарад¹⁷

Засади для класифікації	Види нарад
Мета наради	– інструктивні – доведення інформації; – оперативні – оцінка поточного стану; – вирішення проблем – підготовка та прийняття рішення; – планування – розподіл ресурсів для реалізації вибраних рішень; – підсумкові – підбиття підсумків, презентація та оцінка рішень
Періодичність	– разові; – періодичні; – регулярні / систематичні
Кількість учасників	– вузький склад (до 5 осіб); – розширений склад (до 12 осіб); – представницькі (до 20 осіб)
Стабільність складу	– з фіксованим складом; – з запрошенням за списком, складеним для кожної наради; – комбіновані

Будучи однією з найпоширеніших форм обговорення поточних та прогнозованих завдань, нарада нерідко стає об'єктом для обговорення як для учасників нарад, так і для літературних класиків. Уже набув широкого поширення жарт: «Вам самотньо? Набридли працювати на самоті? Ненавидите ухвалювати рішення? ... Зберіть нараду!

На ній ви зможете: побачитися з людьми, показати графіки, відчути свою важливість, з'їсти печиво, вразити колег, а ще встигнете... відповісти на всі повідомлення, переглянути всі потрібні пости, розв'язати кросворд...».

Ще гірше не підготовлені наради, у яких створюється видимість діяльності, виникає відчуття марності подібних заходів, що загалом відбивається на продуктивності організацій. Уникнути таких ситуацій допоможе розуміння цільового призначення нарад, а також технології її організації та проведення.

¹⁷ Fells R. Effective Negotiation : From Research to Results. 2nd Edition. 2012. 272 p.

Традиційно нарада виконує такі функції: інформування учасників наради, оцінка ситуації, виявлення ставлення колег до ситуації, що склалася, чи визначення спільних дій та рішень.

Важливою перевагою нарад є її роль в управлінні організацією, а точніше підтримання лояльності учасників наради. Навіть панування тоталітарного стилю управління не сприйматиметься, якщо періодично до прийняття рішення запрошуються основні співробітники організації, якщо вислуховується їхня думка та керівник аргументує чому необхідно так зробити. Більше того, у процесі колективного обговорення залучається додаткові ресурси для формування оптимального рішення, з'являється більше варіантів для вирішення ситуації, прийняття рішення, тому що в процесі колегіального обговорення отримуємо зворотний зв'язок, виявляємо ставлення до ситуації, що склалася, і в кінцевому підсумку формується групове мислення та підвищується згуртованість у колективі.

У той же час проведення нарад має і зворотні ефекти: висока часова витратність, куди швидше прийняти одноосібне рішення, ніж вислуховувати позиції членів наради, які не завжди лаконічні, тим самим прийняття рішення може затягнутися; колективні рішення не зберігають авторства, відповідно розмивається відповідальність за виникаючі наслідки; формуються конфлікти інтересів усередині учасників наради, оскільки хтось не підтримує ініціатив колег, навіть може стягнути різку незгоду; в силу представницькості зборів є можливість не ухвалити рішення, оскільки позиції можуть не співпадати або приймається надмірно компромісне рішення, що враховує інтереси багатьох сторін. Водночас у ході колективних обговорень спрацьовує ефект угруповання мислення, і пошук рішень може бути спрямований не на важливе вирішення проблем, а більше для підтримки однієї зі сторін.

Якщо перед вами стоїть завдання організувати та провести нараду, то необхідно розпочати з розробки її мети та порядку денного роботи. Після прийняття рішення про проведення наради та призначення конкретної дати її проведення доцільно розробити порядок денний.

Порядок денний – це суворий план серій соціальної взаємодії учасників наради з метою вироблення колективного рішення. **Порядок денний** – це письмовий документ, який розсилається заздалегідь і включає:

- Назва, місце та час проведення наради – завчасно налаштовує на розподіл свого часу, контроль своїх зобов'язань та час для підготовки до нього.
- Тема, мета та завдання наради – відсутність чіткої мети дає підстави вважати, що користі від наради буде мало, очікується гарячих суперечок, але реальних рішень не буде; тому цілі мають бути сформульовані у термінах очікування конкретного результату: «інформувати про...», «узгодити порядок...», «виробити рішення про...».
- Перелік обговорюваних питань у порядку черговості їх розгляду – послідовність обговорення питань дозволяє її учасникам зрозуміти логіку реалізації наради, підготуватися до того питання, яке вважають для себе найважливішим.
- Початок та закінчення роботи, регламент виступів/повідомлень – розмитість тимчасових кордонів, відсутність чіткого регламенту, дозволить заздалегідь припустити, що нарада буде затягнутою, оскільки ініціатор наради не має продуманості структури і мету зустрічі не буде досягнуто.
- Склад учасників, зазначення їх місця роботи, посади, можливі та довірені повноваження – в умовах колективної роботи націлює на сумлінність виконання ролі кожного учасника та оцінки міри його відповідальності за успішність проведення наради.
- Місце, контакти, де можна ознайомитися з матеріалами з кожного питання або поставити запитання.

Матеріали промовців – розіслані матеріали дозволять заздалегідь вивчити підходи до вирішення ситуації, оцінити їх опрацьованість та запропонувати нові варіанти вирішення проблем.

Розробивши порядок денний наради необхідно приступити до підготовки сценарію його реалізації, для чого необхідно відібрати найбільш підходящі сценарії та формати його проведення¹⁸.

Сценарій 1 «Доповідь». Визначається ключовий доповідач (або два доповідачі), які виступають по опрацьованій темі не більше 7 хвилин, далі учасникам пропонується обмінятися думками, де кожен висловлює своє подання на тему наради та зазначає ступінь згоди з доповідачем. Саме така реалізація наради дозволяє максимально точно сформувати цілісну картину сприйняття проблем, а керівнику швидко повести підсумок та прийняти рішення.

Сценарій 2 «Обговорення». Ведучий пропонує висловитися з наявної проблеми, кожен із учасників наради може взяти слово, висловити свою позицію, обговорення триває доти, доки повторюватимуться прийоми, методи вирішення проблем. Наприкінці відводиться час для питань і лише потім ведучий підводить підсумок.

Сценарій 3 «Мозковий штурм». Призначається головуючий наради, який за 5-7 хвилин позначає проблему та хаотично ставить питання учасникам наради, які мають генерувати якнайбільше ідей, що дозволяють її вирішити. Тут важливо створити відповідну невимущену атмосферу, що дозволяє розкріпачитися учасникам, не боятися оцінювання, критики та «шапкозакидництва».

Сценарій 4 «По колу». Сценарій схожий на мозковий штурм, проте вимагають кругової розсадки учасників наради, і далі кожен по черзі висловлює свою позицію.

Сценарій 5 «Номінальна група». Є також різновидом мозкового штурму для генерування ідей групи, але вимагає від ведучого певної підготовленості та 2-3 години часу. На першому етапі «Вступна частина» (5-10 хвилин) ведучий ставить цілі та завдання, етапи проведення наради, позначає правила взаємодії (активність, етичність поведінки). Усі учасники поділяються на дві групи, відбираються відповідальні, у межах кожної номінальної групи уточнюються цілі та завдання.

Другий етап **«Мовчазне генерування»** (10 хвилин): кожен учасник письмово, у повній тиші записує всі свої ідеї, навіть незвичайні та спірні, робота триває доти, доки останній учасник не закінчить роботу.

Третій етап **«Неупорядковане перерахування ідей»** (40-50 хвилин). Пропонується по черзі називати ідеї. Координатор при цьому наголошує, що процес генерування можна не зупиняти. Учасники групи зачитують свої ідеї, помічник фіксує їх на дошці або за допомогою електронного проектора та комп'ютера, оцінка ідей не допускається.

Четвертий етап **«З'ясування ідей»** (30-40 хвилин). Координатор зачитує кожену ідею зі списку, щоб переконатися, що всі учасники зрозуміли їх у тому вигляді, як вони записані. У процесі проведення такої процедури будь-який учасник може запропонувати роз'яснення та тлумачення ідей, а також їхнє комбінування (агрегування). Окремі ідеї можуть бути відхилені, уточнені чи агреговані. Кожен учасник має право «вето» на будь-яку ідею, тобто. якщо хоча б один із учасників групи не згоден із висунутим реченням, воно не приймається.

П'ятий етап **«Вибір та ранжування»** (10-15 хвилин). Зі складеного переліку кожному учаснику необхідно вибрати чотири, шість або вісім пропозицій (ідей), які потім ранжуються за значимістю. Підрахунок голосів займає 10-15 хвилин і здійснюється одним із методів обробки експертних оцінок.

Заклучна частина (5-10 хвилин): обговорюються підсумки голосування, причому координатор підкреслює моменти, за якими існує високий рівень узгодження.

Метод номінальних груп корисний у випадках, коли необхідно отримати рішення, яке одна людина прийти неспроможна прийняти протягом короткого періоду часу.

У той же час метод номінальної групи має недоліки:

¹⁸ Орбан-Лембрик Л. Психологія професійної комунікації : монографія. Чернівці : Книги – XXI, 2009. 528 с.

1. Виключається прийняття рішень щодо невідкладних питань.
2. Залежить від кваліфікації керівництва.
3. Вирішується лише одне питання на кожній сесії.

Формати проведення нарад щодо вирішення проблем та прийняття рішень також можуть бути реалізовані методом «рефлексивного мислення Дьюї», «ідеальної наради», «одне питання» та інші.

На успішність реалізації наради впливають групи чинників:

- застосування вербальної та невербальної знакових систем;
- активне та емпатійне слухання;
- підключення до спільної діяльності;
- підготовленість керівника до наради;
- управління людьми у процесі наради;
- попередження конфліктних ситуацій;
- контроль за виконанням прийнятих рішень.

У кожній нараді є два важливі моменти, якими необхідно керувати головуючого:

- предмет наради, конкретне питання, яке потрібно вирішити, узгодити, або просто довести до відома учасників;
- відносини між людьми – учасниками наради.

Таблиця 3.2 – Етапи конструктивної наради¹⁹

Вирішення поставлених завдань	Регулювання відносин
<i>1. Підготовчий етап</i>	
Надати необхідну інформацію (порядок денний, ознайомлення з завчасно запропонованими варіантами)	Налаштувати на конструктивну взаємодію, зрозуміти очікування учасників
<i>2. Початок наради</i>	
Формування теми та мети наради (на дошці, листі фліпчарту (ватману))	Задати тон наради (дотримання ритуалів: розсадка, привітання)
<i>3. Основна частина наради</i>	
1. Сформулювати проблему. Надати можливість висловити кожному свою думку, свої інтереси. 2. Затвердити питання, за якими повинно бути прийняти рішення. 3. Забезпечити процес вибору групою варіантів рішень. 4. Забезпечити процес прийняття рішень з висунутих питань, добитися розподілу відповідальності між виконавцями.	1. Організовувати та підтримувати теми, що вільно обговорюються. 2. Створювати атмосферу для генерації ідей, конструктивного прийняття рішень.
<i>4. Закінчення наради</i>	
Роздати учасникам рішення чи результати обговорення у письмовому вигляді (або відразу через 1-2 години після наради)	Емоційно завершити розмову, подякувати за активну участь. Мотивація на досягнення успіху

Саме тому на кожному етапі проведення наради важливо головуючому одночасно вирішувати як мінімум два завдання.

¹⁹ Манзер М. Научись вести сложные переговоры за 7 дней. 2018. 85 с.

2. Ділові переговори

Поняття «*переговори*» – російський еквівалент англійського терміну «negotiation» та французького «negociation», які мають латинське походження (від латинського «negotium: нес, пі – «ні» і otium – «дозвілля»). Найперші вживання цього терміну пов'язані з торгівлею та діяльністю купців (франц. «negociant», англ. «negotiant» – торговець, купець).

Перелом у дослідженні переговорного процесу настав у 50-70-ті роки ХХ століття. І лише в останні двадцять років вивчення переговорів було поставлено на систематичну наукову основу. Лідирують у цьому процесі американські вчені (в одному з американських підручників з переговорів автори наводять бібліографію, яка налічує понад 3000 найменувань).

На сьогоднішній день наука має значну теоретичну основу дослідження переговорного процесу. Літературу з вивчення переговорного процесу можна умовно поділити на чотири основні групи.

До першої належать дослідження загальнотеоретичного плану, автори яких намагаються з'ясувати теоретичні закономірності ведення переговорів загалом.

Друга група представлена роботами, які можна назвати «посібниками до дії», що містять конкретні поради, збірники рецептів та прийомів ведення переговорів.

Третя група представлена дослідженнями у сфері теорії ігор. Цей напрямок розробляється переважно математиками та економістами. Мета – спроба створити математичні моделі переговорів та таким чином передбачити їхні результати.

І, нарешті, четверта група представлена психологічними працями, що вивчають принципи та психологічні аспекти взаємовідносин учасників переговорів (психологія спілкування).

Основними напрямками досліджень є²⁰:

- аналіз конкретних ситуацій, характеристики учасників переговорів;
- структура, етапи переговорів;
- тактичні прийоми, що застосовуються в ході переговорів;
- організація та процедура проведення переговорів;
- інститут посередництва в переговорах;
- національні особливості (стилі) ведення переговорів;
- психологічні особливості сприйняття партнерами з переговорів обговорюваної проблеми та поведінки одне одного.

Методи вивчення переговорів залежать від напряму та завдань дослідження. Саме поняття «метод» дослідження зазвичай вживається у двох сенсах – у вузькому та широкому. У першому випадку метод – сукупність прийомів, засобів та процедур дослідження наукою свого предмета.

У широкому розумінні під методом розуміється теоретичне вчення про метод наукового пізнання взагалі, тобто сукупність філософських принципів, які визначають напрями та мету дослідження (методологія). Нас цікавитиме поняття «метод» у вузькому розумінні цього слова.

З позиції методів вивчення, дослідження переговорного процесу можна розділити на «традиційне» та «модерністське».

Традиційний (історико-описовий) напрям представлено працями професійних політиків, яким за родом своєї діяльності доводилося вести переговори або спостерігати за їх проведенням, а також дослідженнями істориків.

²⁰ Керпен Д. Гений коммуникации. Искусство притягивать людей и превращать их в своих союзников. 11 навыков эффективного общения. М. : Эксмо, 2016.

Модерністський (операційно-прикладний) напрям виник на стику таких наук, як соціологія, математика, психологія, економіка. Кожна з цих наук використовує свої методи у вивченні переговорного процесу.

Традиційно прийнято ділити усі методи вивчення на три основні групи: загальнонаукові, аналітичні та конкретно-емпіричні. Необхідно пам'ятати при цьому, що така класифікація дуже умовна і, зрозуміло, їх не можна жорстко протиставляти одне одному. У рамках конкретного дослідження різні методи доповнюють один одного, перетікають один в один, присутні в різних пропорціях.

Основними методами дослідження переговорів є такі: спостереження, вивчення документів, анкетування та інтерв'ювання, аналіз мемуарної літератури, контент-аналіз, івент-аналіз, складання когнітивні карти, ігрове моделювання.

Спостереження як метод дослідження передбачає наявність суб'єкта спостереження (учасників переговорів), об'єкта спостереження (процес переговорів) та засобів спостереження. Спостереження може бути безпосереднім (спостерігач – посередник на переговорах), зовнішнім (за допомогою телебачення, радіо, інтернету) та включеним (спостерігач – учасник переговорів).

Вивчення документів залишається найпоширенішим методом дослідження переговорів. В першу чергу, дослідників цікавлять стенограми переговорів, підсумкові документи переговорів.

Анкетування та інтерв'ювання може бути різновидом непрямого спостереження (інформація купується за допомогою інтерв'ю, анкетування).

Великий обсяг інформації можна отримати в такому джерелі, як мемуарна література. Важливість цього виду джерел у тому, що іноді у мемуарах міститься інформація, яка відсутня в інших джерелах, часто в мемуарах міститься опис тих чи інших тактичних прийомів, технології проведення переговорів.

Контент-аналіз вперше був застосований та описаний американським дослідником Г. Лассуелом у 1949 році. Він є систематичним вивченням письмового або усного тексту з фіксацією найчастіше повторюваних словосполучень чи сюжетів.

Івент-аналіз – метод обробки інформації, показує, хто говорить або робить, що говорить або робить, по відношенню до кого говорить або робить і коли каже або робить.

Систематизація та обробка відповідних даних здійснюються за **такими ознаками**:

- суб'єкт-ініціатор (хто);
- сюжет чи область питання (що);
- суб'єкт-мішень (стосовно кого);
- дата події (коли).

Систематизовані таким чином дані зводяться в матричні таблиці, ранжуються та вимірюються за допомогою комп'ютера.

Когнітивне картування. Цей метод був запропонований американським дослідником Р. Аксельродом та спрямований на аналіз того, як той чи інший учасник переговорів сприймає обговорювану проблему. Шляхом виявлення основних понять, якими оперують учасники переговорів та взаємозв'язків між ними, складається карта, що дозволяє з'ясувати сприйняття ними обговорюваних проблем.

Методи вивчення переговорів із використанням комп'ютерних технологій мають як переваги, так і недоліки. **До переваг** цих методів належить: підвищення об'єктивності, можливість застосування більш строгої системи вимірювання, якою є електронно-обчислювальна техніка, можливість отримання нової інформації на основі комп'ютерної обробки та систематизації вже відомих джерел. **До недоліків**: необхідність залучення програмістів, дороге обладнання.

Моделювання як метод вивчення переговорів полягає в побудові штучних, ідеальних, уявних ситуацій та програванні їх з метою побудови якоїсь ідеальної моделі проведення переговорів.

Безумовно, повнота та результативність дослідження залежить від предмета вивчення та грамотного поєднання максимально можливої кількості методів.

Що таке переговори? Відповідь очевидна. **Переговори** – це один з численних видів взаємодії між людьми. Історія людства знає багато способів вербальної та невербальної взаємодії між людьми. До основних з них належать: консультації, дискусії, «круглі столи», арбітраж, бесіда, листування, посередництво.

Характерними рисами переговорів є²¹:

1. Наявність проблеми. Дійсно, наявність проблеми для обговорення є необхідною передумовою будь-яких переговорів.

2. Подібність та відмінність інтересів сторін. Ця риса є однією з найважливіших особливостей переговорів. За повної відсутності спільних інтересів відносини між сторонами можуть бути нейтральними, при розбіжності інтересів можлива конфронтація. Для переговорів необхідна ситуація зі змішаними інтересами.

Як зазначав дослідник переговорного процесу Ф.Ч. Ікле, для початку переговорів у потенційних учасників мають бути єдині інтереси та одночасно конфлікт інтересів. На цю обставину звертають увагу й американські дослідники Р. Фішер та У. Юрі, які зазначали, що переговори спрямовані на досягнення домовленості в умовах, коли ваші інтереси та інтереси протилежної сторони частково збігаються, а частково розходяться.

Відмінність інтересів сторін не означає, що сторони мають лише інтереси, що суперечать один одному. Український дослідник О. А. Блінов²² відзначає серед усіх інтересів інтереси взаємовиключні та непересічні. Наявність взаємовиключних інтересів означає, що сторони хочуть одного й того самого. Непересічні інтереси припускають, що реалізація інтересів однієї сторони жодним чином не торкаються інтересів іншої сторони.

3. Взаємозалежність учасників переговорів. Взаємозалежними роблять учасників переговорів неможливість здійснити свої інтереси наодинці. Природно, чим вища взаємозалежність, тим більше шансів успішного завершення переговорів та навпаки.

4. Складна структура. Більшість дослідників переговорного процесу виділяють три стадії переговорів: підготовчу, взаємодія (власне переговори) та стадію виконання досягнутих домовленостей.

5. Спілкування сторін. Будь-які переговори передбачають обговорення якоїсь проблеми, тому спілкування є невід’ємним елементом переговорів. Іншими словами, без спілкування сторін немає переговорів.

6. Спільне вирішення проблеми. Це найважливіша характерна риса переговорів, яка відрізняє, власне, переговори від інших способів взаємодії.

Таким чином, **переговори** – це діалог між сторонами, які обговорюють ідею, інформацію та альтернативи, щоб досягти взаємоприйнятної рішення (угоди) (рис. 3.1).

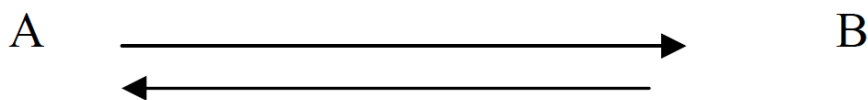


Рисунок 3.1 – Схема переговорів

Які основні функції переговорів або навіщо ведуться переговори?

Головна функція будь-яких переговорів – спільне обговорення та спільне вирішення спірних проблем шляхом прийняття домовленостей (досягнення угоди). Поряд із головною функцією вони можуть виконувати й інші функції, вибір та поєднання яких залежить від цілей, які ставлять перед собою учасники переговорів.

²¹ Diamond S. Getting More : How You Can Negotiate to Succeed in Work and Life. 2012. 542 p.

²² Блінов О. А. Психологічне забезпечення переговорного процесу : навч. посіб. К. : НАУ, 2013. 248 с.

Більшість дослідників виділяє наступні основні *функції переговорів*:

- інформаційно-комунікативну;
- регуляційну;
- пропагандистську;
- функція вирішення власних завдань;

Інформаційна функція полягає в тому, щоб з'ясувати точку зору з приводу тієї чи іншої проблеми іншої сторони, дати інформацію про свої інтереси та проблеми.

Завдання комунікативної функції – налагодження каналів зв'язку, обмін поглядами.

Інформаційна та комунікативна функція часто переплітаються, реалізуються одночасно, що дозволяє формулювати їх як єдину інформаційно-комунікативну функцію.

Американський вчений Г. Уінхем, наголошуючи на значенні цієї функції переговорів, писав, що переговори є процесом зняття інформаційної невизначеності шляхом поступового з'ясування сторонами позицій один одного, що дозволяє більш точно реалізувати головну функцію переговорів – спільне вирішення проблеми.

Сутність регуляційної функції – здійснення регуляції та контролю дій учасників переговорів. Ця функція найчастіше реалізується на стадії перевірки виконання досягнутих домовленостей.

Пропагандистська функція полягає у впливі на громадську думку, формуванні суспільної думки з метою роз'яснення своєї позиції, виправдання своїх дій чи бездіяльності у тій чи іншій ситуації, залучення союзників чи звинувачення іншої сторони.

Здійснюється дана функція за допомогою різноманітних способів спілкування із засобами масової інформації – прес-конференції, брифінги, прес-релізи, виступи на телебаченні та радіо.

Одні дослідники звертають увагу на те, що ведення переговорів «на виду» нерідко веде до втраті їх ефективності. Як дотепно відзначили американські дослідники У. Зартман та М. Бертон, бажання адресувати свої виступи масам тягне учасників швидше до вікон, ніж один до одного.

Інші вважають, що необхідно більше уваги приділяти відкритості переговорів як одному зі способів контролю за їх перебігом та позиціями сторін. Істина, як завжди лежить посередині. Успіх супроводжує тим переговорів, під час яких грамотно поєднується відкритість та закритість переговорів.

Крім того, переговори можуть проводитися з метою підвищення свого престижу, отримання більш високого статусу, вирішення своїх завдань (наприклад, підвищити власну популярність).

На практиці будь-які переговори багатфункціональні, під час одних переговорів можуть реалізуватися та реалізуються зазвичай кілька функцій одночасно.

До переговорів потрібно готуватися. Підготовку до переговорів умовно може бути поділена на дві **основні стадії: організаційну та теоретичну**. Підставою для такого поділу служить різна спрямованість проблем підготовки переговорів.

Перша стадія пов'язана з необхідністю контакту з іншою стороною, для того, щоб домовитися про обставини проведення переговорів (переговори про переговори). Друга – власне підготовка до переговорів.

Основними завданнями організаційної стадії підготовки до переговорів є спільний пошук відповіді на такі основні питання – де, коли, як і з ким проводити переговори (переговори про переговори).

Відповідно основним етапам організаційної підготовки є:

- вибір місця та часу зустрічі;
- визначення рівня проведення переговорів;
- визначення та узгодження порядку денного.

Результат переговорів, а часто і їх перебіг залежить від ретельної підготовки переговорного процесу. Залежно від специфіки та складності проблеми, яка підлягає обговоренню на переговорах, підготовка до них може тривати від кількох днів до кілька років.

Теоретична підготовка до переговорів полягає у пошуку відповідей на два основні питання: «Для чого потрібні переговори?», «Чого я хочу досягти на переговорах?» (рис. 3.2).

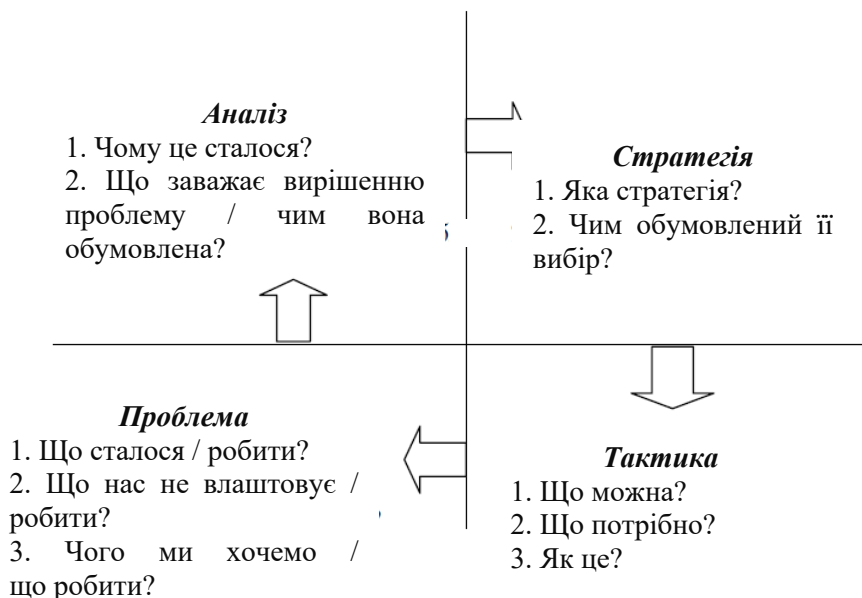


Рисунок 3.2 – Сутність теоретичної підготовки до переговорів²³

Узагальнення досліджень із переговорів дозволяє виділити такі основні стадії теоретичної підготовки до переговорів:

- проведення аналізу проблеми та розробка можливих АТНА²⁴ майбутньому рішенню (угоді);
- розробка переговорної концепції та своєї позиції на переговорах;
- розробка стратегії та тактики переговорів;
- підготовка необхідних документів (виступів, промов, проєктів нормативних документів тощо).

Важливим питанням підготовки є визначення порядку ухвалення рішення. Сучасна практика переговорів знає два основні способи прийняття рішення: голосування та консенсус. Кожен із цих способів має як переваги, так і недоліки (табл. 3.3).

Таким чином, суттєва різниця між досягненням консенсусу та голосуванням полягає в тому, що голосування поділяє учасників переговорів на дві групи: більшість, до якої належать «переможці», і меншість, до якої належать «ті, що програли».

Отже, угода, досягнута шляхом голосування, ґрунтується на поділі та на принципі «виграв або програв», а не на спільному виграші. Меншість може бути незадоволена та саботувати прийняте рішення (угоду) або просто не здійснювати його так само енергійно, ніж у тому випадку, якби вони виграли.

Той факт, що за угоду було віддано більше голосів, ніж проти, не гарантує, що вона є справедливою. Також голосування не обов'язково означає, що кожна сторона намагається зрозуміти позиції, інтереси та потреби іншої сторони.

²³ Voss R. Never Split the Difference. Negotiating as if Your Life Depended on It. London : Random House, 2017. 288 p.

²⁴ АТНА – альтернатива переговорному рішенню (абревіатура від англійської Alternatives To a Negotiated Agreement)

Консенсус також не є простим та швидким способом досягнення угоди. Він припускає, що тільки угода, прийнятна для всіх, ймовірно, буде повністю виконаною та діятиме тривалий час.

Консенсус – груповий процес прийняття рішення, при якому намагаються врахувати вимоги всіх сторін добровільно досягнуто угоди. Тому зусилля, які потрібні для досягнення консенсусу, виправдовують витрати часу та сил. Труднощі виникають, коли сторони висувують вимоги, які суперечать одна одній. Мінусом є те, що переговори можуть сильно затягнутися.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика способів прийняття рішень під час переговорів

Досягнення консенсусу	Голосування
Прийняття рішень здійснюється шляхом синтезу різних позицій	Прийняття рішень здійснюється шляхом отримання підтримки більшості для однієї позиції
Правила можуть змінюватися	Правила твердо встановлені, процедура визначена
Процес переговорів може змінюватися тривалий час	Процес переговорів може проходити швидко
Позиції можуть бути ясно проголошені з самого початку, однак ті, хто їх дотримується, можуть їх змінювати, щоб включати варіанти, запропоновані іншими	Важко включати варіанти, нюанси та модифікації
Погляд можуть співпадати у ході дискусії	Дискусії можуть стати поляризованими між фіксованими позиціями
Процес дозволяє провести дискусію з приводу багатой кількості альтернатив	Процес дозволяє голосувати одночасно лише за один варіант чи проти нього
Усі думки заслуховуються. Незвичайні ідеї можуть привести до творчого переосмислення проблеми	Ті, чиї погляди не відповідають умовам дискусії, можуть не бажати вирішити проблему, саме тому можуть зберігати мовчання чи піти
Мета дискусії – знайти рішення, яке влаштує усіх	Предмет дискусії – завойовування підтримки однієї позиції та поразка її опонентів, а не пошук кращого рішення
Рішення не може бути нав'язане	Рішення іноді є результатом примусу та угод
Досягнення консенсусу потребує участі в дискусії усіх учасників переговорів	Голосування може привести до виникнення невдоволеної меншості, яка може покинути переговори або саботувати рішення

Такими є основні риси організаційного етапу підготовки до переговорів їх дотримання створює передумови ефективного проведення переговорів.

Переговори не одномоментний акт, а процес, причому процес, розтягнутий у часі. Більш того, переговори – складний процес, що має власну структуру та динаміку розвитку.

Практично всі дослідники переговорного процесу виділяють **три основні етапи** у процесі переговорів²⁵:

- початковий;
- дискусійний;

²⁵ Fisher R., Ury L., Patton B. Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In. 2011. 240 p.

– заключний.

Хоча чітко виділити рамки кожного етапу у процесі конкретних переговорів часто неможливо, можливо їх переплетення, перетікання одного в інший, проте, кожен елемент переговорного процесу має свої завдання, які дозволяють відокремлювати їх один від одного.

Завдання **першого етапу** переговорів – взаємне дослідження, уточнення позицій, точок зору, інтересів сторін. На першому етапі сторони викладають власні позиції, що вносять пропозиції, надають необхідні роз'яснення за цими пропозиціями та вислуховують інформацію про позиції іншої сторони.

На цьому етапі найповніше реалізується інформаційно-комунікативна функція переговорів.

Сторони ставлять «діагноз» і намагаються знайти «спільну мову», тобто намагаються отримати якомога більше інформації про інтереси один одного та знайти точки дотику в позиціях.

Завдання **другого етапу** – обговорення та аргументація варіантів вирішення обговорюваної проблеми, тобто власне дискусія. Сторони намагаються переконати одна одну у доцільності прийняття їх варіантів або пропозицій, використовуючи різні тактичні прийоми.

Другий етап займає більше часу і зазвичай найскладніший для учасників переговорів. Іноді на цьому етапі переговори можуть закінчитися внаслідок розбіжностей між учасниками. За наявності доброї волі та наполегливості у досягненні угоди підсумком другого етапу ставали визначення рамок майбутнього рішення (угоди), що дає можливість початку третього етапу.

Завдання **третього етапу** – узгодження позицій та розробка домовленостей (підсумкових документів).

Узгодження позицій, на думку ряду дослідників, оптимально в два прийоми: вироблення «загальної формули» та розробка деталей угоди. Після визначення рамок угоди розпочинається робота над текстом угоди. Текст обговорюється та редагується. У реальній переговорній практиці послідовності етапів не завжди дотримуються.

Важливим елементом переговорного процесу є спосіб подачі позиції. Дослідники виділяють чотири основних **способів демонстрації позиції на переговорах**:

- відкриття позиції;
- закриття позиції;
- підкреслення спільності у позиціях;
- підкреслення відмінностей у позиціях.

Природно, що у процесі переговорів використовуються всі чотири способи в різних пропорціях на різних етапах. При прагненні сторін досягти конкретних результатів у вигляді взаємоузгоджених документів доцільно починати з підкреслення загального у позиціях сторін. Починати переговори з обговорення питань, щодо яких позиції сторін не збігаються – вірний шлях до затягування або навіть зриву переговорів.

Гевін Кеннеді виділяє 4 **типи переговорників**²⁶:

Віслюки. Перебувають у блаженному незнанні відносно існуючих можливостей. Зазвичай це проявляється у схильності до непередбачуваного, передбачуваного та впертого супротиву, коли те, що Ви отримуєте (як правило, не дуже багато) у ході переговорів, цілком недостатньо, щоб визнати їх успішними. Також віслюки керуються непохитними принципами.

Вівці. Вважають, що отримати хоч щось – вже добре. Ви слухняно приймаєте вибір зроблений іншими людьми, слідуєте за ними, як вівці на бойню. Ви демонструєте певну прагматичну гнучкість, однак залишаєтесь при цьому жертвою впливу інших. У Вас немає бажання боротися за свої інтереси. Ви надаєте перевагу краще здатися, ніж розізнати іншу сторону – або навіть розчарувати її.

²⁶ Кеннеді Г. Договориться можно обо всем. М. : Альпина Паблишер, 2011. 408 с.

Лисиці. Спритні, прагматичні, грають на слабких струнках. Ви дійсно розумієте, що відбувається, і твердо переконані, що заслуговуєте того, чого добиваєтесь. Багато Лисів досягають успіху лише завдяки своїй спритності. Крім того, Ви любите похизуватися, захоплюючись грою заради самої гри. Ваш прагматизм майже не має меж, Ви майстерно граєте на всіх слабких струнах Вівці.

Сови. Мудрі, у них вистачає розуму, щоб оцінити довгострокові вигоди. Вони будують міцні стосунки. Ваш стиль переговорів демонструє, що у Вас вистачає мудрості оцінити довгострокові вигоди. Для цього Ви налаштовуєте міцні відносини з іншою стороною і в результаті досягаєте того, чого дійсно заслуговуєте. Ви цілком готові до небезпек та можливостей, які витікають зі зробленого Вами вибору поведінки. Вас поважають за те, що Ви робите, і за те, як Ви це робите.

Питання для самоконтролю

1. Що таке сучасна нарада?
2. Які завдання виконує нарада?
3. Розкрийте сутність підходів до класифікації ділових нарад.
4. Які вимоги висуваються до ділової наради?
5. Як здійснюється вибір сценарію реалізації наради?
6. У чому полягає сутність та призначення переговорів?
7. У яких ситуаціях застосовується третя сторона переговорів?
8. Опишіть зміст етапів підготовки та реалізації переговорів.
9. Розкрийте сутність характерних особливостей ділових переговорів.
10. Які Ви можете назвати ключові функції переговорів?
11. З чого складається типовий набір інструментів переговорника?
12. Розкрийте сутність типів переговорників за класифікацію Гевіна Кеннеді.

Тема 4. СТРАТЕГІЯ ТА ТАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Основні стратегії ведення переговорів
2. Тактичні прийоми ведення переговорів
3. Посередництво у ділових переговорах

1. Основні стратегії ведення переговорів

Під стратегією традиційно розуміється кінцева мета дії. Мета – це передбачуваний результат дії, яка є його причиною. Перш ніж приступати до переговорів, учасники повинні чітко уявляти, які цілі їх проведення. Стратегії (підходи) до переговорів залежать від культури, ерудиції та досвіду учасників переговорів.

Усі дослідники переговорного процесу єдині в тому, що основою для прийняття тієї чи іншої стратегії є питання – чи розглядають сторони переговори як продовження боротьби або як процес вирішення проблеми, що передбачає спільні зусилля. Відповідно до цього виділяються дві стратегії переговорів:

- стратегії торгу (bargaining);
- стратегія спільного з партнером пошуку вирішення проблеми (joint problem-solving).

За образним визначенням відомого англійського політичного діяча Г. Нікольсона, у першому випадку це переговори «воїнів» (рис. 4.1), у другому – «крамників» (рис. 4.2).

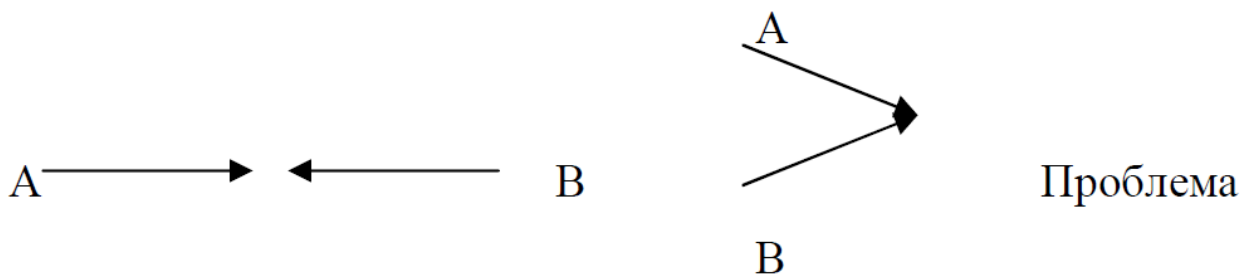


Рисунок 4.1 – Стратегія торгу

Рисунок 4.2 – Стратегія спільного з партнером пошуку вирішення проблеми

Перші нагадують військові дії або, у кращому випадку, військові маневри. Перемога – головне для «воїнів», відмова ж від неї означає для них поразку. Переговорному підходу «воїнів» Г. Нікольсон протиставляє концепцію «крамників», які націлені на досягнення взаємовигідної угоди. У цьому вони бачать мету і сенс переговорів.

Ці дві основні стратегії й опинилися у центрі уваги дослідників, зайнятих проблемами вивчення переговорів. Одним із центральних питань, обговорюваних у науковій літературі, було питання про те, яка стратегія в торгівлі є найефективнішою для отримання максимального результату (виграшу): «жорстка» або «м'яка». Іншими словами, чи має бути торг з мінімальними поступками (жорстким) або, навпаки, він повинен припускати компромісні пропозиції та рішення (м'яким).

Авторами ідеї стратегії «жорсткого торгу» були американські дослідники С. Сіджел та Л. Фурекер. Учасники переговорів, які використовують стратегію «жорсткого торгу», використовуює примус, щоб змусити кожную сторону зробити поступки та досягти угоди.

Цей спосіб реагування на тенденцію конфліктуючих сторін займати крайні позиції та бути непримиреним. У таких переговорах відносини зазвичай бувають антагоністичні та ворожі. Результатами швидше бувають компроміси, а не взаємоприйнятні угоди.

- Якщо вони дають мені можливість використовувати їх у своїх інтересах, то це їх проблема.
- Я не повинен брати до уваги, як на них впливають мої хитрощі.

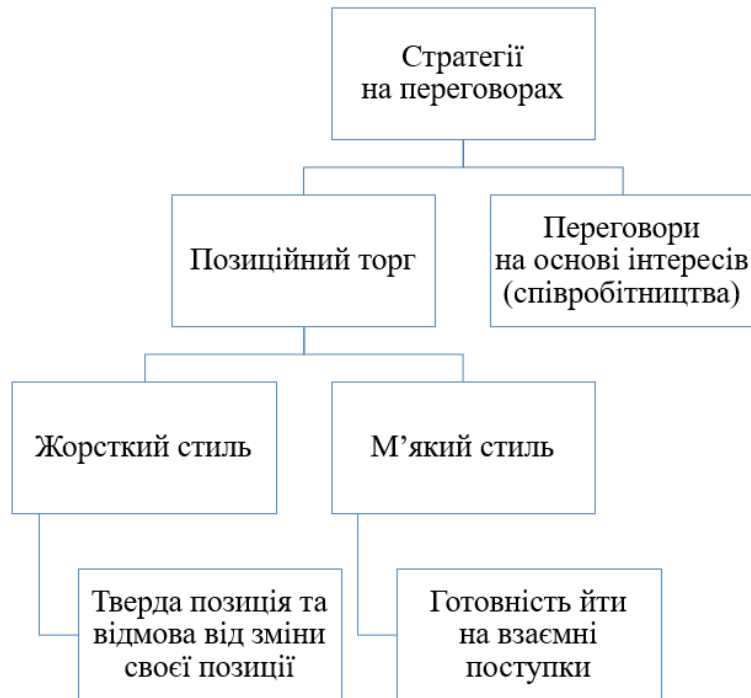


Рисунок 4.4 – Підхід до класифікації стратегій до ведення переговорів

«**Сині**» установки переговорників:

- Не чесно використовувати у своїх інтересах помилки, які допустив інший переговорник.
- Переговорники не повинні приховувати свої почуття та наміри.
- Краще заключити угоду з незначною вигодою, ніж взагалі ніяку.
- Якщо для мене більш важливі взаємовідносини, я повинен бути більш поступливим.
- Формування добрих відносин важливіше, ніж використання слабких сторін опонента.
- Відверте озвучення ваших щирих намірів, як правило, приносить користь.
- Не можна маніпулювати опонентами тільки тому, що вони проявляють м'якість та не можуть піклуватися про себе.
- Краще зберегти добрі відносини, ніж розірвати їх, відклонивши не вигідну угоду.
- Я повинен поступитися «важким» людям, якщо в іншому випадку втрачу клієнта.
- Я переживаю про можливу відмову, коли веду переговори.

Стратегія – це кінцева мета дії, тобто передбачуваний результат дії, яка є його причиною.

Мета гарної підготовки навіть до відносно простих переговорів полягає у розробці конкретного плану дій у ситуації, з якою ви стикаєтесь.

Будь-яка підготовка починається зі стратегічного аналізу вашої ситуації щодо:

- того, наскільки серйозно сторони зацікавлені у збереженні та розвитку довготривалих відносин;

- ступеня зацікавленості сторін у передбачуваних результатах переговорів.

Таблиця 4.1 – Характерні риси стратегій ведення переговорів

Стратегія «м'якого торгу»	Стратегія «жорсткого торгу»	Принципова стратегія
Учасники – друзі	Учасники – противники	Учасники разом вирішують проблеми
Мета – угода	Мета – перемога	Мета – розумний результат (досягнення домовленостей), заснований на справедливих критеріях
М'який курс по відношенню до партнерів з переговорів та при вирішенні проблем	Жорсткий курс по відношенню до партнерів з переговорів та при вирішенні проблем	М'який курс по відношенню до людей, жорсткий – по відношенню до проблеми
Робити поступки	Вимагати поступки	Відокремлення людей від проблем
Довіра до партнерів	Недовіра до партнерів	Ведення переговорів незалежно від ступеня довіри
Зміна позицій у процесі переговорів	Збереження своєї первинної позиції у процесі переговорів	Концентрація на інтересах, а не на позиціях
Робити пропозиції	Застосовувати загрози	Аналізувати інтереси
Допускати втрати заради досягнення домовленостей	Вимагати односторонніх поступок у якості плати за домовленості	Пропонувати альтернативні варіанти
Пошук рішень, на які підуть партнери з переговорів. Поступатися впливу	Пошук рішень, на які підете ви. Застосовувати вплив	Поступатися аргументам, а не впливу
Наполягати на прийнятті домовленостей	Наполягати на своїй позиції	Використовувати об'єктивні критерії

Вибір стратегії переговорів залежить від:

- мети переговорів;
- відносин з іншою стороною переговорів;
- наявних ресурсів;
- позиції опонента (м'яка, жорстка);
- наявності часу;
- предмету переговорів;
- важливості та значимості результатів переговорів;
- внутрішніх установок та переконань переговорників.

Важливо зрозуміти, які чинники впливають на вибір стратегії переговорів. Зрозумівши їх та підпорядкувавши контролю, ви зможете впливати на вибір стратегії.

Компроміс є корисною стратегією у будь-якій ситуації, однак він, зазвичай, стоїть на другому чи третьому місці після найбільш підходящої стратегії. Саме тому у переговорах компроміс доречно використовувати як додаткову стратегію, а не як універсальний засіб (рис. 4.5).

Дізнайтеся, яка точка зору іншої сторони: вам необхідно систематично думати про те, як світ виглядає в очах іншої сторони.

Сприйняття важливості результату переговорів

		Висока	Низька
<i>Сприйняття важливості майбутніх відносин сторін</i>	Висока	<i>I. Двоятий інтерес</i> (ділове співробітництво, спільне підприємство чи злиття компаній) Найкращі стратегії: націленість на вирішення проблем чи компроміс	<i>II. Відносини співробітництва</i> (шлюб, дружба чи командні дії) Найкращі стратегії: підлаштування, націленість на вирішення проблем чи компроміс
	Низька	<i>III. Угода з протилежними інтересами</i> (розлучення, продаж нерухомості чи ринкова угода) Найкращі стратегії: суперництво, націленість на вирішення проблем чи компроміс	<i>IV. Мовчазна координація дій</i> (перетин перехрестя) Найкращі стратегії: уникнення, підлаштування чи компроміс

Рисунок 4.5 – Ситуаційна матриця: довідник зі стратегії ведення переговорів

Вирішіть, як спілкуватися:

- Вам необхідно спілкуватися напругу чи доречно скористатися послугами агента?
- Якщо ви збираєтесь вести переговори самостійно, то як краще спілкуватися – у ході зустрічей, телефоном чи електронною поштою?

Стратегія «виграш-виграш» – жорстка стратегія ведення переговорів з явно вираженим прагненням однієї сторони домогтися переваг за рахунок інтересів іншої. Вона не орієнтована на встановлення міцних довгострокових партнерських відносин. Як правило, застосовується при короткочасних ділових зв'язках.

Стратегія «програш-виграш» – призводить до суттєвих поступок і порушення власних інтересів. Як правило, це відбувається при жорсткому тиску з боку опонента, який використовує силу характеру, владу, зв'язки та інші особливості ситуації. Усвідомлено цю стратегію обирають лише в тому випадку, якщо результат на переговорах є другорядним і слугує досягненню інших цілей.

Стратегія «програш-програш». Ця ситуація виникає зазвичай при взаємодії двох рішучих, упертих, егоцентричних особистостей з установкою тільки на виграш. Програють обоє, оскільки переговори заходять у глухий кут і виступають швидше змаганням в упертості і завзятості.

Стратегія «виграш». При цій установці на проведення переговорів основне завдання полягає в досягненні власного виграшу. При цьому не має значення, до чого приходить інший учасник – виграє чи програє.

Таким чином, при жорсткому підході учасники переговорів – противники, мета переговорів – перемога будь-який ціною, способи – будь-які, аж до некоректних та заборонених.

При м'якому підході учасники переговорів – друзі, мета – збереження добрих відносин з іншою стороною навіть, незважаючи на можливі втрати. Практика проведення переговорів показує, що застосування стратегії торгу є неефективним і не конструктивним. Угоди, прийняті за результатами таких переговорів найчастіше є тимчасовими компромісами.

Найбільш ефективною є принципова стратегія. Вона передбачає переговори, де люди відокремлені від проблеми, головна увага приділяється не позиціям сторін, а їх інтересам. Ціль – спільне вирішення проблеми на підставі об'єктивних критеріїв з урахуванням інтересів партнера щодо переговорів.

2. Тактичні прийоми ведення переговорів

Тактика – це спосіб досягнення стратегії (мети). Тактика залежить від стратегії, що її визначає. Цілком природно, що тактичні прийоми стратегії торгів описані та проаналізовані значно краще. Вони надзвичайно різноманітні та мають різні варіанти.

Основними тактичними прийомами стратегії торгів є такі.

Тактика тиску. Різновидами застосування даного тактичного прийому може бути: погрози, хибні загрози (блеф), ультиматум («беріть ручку та пишіть», «або погоджуйтесь або ми йдемо»).

Тактика «завищення початкових вимог» полягає в тому, що учасники переговорів запитують більше, ніж реально сподіваються отримати. Сутність її добре ілюструє приказка – «проси верблюда, дадуть барана».

Тактика «дискваліфікації» полягає в тому, що замість обґрунтування істинності або хибності аргументу, що висувається стороною інший учасник намагається давати оцінку переваг або недоліків партнера з переговорів (перехід особистості).

Різновидами застосування даного тактичного прийому можуть бути:

- особисті випадки («щось Ви погано виглядаєте, погано спали?», «Я чув, від Вас дружина пішла?»);
- наклепи;
- навмисний обман: хибні факти, хибні повноваження, застосування так званого обманного консенсусу («ми всі одна велика сім'я», «дружба перевищує все» тощо);
- шантаж;
- насмішка;
- чутки;
- скандал.

Тактика «розстановки помилкових акцентів у своїй позиції». Сутність даного тактичного прийому у тому, щоб продемонструвати партнеру з переговорів крайню зацікавленість у вирішенні питання, яке для вас є другорядним. У ході подальших переговорів вимоги з цього питання знімаються, але зняття вимог подається як поступка, замість якої вимагають поступки з іншого питання.

Тактика «висування вимог в останню хвилину». Сутність даного прийому полягає в наступному. В момент, коли переговори близькі до завершення та залишається підписати угоди, висуваються нові вимоги.

Тактика «зростаючих вимог». Сутність її зрозуміла з назви – підвищення вимог з кожною наступною поступкою.

Тактика «пакета» (пакетування, ув'язування). Сутність – кілька питань порядку денного пов'язуються та пропонуються до розгляду у вигляді «пакета» («продаж у навантаження»). В результаті пропонується обговорювати не окремі пропозиції, а їх комплекс.

Сторона, яка пропонує пакет, розраховує, що інша сторона, будучи зацікавлена у кількох пропозиціях з «пакета», прийме й інші. У разі відмови є можливість реалізувати пропагандистську функцію, висунувши звинувачення у небажанні партнера з переговорів вести конструктивний діалог.

Тактика саямі. Назву даний тактичний прийом отримав за аналогії з відомим сортом ковбаси, яку прийнято нарізати дуже тонкими шарами. Сутність застосування цього прийому – надання партнеру з переговорів інформацію дуже невеликими порціями. Те саме й щодо поступок – дуже маленькими кроками. Ціль застосування тактики – надія на те, що партнер здасться першим.

Тактика подвійного тлумачення. Сутність – в угоду за підсумками переговорів свідомо закладається подвійний сенс, непомічений партнером. При цьому домовленість начебто не порушується, проте вигідна вона лише одній стороні.

Тактика «догляду» (вичікування, відстрочення, мовчання). Ціль застосування даного тактичного прийому – змусити партнера першим давати інформацію, ні аргументів, ні альтернатив іншої сторони, відкладати власні аргументи та рішення на більш пізній термін. Різновидами його застосування можуть бути:

- посилення на третій бік як обґрунтування відмови рухатися вперед;
- ігнорування питань та пропозицій;
- відповідь не по сутності обговорюваних проблем;
- відхід з переговорів.

Тактика «милого друга». Сутність – точно сформулювати своє бажання; попросити противника не відповідати одразу.

Тактика «загадки». Сутність – надсилати іншій стороні суперечливі одне одному послання (ми готові нас вислухати, ми не можемо погодитися з тим, щоб ви поверталися до цього питання).

Тактика «вини». Сутність – постійно атакувати супротивника, вимагати пояснень із першої його «помилки»; продемонструвати йому, драматизуючи весь розмах завданих збитків і одночасно нагадати про важливість тієї місії, в якій всі покликані брати участь.

У процесі переговорів використовуються аргументи, які у логіці прийнято називати неприпустимими. До найчастіше використовуваних відносяться:

Аргументи до авторитету.

Л сказав, що А

Л – авторитет

отже А – істинно.

Аргументи до мас.

Всім відомо, що А,

отже А – істинно.

Учасника переговорів мають насторожити такі висловлювання, як: «ви як людина розумна, не станете заперечувати...», «усім добре відомо, що...», «неосвічена людина не зрозуміє, але ви...», «ви, звичайно, знаєте, що...», «наука давно встановила, що...», «загальновідомим є факт ...» тощо.

Застосування принципової стратегії або партнерського підходу до переговорів, як зазначалося, є результативнішим. До основних тактичних прийомів даної стратегії відносяться такі.

Тактика поступового підвищення складності обговорюваних питань. Її застосування передбачає йти від простого до складному, від питань, що викликають найменші розбіжності до складніших. До позитивних сторін застосування такої тактики можна віднести, що принаймні обговорення питань зростає довіра, створюється сприятливий психологічний фон.

Тактика «винесення спірних питань за дужки». Сутність її зрозуміла з назви. Переговори ведуться, і угода укладається лише з тієї частини проблем, через які немає розбіжностей, спірні питання не розглядаються (відкладаються).

Тактика «пирога». Застосування даної тактики ефективно при проведенні переговорів щодо розділу чогось. Її сутність полягає в тому, що одна сторона пропонує принцип розділу та проводить розділ, а інший вибирає (один ділить «пиріг», а інший вибирає собі шматок). Прийом припускає, що одна сторона, побоюючись отримати менший «шматок», прагнучи до того, щоб ділити як можна точніше.

Тактика блоку. Може застосовуватися і застосовується, як правило, при проведенні багатосторонніх переговорів. Сутність її застосування в тому, що партнери з переговорів мають спільні інтереси виступають єдиним блоком. Спочатку узгоджуються дії всередині блоку, потім – між блоками.

Тактика «пробної кулі». Даний тактичний прийом у тому, що пропозиції на переговорах формулюються не у вигляді конкретної пропозиції, а у вигляді ідеї («а що, якщо ми спробуємо зробити так»).

У переговорній практиці ці та інші тактичні прийоми можуть застосовуватися і застосовуються як при здійсненні стратегії торгу, так і принципової стратегії, тобто може мати подвійне призначення. До тактичних прийомів подвійного призначення відносяться тактика «пакування», «блоку», «догляду», «пробного кулі».

Описані тактичні прийоми мають як переваги, і недоліки. Наприклад, застосування тиску та загроз може мати результат. Але якщо вони не мають під собою реальних підстав, то втрачають силу і, швидше за все, не зможуть бути застосовано ще раз. Самі угоди, засновані на загрозі, змушені і тому неміцні та недовговічні.

Тактика «завищення початкових вимог» може призвести до того, що інший бік може просто піти з переговорів. Застосування тактики «салями» та «догляду» може призвести до значного затягування переговорів.

Тактичні прийоми, що застосовуються у процесі переговорів, що постійно вдосконалюються, з'являються їх нові види. Зрештою їх поєднання залежить від досвіду та мистецтва переговорників, цілей та завдань переговорів.

3. Посередництво у ділових переговорах

Залучення «третьої сторони» для вирішення суперечок людству відомо з давніх часів. Сьогодні поняття «третья сторона» включає такі поняття як, «посередник», «спостерігач за ходом переговорного процесу», «арбітр». Під «третьою стороною» традиційно розуміється також будь-яка особа, яка не має статусу посередника чи спостерігача, проте зайнята питаннями врегулювання конфліктних відносин між іншими сторонами.

Таким чином, **посередництво** – процес, у ході якого неупереджена третя сторона допомагає конфліктуючим сторонам виробити взаємно відповідне рішення (угода).

На підставі даного визначення можна сформулювати загальні та відмінні риси посередництва та арбітражу. Загальною рисою посередництва та арбітражу є вибір арбітра та посередника сторонами, що сперечаються, тобто сторони самі визначають, до кого їм звертатись.

Відмінності полягають у тому, що рішення арбітра мають обов'язкову юридичну силу для тих сторін, що сперечаються, при зверненні до арбітра сторони здійснюють головні (і єдині) контакти з третьою стороною – арбітром, на авторитет якого вони покладаються (рис.] 4.6).

Посередництво, навпаки, передбачає обговорення сторонами проблеми між собою (через посередника або за допомогою посередника) (рис. 4.7). Посередництво може здійснюватися тривалий час, тоді як арбітраж – зазвичай дуже обмежений у часі процес.

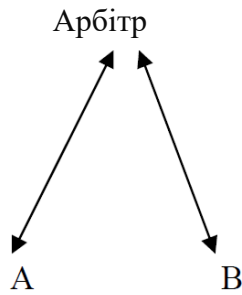


Рисунок 4.6 – Арбітраж

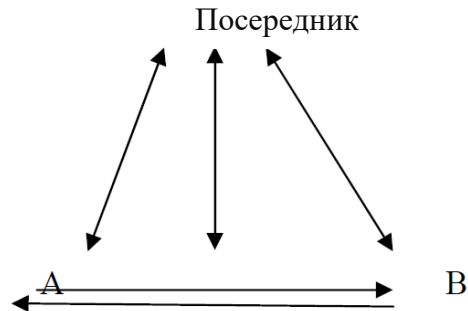


Рисунок 4.7 – Посередництво

До посередника вдаються, як правило, у тих випадках, коли сторони не в змозі самостійно врегулювати спірні питання. Хоча посередники можуть мати як велику, так і невелику владу, їм зазвичай не даються повноваження нав'язувати ті чи інші рішення, вони лише мають повноваженнями для полегшення пошуку рішення за допомогою проведення переговорів.

Таким чином, **цілями посередництва** можуть бути:

- досягнення угоди;
- досягнення змін, достатніх для подальшого самостійного ведення переговорів;
- отримати яскравіше уявлення з обговорюваних питань;
- подолання перешкод для укладання угод;
- розширений пошук вирішення проблеми;
- оцінка реальності;
- надання допомоги у проведенні переговорів;
- підвищення якості спілкування/розуміння сторонами одне одного у процесі переговорів.

Причинами звернення до посередників може бути як статус незацікавленої особи чи організації, так і статус зацікавленої особи чи організації.

Статус незацікавленої особи включає:

- престиж (особи, організації або держави);
- експертна оцінка за спірними оцінками;
- соціальний статус;
- нейтральність;
- неупередженість.

Статус зацікавленої особи включає:

- бажання посередника розширити свій вплив;
- бажання залагодити конфлікт;
- сприйняття сторонами можливості посередника укласти угоду;
- сприйняття посередника як гарантії продовження процесу переговорів, і, можливо, як фактор, що знижує ризик поступок;
- бажання однієї або декількох сторін надалі продовжувати стосунки з посередниками.

Посередник може бути залучений до переговорів, як з їхньої початкової стадії, так і на завершальній. Посередництво на стадії переговорів допомагає послабити жорсткість початкових позицій, зменшити можлива недовіра та ворожість учасників переговорів. Воно можливе і на завершальній стадії переговорів, якщо сторони, не здатні самі вирішити проблему, психологічно готові за допомогою посередника для виходу з глухого кута.

Посередництво може бути **прямим і непрямим, формальним (офіційним) та неформальним** (неофіційним). За прямого посередництва сторони разом з посередником

обговорюють проблему. Посередництво може здійснюватися і опосередковано. Непряме посередництво застосовується тоді, коли сторони не хочуть безпосереднього контакту (ситуація конфлікту). В цьому випадку здійснюється так зване **човникове посередництво**, коли посередник по черзі зустрічається з кожною зі сторін, виступаючи як канал передачі інформації з одного боку до іншого. Саме човникове посередництво може бути **короткочасним і довготривалим**.

Коли у спілкуванні виникає «стіна», посереднику може знадобитися багато часу на проведення великої підготовчої роботи окремо з іншою стороною (сторонами).

Посередник має працювати з кожною зі сторін індивідуально, надаючи їм можливість діяти у повній безпеці та конфіденційності, поки сторони не перейдуть до прямого контакту з опонентом. У такому разі робота «човником» між сторонами може зайняти багато часу, поки сторони не забажають зустрітися безпосередньо.

Потреба у човниковому посередництві може виникнути також у самому процесі посередництва, коли:

- зустрічаються перешкоди;
- відбуваються дискусії всередині однієї зі сторін;
- увесь процес переговорів опиняється під загрозою провалу, або;
- одна сторона починає ставити під сумнів процес посередництва або відчувати себе в невідповідному положенні.

Формальне посередництво передбачає участь офіційних організацій, неформальне застосовується зазвичай під час багатосторонніх переговорів.

Посередник повинен мати певний **набір якостей**, серед яких три основні:

- посередник має бути експертом, тобто суб'єктом, що володіє спеціальними знаннями з предмета переговорів;
- посередник повинен користуватися авторитетом та довірою сторін, що його запросили;
- посередник має бути нейтральним.

Крім того, посередник повинен мати такі якостями, як: впевненість у своїх силах, міцні нерви, інтуїцію, задатки психолога, ерудицію.

Посередник виконує такі функції: інформаційну, комунікативну, генератора альтернативних ідей, аналітичну, функцію контролю.

Як канал комунікації (листоноша) посередник виступає, як зазначалося вище, при човниковому посередництві.

Аналітична та генеруюча функції полягають у тому, що посередник має бути експертом, спеціалістом у тій галузі, яка є предметом переговорів. Він має бути готовий провести всебічний аналіз сутності конфлікту або проблеми, що обговорюється, виробити (генерувати) власні варіанти її рішення та запропонувати її сторонам переговорів.

Зрештою, посередник, виступаючи як гарант і свідок укладеної угоди, зміцнює довіру до угоди і може контролювати її виконання.

Таким чином, функції посередника зводяться до того, щоб:

- бути фокусом та генератором довіри;
- сприяти конфіденційності та розумінню сторонами одне одного;
- сприяти тому, щоб учасники переговорів дивилися один на одного як на можливого партнера;
- сприяти створенню атмосфери, коли емоції можна висловлювати, але також тримати їх під контролем;
- сприяти проясненню обговорюваних проблем та альтернатив, орієнтувати сторони на те, щоб вони ясно висловлювали, чого вони потребують, і що вони можуть запропонувати.

Характерними рисами гарного посередництва є такі ознаки, як:

- визнання того, що процес переговорів так само важливий, як і його результат;

- досягнення згоди за процедурними питаннями;
- визнання існування різних точок зору на проблему та шляхи її вирішення;
- виявлення різних альтернатив, перш ніж буде ухвалено рішення;
- надання достатнього часу та створення умов, щоб усі були вислухані;
- відмова від остаточних висновків та коригування пропозицій доти, доки не буде досягнуто згоди сторін.

Дослідниками виділяються такі основні стадії посередництва, які, як і стадії переговорів, не завжди дотримуються на практиці, але дотримання яких дає максимальний ефект.

Підготовка. Завдання цього етапу посередництва ще до початку формальних зустрічей створити клімат довіри та співробітництва. Він включає в себе:

- визначення проблем, залучених сторін, їх позицій та інтересів;
- узгодження місця проведення переговорів, їх тривалість та структуру;
- обговорення та узгодження правил проведення переговорів;

Знайомство (представлення сторін одна одній). Завдання цього етапу – з'ясування того, хто присутній на переговорах і в якій якості.

Презентація. Завдання цього етапу – надати сторонам можливість викласти своє розуміння проблем, з яких складеться порядок денний.

Вирішення проблеми. Завдання даного етапу – з'ясувати, чого сторони потребують. На цьому етапі важливо з'ясувати потреби та інтереси сторін, що лежать за різними позиціями.

Угода. Завдання цього етапу посередництва – сприяти тому, щоб досягнута угода відповідала принципам справедливості.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність підходів до ведення переговорів (м'який, жорсткий, принциповий).
2. Сутність стратегії переговорів. Від яких чинників залежить її вибір?
3. Психологічні засади ведення переговорів (двоєкий інтерес, відносини співробітництва, угода з протилежними інтересами, мовчазна координація дій).
4. «Червоні» та «сині» установки переговорників.
5. Тактичні прийоми жорсткого позиційного торгу (внесення неприйнятних пропозицій, зростаючі вимоги, подвійне тлумачення, завищення вимог, дохле курча, вказівка на слабкі сторони позиції опонента, погрози та вплив на опонента, спотворення позиції опонента, блеф, вимагання).
6. Тактичні прийоми м'якого позиційного торгу (єдина претензія, пакетування, пошук спільної зони вирішення, прийняти першу пропозицію, зіграти на інтересі).
7. Правила управління переговорами.
8. У чому полягає сутність посередництва у ділових переговорах, переваг та недоліки його використання.
9. У чому полягає статус зацікавленої та незацікавленої особи при посередництві?
10. Які види та функції посередництва Вам відомі?
11. Охарактеризуйте основні стадії посередництва.

Тема 5. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1. Міжрівневі комунікації в організаціях
2. Організаційні комунікації
3. Посередництво у ділових переговорах
4. Організація комунікацій та делегування повноважень

1. Міжрівневі комунікації в організаціях

Керівник від 50 до 90% всього часу витрачає на комунікації, тому що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, ми називаємо комунікацією або сполучним процесом. Для успіху індивідів та організацій необхідні ефективні комунікації. Американські (73%), англійські (63%) та японські (85%) керівники вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їхніми організаціями. Приблизно 250 тис. опитаних працівників із двох тисяч різних компаній представляють обмін інформацією як одну з найскладніших проблем в організації.

Різного рівня компанії користуються різноманітними засобами для здійснення комунікацій із складовими свого зовнішнього оточення. З наявними та потенційними споживачами вони повідомляються за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринок. У сфері відносин із громадськістю першочергова увага приділяється створенню певного образу, іміджу організації на місцевому, загальнонаціональному чи міжнародному рівні. У своїх щорічних звітах будь-яка компанія повідомляє інформацію з фінансів та маркетингу, а також наводить відомості про своє розміщення, можливості кар'єри, пільги тощо. Використовуючи лобістів та роблячи внески на користь різних політичних груп, комітетів, організація намагається впливати на утримання майбутніх законів та постанов.

Інформація переміщається всередині організації з рівня на рівень у межах **вертикальних комунікацій**. Вона може передаватися за низхідною, тобто з найвищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо.

Крім обміну **за низхідною**, організація потребує комунікації **за висхідною** – передача інформації з нижчих рівнів на вищі, що може помітно впливати на продуктивність. Такі комунікації виконують функцію оповіщення зверху про те, що робиться на нижчих рівнях. Таким чином керівництво дізнається про поточні або назрілі проблеми та пропонує можливі варіанти виправлення стану справ. Обмін інформацією за висхідною зазвичай відбувається у формі звітів, пропозицій та пояснювальних записок.

Комунікації керівник-підлеглий. Хоча вони є прикладом обміну інформацією за вертикаллю, цей вид обміну інформацією розглядається окремо, оскільки він становить основну частину комунікативної діяльності керівника. Дослідження показали, що 2/3 цієї діяльності реалізується між керуючими та керованими.

На додаток до обміну інформацією між керівником та підлеглим мають місце також комунікації між керівником та робочою групою. Правильно збудовані комунікації з робочою групою загалом дозволяють керівнику підвищити ефективність дій групи.

На додаток до обміну інформацією за низхідною чи висхідною організації здійснюються горизонтальні комунікації – комунікації між різними відділами (підрозділами). Організація складається з безлічі підрозділів, тому обмін інформацією з-поміж них необхідний для координації завдань і процесів. В обміні інформацією за горизонталлю часто беруть участь комітети чи спеціальні групи. Додаткові вигоди від комунікацій за горизонталлю полягають у формуванні рівноправних відносин. Доведено, що такі відносини є важливою складовою задоволеності працівників організації.

І останній вид комунікацій – **неформальні комунікації**. Організації складаються з формальних та неформальних компонентів. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток. Основна тематика такої інформації представлена нижче. Оскільки каналами чуток інформація передається набагато швидше, ніж каналами формального повідомлення, керівники користуються першими для запланованого витоку та поширення певної інформації чи відомостей типу «тільки між нами».

Типова інформація, що передається **каналами поширення чуток**:

- майбутні скорочення виробничих працівників;
- нові заходи щодо покарань за запізнення;
- зміни в структурі організації;
- майбутні переміщення та підвищення;
- докладний виклад суперечки двох керівників на останній нараді зі збуту;
- хто комусь призначає побачення після роботи.

Застосування психологічних методик у процесі сучасного управління дозволило виявити важливий аспект здійснення комунікацій в організації – керівництво має брати активну участь у неофіційному спілкуванні. Даний підхід є досить ефективним, тому що з його допомогою можна з високим ступенем достовірності виявити внутрішні пружини особистісного спілкування – цілі та мотиви спілкування.

Обмін інформацією в організаціях не завжди такий ефективний, як хотілося б. Наприклад, в одному з досліджень начальник відділу зареєстрував інструкції або передані підлеглим рішення з 165 спеціальних приводів. Судячи з записів підлеглих, вони були обізнані лише про 84 такі повідомлення. Як правило, лише 50% спроб обміну інформацією призводить до взаємної згоди тих, хто спілкується. Найчастіше причина такої низької ефективності полягає у забутті того факту, що комунікація – це обмін.

Люди реагують не те, що насправді відбувається в їхньому оточенні, а на те, що сприймається як те, що відбувається.

Однією з причин цього є конфлікт між сферами компетенції, основами суджень відправника та одержувача. Люди можуть інтерпретувати ту саму інформацію по-різному, залежно від накопиченого досвіду. Інформація, що вступає в суперечність з нашим досвідом або раніше засвоєними поняттями, часто або повністю відторгається, або спотворюється відповідно до вже наявного досвіду або знань.

Ще одна причина сприйняття інформації у повному обсязі у процесі комунікацій полягає в існуванні перешкод, зумовлених соціальними установками людей.

Від позитивного або негативного забарвлення відчуттів, що виникають при комунікації, залежатимуть частота контактів двох людей і стиль повідомлення, який кожен вибере по відношенню до іншого в майбутньому. Керівник, який не створює позитивний клімат у відносинах з іншими, отримає надалі урізаний обмін інформацією зі співробітниками. Згодом може скластися обстановка недовіри, антагонізму та самозахисту. Згідно з проведеними дослідженнями, встановлено, що в атмосфері довіри збільшуються інформаційні потоки та зростає точність інформації при обміні нею для людей в організації.

2. Організаційні комунікації

На ефективність роботи та згуртованість службовців впливає модель внутрішньо комунікаційних мереж, що використовується в організації (рис. 5.1).

Комунікативні мережі поділяються на **централізовані** (вся комунікація замикається на керівникові) та **децентралізовані** (комунікація відносно рівномірно розподіляється між усіма членами організації).

Централізовані мережі сприяють вирішенню щодо простих управлінських завдань, але перешкоджають ефективності вирішення складних проблем, зменшують задоволеність

роботою у членів груп, знижують рівень колективної єдності, хоч і сприяють розвитку лідерства.

Відомо багато інших варіантів комунікаційних моделей: *ланцюжкова, зіркова, ієрархічна*. Зв'язки між стороною, що передає (Р – комутатор-керівник) і відтворюючої стороною (І – виконавець) істотно різняться.

При *ланцюжковій структурі комунікацій* рішення, що передається з одного кінця на інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. Всі зв'язки в такій структурі однакові, а командний стиль керівництва не виявляється. Така структура взаємин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації.

Багатоланкова структура комунікації – найчастіше зустрічається лише на рівні первинного колективу. Тут усі учасники комунікації пов'язані між собою. Цю модель відрізняє достатня стійкість та швидкість передачі інформації. Яскраво виражені відносини субординації та командування.

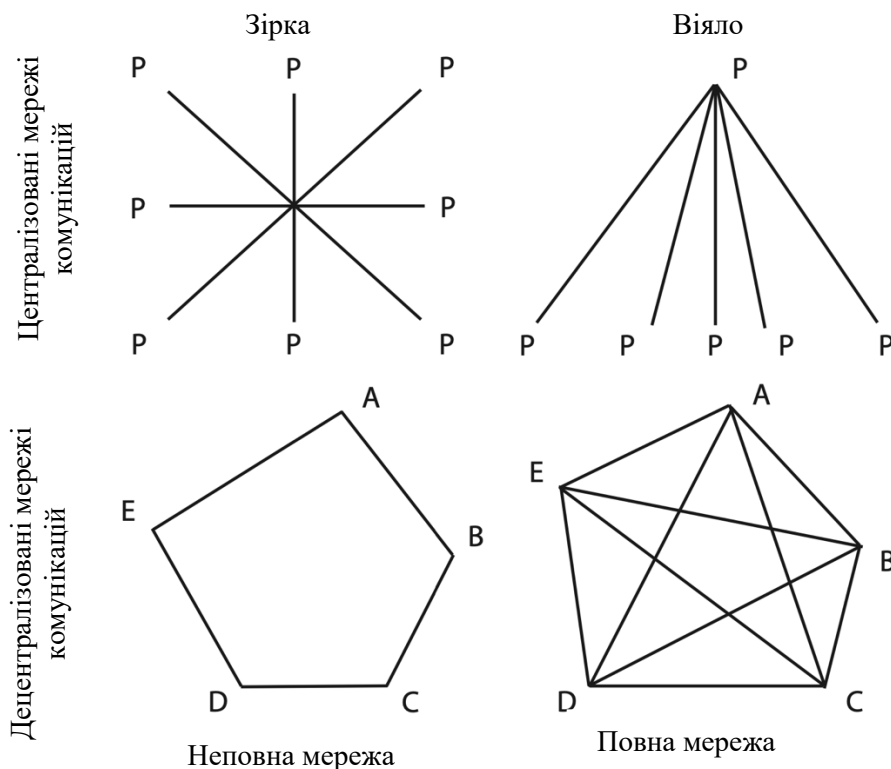


Рисунок 5.1 – Моделі внутрішньо комунікаційних мереж

У *зірковій структурі* яскраво виражений керівник, від якого передається вся інформація, всі зв'язки замикаються на ньому.

Для *ієрархічної структури* характерні знову ж таки яскраво виражені адміністративно-командні відносини. Проміжні ступені одночасно є і підлеглими, і командними.

Створення *мережевих структур* у бізнесі є відмовою від вертикальної ієрархії бюрократичної організації, створення замість функціональних структур незалежних робочих груп, перехід до горизонтальних структур організації та заміну значною мірою адміністративних відносин контрактними (договірними) (табл. 5.1).

Зазвичай виділяють два *види мережевих структур*:

- мережева структура великої компанії, яка збирає навколо себе фірми меншого розміру;
- мережу (сукупність) фірм, близьких за розмірами, юридично самостійних і підтримують стійкість друг друга.

Ці види мережевих структур досить поширені. Однак, вони можуть бути віднесені до мереж лише за умови, що ми не розглядаємо спеціально найбільшу компанію, навколо якої формується мережа. Вона, як правило, є внутрішньо фірмовою ієрархією. Можна стверджувати, що структури такого типу – це поєднання внутрішньо фірмової ієрархії з контрактною системою, що склалася між великою компанією та її партнерами.

Таблиця 5.1 – Характеристики бюрократичної та мережевої структур організації

Ключові чинники	Бюрократична структура	Мережева структура
Нормативна база	Службові взаємовідносини	Забезпечує гнучкість та стабільність
Засоби зв'язку	Стандартні	Глобальні
Модель вирішення конфліктів	Адміністративні накази	Норми взаємності
Ступень гнучкості	Низька	Висока
Атмосфера чи клімат	Формальна, бюрократична	Відкрита, взаємовигідна
Зобов'язання сторін	Середній рівень	Високий рівень
Преференція чи вибір учасників	Підпорядкованість	Взаємозалежність, співробітництво

Другий тип мережевих структур є мережею у сенсі цього терміну. Учасники її пов'язані з рівноправними юридичними угодами (контрактами). Подібного роду структури, що діють найчастіше або в межах певного регіону, або в рамках одного виду діяльності, дозволяють підвищувати загальну ефективність функціонування даних фірм (зростає конкурентоспроможність товарів, з'являються можливості використання інновацій, відбувається зниження управлінських витрат тощо).

Ці структури, крім зазначених плюсів, мають ще ряд переваг: у них закладено елітарний принцип формування компетенцій; мережі виключають дублювання компетенцій робочої сили та виробничих потужностей; вони не обтяжені політичними організаційними одиницями.

Трансформація бізнес-комунікацій відповідно до вимог мережі призводить до організації мережевих комунікацій. Подібна **трансформація** базується на таких основних аспектах:

- розуміння суб'єктами комунікативного процесу своєї ролі як учасника мережі;
- ефективність мережевих комунікацій проявляється у зміцненні становища окремого суб'єкта комунікативного процесу, а й усієї мережі загалом;
- реалізація мережевих комунікацій відбувається у рамках єдиної стратегії та тактики діяльності учасників мережі;
- мережеві комунікації спрямовані на досягнення єдиних для всіх учасників мережі цілей діяльності на ринку;
- мережеві комунікації діють лише у межах мережного горизонту фірми;
- вступ у мережеві комунікації носить обмежений характер і має здійснюватися на добровільній та взаємовигідній основі.

Можна виділити комунікативний ризик, пов'язані з обмеженістю мережевих комунікацій межами мережевого горизонту. Суб'єктам мережевих комунікацій необхідно відстежувати та аналізувати зміни, що відбуваються за межами мережевого горизонту, пов'язані з організацією бізнесу. Основні фази взаємодії учасників мережі представлені у табл. 5.2.

Необхідність організації мережевих комунікацій легко зрозуміла.

По-перше, сучасний етап НТР пов'язані з освітою інформаційного суспільства, у якому комунікації мають домінуюче значення.

По-друге, розвиток мережевої теорії базується на створенні та зміцненні ділових зв'язків; комунікації відводиться значна роль для формування стратегії просування.

По-третє, логістизація господарських зв'язків призводить до утворення великих економічних суб'єктів, організація діяльності яких можлива лише на основі жорсткої координації.

Таблиця 5.2 – Основні фази взаємодії між суб'єктами ринку

Основні фази формування взаємодії між бізнес-суб'єктами	Коротка характеристика
Початкова фаза формування мережі взаємодії	Визначаються ролі та позиції учасників, встановлюються перші контакти, відбувається взаємний зондаж партнерів та бізнес-розвідка, дотримуються правил етики ділового спілкування
Погодження позицій	Учасники мережі на базі переговорів зближуються, визначають стратегічні підходи ведення бізнесу, вирішують міжфірмові проблеми, встановлюють фірмові комунікації
Консенсус та кооперація	Формується єдина думка, мережа сприймається як єдине ціле, посилюється взаємодія та кооперація, дії бізнес-суб'єктів погоджуються
Працеспроможність мережі	Бізнес-суб'єкти ідентифікували свої позиції, місії, стратегії у зв'язку з чим досягається синергетичний ефект від результатів взаємодії

У межах мережевих комунікацій доцільно розрізняти зовнішню мережеву та внутрішню мережеву комунікативні політики.

Зовнішню мережеву комунікативну політику пов'язана зі здійсненням комунікацій із суб'єктами ринку, що є поза мережевого горизонту, що зрештою може призвести до розширення меж мережі. Однак подібний процес може бути довготривалим, оскільки вступ до мережі нового учасника вимагає адаптації його діяльності та ресурсів відповідно до особливостей функціонування мережі.

Внутрішню мережеву комунікативну політику спрямована на підтримку стійких і ефективних взаємозв'язків між учасниками мережі.

Питання формування комунікативної політики доцільно розглядати з декількох сторін. З одного боку, під комунікаціями можна розуміти систему маркетингових заходів (реклама, стимулювання збуту, просування продукції). З іншого боку, під комунікаціями можна розуміти систему відносин між суб'єктами ринку. Для досягнення найбільшого ефекту подібна взаємодія має ґрунтуватися на взаємовигідній співпраці та довірі партнерів один до одного. Важливе значення має і потоковий характер комунікацій, що зумовлює необхідність застосування логістичного підходу до управління комунікативними процесами як у межах мережевого горизонту, так і за його межами.

Застосування логістичного підходу у процесі організації просування впливає на формування інформаційного потоку.

Іншим аспектом, що впливає на реалізацію стратегії просування, є створення діючих комунікацій. При цьому найбільшу віддачу можна отримати з позицій підходу, коли заходи щодо просування підприємства-лідера мережі сприяють підвищенню ефективності діяльності інших учасників мережі. Особливості формування стратегії руху при мережній організації представлені у табл. 5.3.

З позиції застосування мережевої концепції, до **характерних рис процесу формування стратегії просування** можна віднести:

- узгодження у просторі та в часі основної концепції просування з суб'єктами ринку, що входять до мережевого об'єкту;
- облік позицій учасників мережі;
- гнучкість, пов'язану з реакцією на зміни у зовнішньому середовищі;
- цілісність, що враховує структуру мережі.

Таблиця 5.3 – Особливості формування стратегії просування при мережевій організації

Параметри	Традиційний ринок	Мережева теорія
Споживачі	Великий сегмент, масовий ринок	Персоналізація, індивідуальний підхід
Конкуренти	Суперники щодо джерел сировини та ринків збуту	Партнери та джерело інформаційного обміну
Бізнес-партнери	Слабкі мережі, відносна відокремленість та незалежність	Сильні комунікаційні зв'язки, націленість на спільний результат
Комунікації	Слабкий розвиток, низька мотивація, короткий терміновий вплив	Сильні зв'язки, основа здійснення ринкової діяльності
Логістичні зв'язки	Одиничні трансакції	Довгострокові відносини

Для сучасного бізнесу найефективнішим є створення адаптивних комунікативних структур, тимчасових робочих груп (цільових чи груп керівника, а в окремих випадках – комітетів), які мають мобільністю, гнучкістю та самостійністю, що притаманно організації бізнесу в Україні. Яскравий приклад такої групи – команда.

Характер діяльності визначає деякі специфічні риси, властиві робочим групам як організаційним одиницям бізнес-комунікації.

1. Ці групи мають спеціальне призначення і, зазвичай, не виконують загальних функцій в організації.
2. Ним делегуються певні особливі повноваження та відповідальність.
3. Групи мають власні ресурси та мають відносну самостійність у прийнятті рішень.
4. Продукт діяльності груп зазвичай є інформацією. Тому ефективна структура з робочих груп потребує налагодженої мережі формальних комунікацій.

Загальний принцип побудови системи тимчасових взаємодіючих груп визначає перехід при необхідності повної влади (включаючи розпорядження фінансами фірми) від однієї особи групи до іншої. З кожного конкретного питання є компетентний спеціаліст. Саме він має управляти процесами вироблення, прийняття та реалізації рішень та розпоряджатися ресурсами організації. Інші фахівці та працівники тимчасово стають його підлеглими. Таким чином, щоразу виникає різна мікроієрархія, очолювана різними людьми. Оскільки вони розуміють взаємозв'язок завдань у ході бізнес-процесу, то намагаються економити ресурси та вибирати найефективніші рішення, у яких усі беруть однаково активну участь.

При традиційному управлінні перехід влади від керівника до іншої особи в організації практично неможливий та небажаний через особливості лінійних повноважень. Про ефективний розподіл повноважень докладніше буде зазначено у наступному параграфі.

Що стосується традиційної організації формальні комунікації різних рівнів не перетинаються (лінійні), отже, передача влади неможлива через наявність ієрархії.

На рис. 5.2 зображено основні моделі організаційних структур. Кожна з них має свої переваги та недоліки.

Припущення для моделей:

1. Керівник у моделях – одна особа. Постійних заступників та інших посередників між ним та підлеглими немає.
2. Комунікаційні канали завжди двосторонні.

3. Сполучні лінії показують напрям формального («силового») впливу з боку керівника.
 4. Перехресні комунікації між рівноправними учасниками структур на схемах не позначені, щоб ускладнювати моделі.

5. Кожен користувач інформації є контрольною точкою, в якій вона перевіряється, фільтрується та обробляється потрібною мірою. Не слід вважати, що інформаційний потік завжди містить інформацію.

Зупинимося на складових процесу створення робочих груп, що взаємодіють. Він включає такі елементи: тимчасові організаційні групи; комунікаційні канали між групами та організаційними одиницями, такі як «ланцюг»; комунікаційні мережі.

Комунікації, що пов'язують кілька груп та/або працівників, становлять комунікаційну мережу (наприклад, «павутина»). Вона складається з різноманітних каналів і залежно від функціонального призначення груп, може бути первинною (головною) або вторинною (допоміжною). Кожен тип комунікаційної мережі має певну організаційну структуру. Розглянемо комунікаційні мережі в організаційних структурах взаємодії робочих груп.

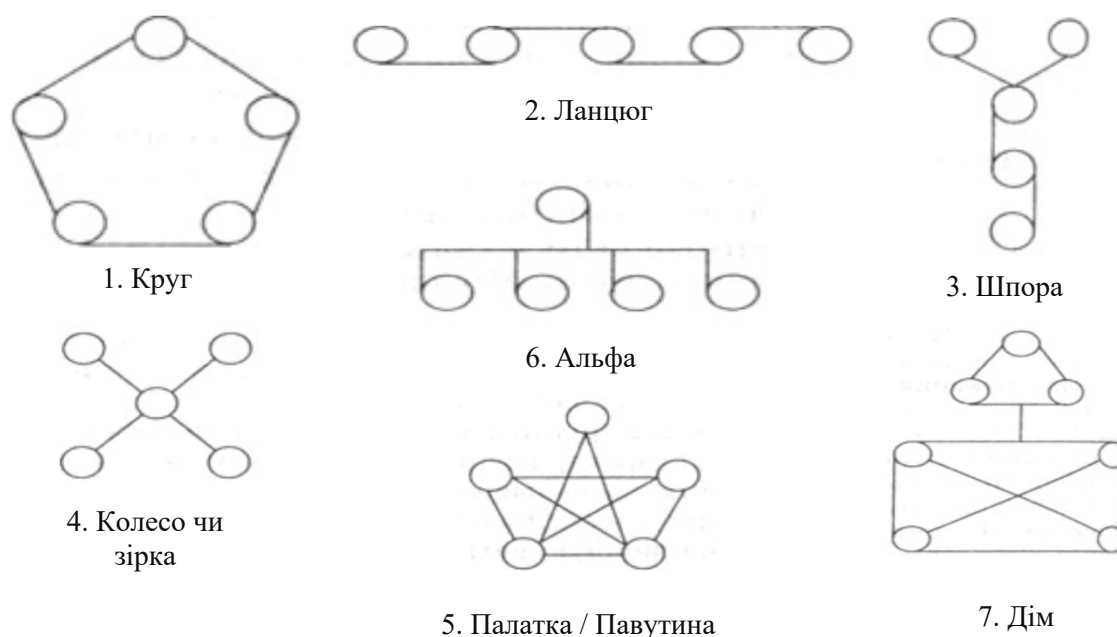


Рисунок 5.2 – Основні моделі організаційних структур

Вибір тієї чи іншої моделі залежить від комунікаційної моделі конкретної ситуації, бажаних результатів та суб'єктів, що становлять групи та моделі, а також від специфічних для кожної організації чинників.

Нижче описуються основні **ознаки організаційних структур**:

1. Структура моделі дозволяє швидше діяти. Інструкції та інформацію з центру можна надіслати за усіма напрямками одночасно, рухаючи всю модель комунікації.

2. У моделях дуже сильні зв'язки між працівниками. Формальні та неформальні канали природно поєднуються, що перешкоджає спотворенню інформації та виникненню прихованого невдоволення та конфліктів. Крім того, основні потоки інформації йдуть від центру та до нього, даючи можливість лідеру контролювати утворення неформальних каналів.

3. Моделі можуть тяжіти до високого рівня фільтрації інформації. При вмілому, досвідченому та чуйному керівнику фільтрація набуває характеру запобігання членам групи від негативного інформаційного впливу ззовні.

4. Число каналів у моделях здається безмежним, проте воно підпорядковується закону чисельної ефективності груп (5-8 осіб) через надлишок інформації, що потребує обробки в центрі.

5. У моделях існує сприятливий моральний клімат, який забезпечується рівністю професіоналізму та силових рівнів особистостей (типів темпераменту).

6. Робочій групі може бракувати цілеспрямованості. Лідер може протидіяти передачі влади на основі компетентності через побоювання втратити авторитет. Будь-який прояв сили в моделях руйнує їх.

7. Якщо група не визнає як лідера її формального керівника, то може розпочатися боротьба за владу та вплив, а також побудова неформальної групи, що призведе до зниження ефективності вирішення завдань та погіршення психологічного клімату у групі та організації.

8. Неритмічність творчої роботи групи в моделях може суперечити індивідуальним циклам працездатності окремих її членів. Те саме може відбуватися й у взаємодії групи та організації загалом.

Таким чином, необхідно ще раз наголосити, що структуру організації та процес прийняття рішень обслуговує комунікаційна мережа. Аналіз комунікацій необхідний, оскільки відносини між працівниками різних рангів безпосередньо впливають на роботу організації в цілому, підвищуючи мотивацію, розвиваючи системи цінностей, позиції груп та окремих працівників.

3. Перешкоди бізнес-комунікацій в організації та напрями їх удосконалення

Коли інформація рухається всередині організації вгору і вниз, значення повідомлень дещо спотворюється. Таке спотворення може бути зумовлене низкою причин. Таким чином, можна виділити основні **причини неефективної комунікації**:

- недостатнє розуміння керівниками важливості комунікацій;
- відсутність в організації зворотних зв'язків;
- несприятливий психологічний клімат у колективі (до невірної сприйняття інформації та її умисного спотворення доводять недоброзичливі стосунки між співробітниками);
- особистісні моменти: упередженість окремих працівників стосовно думки оточуючих, всілякі стереотипи у свідомості та поведінці, відсутність інтересу до інформації, порушений емоційний стан тощо;
- відсутність єдиного розуміння використовуваних понять та термінів, символів, тобто наявність семантичних бар'єрів комунікативного взаєморозуміння та взаємодії;
- велика кількість проміжних ланок у комунікативному ланцюзі.

Повідомлення можуть спотворювати ненавмисно через труднощі міжособистісних контактів. Свідоме спотворення інформації може бути, коли який-небудь керуючий не згоден з повідомленням.

Проблеми обміну інформацією через спотворення повідомлень можуть також виникати внаслідок фільтрації. Концепція фільтрації відноситься до тенденції спотворення повідомлень у міру їх руху вгору / вниз або з рівня до рівня організації або відділу. Згідно з проведеним дослідженням, лише 63% змісту інформації, що надсилається радою директорів, доходило до віце-президентів, 40% – до начальників цехів та 20% – до працівників.

Однією з основних проблем комунікацій є проблема якості інформації та її достатності, своєчасності, точності. **І формальні, і неформальні комунікації підпорядковуються певним загальним законам:**

1. Перш ніж здійснити спілкування, обидві його сторони, як правило, досить точно визначають його цілі.

2. Міцні комунікації виникають тоді, коли обидві сторони не намагаються досягати результатів негайно та в повному обсязі.

3. Велике значення для ефективності комунікацій має їхнє фізичне та психологічне оточення, а також здатність швидко пристосовуватися до конкретних умов.

4. Комунікації найефективніші у разі застосування невербальних способів спілкування (інтонація, жести, поза тощо).

5. Ефективність комунікацій підвищує цінна та корисна для одержувача інформація, навіть при уривчастих контактах.

6. Зворотний зв'язок абсолютно необхідний для контролю якості та змісту інформації та якості комунікацій.

7. Всередині організації комунікації мають будуватися на основі довгострокових інтересів та цілей. Це підвищує їх стійкість та гнучкість у повсякденній роботі.

8. Важливе значення для комунікацій має практика активного слухання, яка передбачає насамперед припинення власної мови, доброзичливу увагу до співрозмовника, відсутність суперечки та сторонніх занять під час бесіди, а також спробу прийняти думку співрозмовника (або хоча б зрозуміти її).

Керівники вищої ланки володіють вищим статусом, тому виникає тенденція забезпечувати їх лише інформацією, що позитивно сприймається.

Інформаційне навантаження. Перешкоди на шляхах обміну інформацією можуть бути наслідком перевантаження каналів комунікацій.

Незадовільна структура організації. Деякі з найбільш ефективно керованих американських компаній перейшли до структури з малою кількістю рівнів управління та каналами порівняно прямого інформаційного обміну.

Регулювання інформаційних потоків. Потреби в інформації власні, своїх начальників, колег та підлеглих повинні представляти менеджмент на всіх рівнях організації.

Управлінські дії. Регулювання інформаційного потоку лише один приклад у складі дій керівника щодо вдосконалення обміну інформацією. Наприклад, менеджер може практикувати короткі зустрічі з одним або декількома підлеглими для обговорення майбутніх змін, нових пріоритетів, розподілу роботи тощо. Менеджер може також на власний розсуд віддати перевагу варіант періодичних зустрічей за участю всіх підлеглих для розгляду тих самих питань. Багато організацій наполягають на проведенні працівниками керівної ланки таких щотижневих зустрічей-нарад.

Обговорення та прояснення нових бізнес-планів, варіантів стратегії, цілей та призначень. Додаткові дії, підвладні керівнику та необхідні для більш ефективної реалізації наміченого – це контроль за ходом робіт за планом або графіком та звіти за результатами такого контролю.

Система зворотний зв'язок. Один із варіантів системи зворотного зв'язку – переміщення людей з однієї частини організації до іншої з метою обговорення певних питань. Ефективно працюючий керівник долає розрив між собою та своїми підлеглими шляхом створення продуманої системи комунікацій, яка гарантує проходження повідомлень вниз та сприйняття їх там у повному обсязі.

Ще один варіант системи зворотного зв'язку – опитування працівників.

Система збору речень. Вона розроблена з метою полегшення надходження інформації нагору. Усі працівники отримують можливість генерувати ідеї, що стосуються вдосконалення будь-якого аспекту діяльності організації. Мета подібних систем – зниження гостроти тенденції фільтрації або ігнорування ідей на шляху знизу вгору.

Інформаційні бюлетені, публікації та відеозаписи організації. Великі організації, зазвичай, видають щомісячні бюлетені, які містять інформацію всім працівникам. Технологія відеозапису надала організаціям ще один засіб формування інформаційних каналів.

Поява **електронної пошти** дозволила працівникам надсилати письмові повідомлення будь-якій людині в організації. Під час відео-конференцій люди, перебуваючи у різних місцях,

у тому числі й у різних країнах, мають можливість обговорювати всілякі проблеми, бачучи співрозмовника у процесі бесіди.

4. Організація комунікацій та делегування повноважень

Оптимізація комунікативної структури – важливий елемент інтенсифікації контактів усередині колективу та управління ним.

Керівник – це центр комунікативної взаємодії та інформаційних потоків, який виконує провідні інформаційні ролі:

- користувача інформації (зовнішньої та внутрішньої), що надходить до організації;
- розповсюджувача інформації – не лише через документообіг, а й вербальні контакти (огляди, бесіди тощо);
- представника інформації зовнішнім організаціям, зацікавленим особам (про плани, стратегію, дії та результати роботи організації, проявляється як експерт з питань своєї сфери діяльності).

Виділяють шість областей комунікативної взаємодії керівника із співробітниками.

Прийом на роботу.

Завдання: переконати потенційного співробітника в перевагах роботи у цій організації, отримати певне уявлення про нового співробітника.

Орієнтація.

Завдання: ознайомити з базовими цілями організації, конкретними програмами, умовами їх виконання, сформулювати у співробітників упевненість у суспільній необхідності успішного вирішення поставлених перед колективом завдань.

Індивідуальна оцінка працівників.

Завдання: повідомити підлеглому своє ставлення до його роботи, оцінити внесок у діяльність організації.

Забезпечення безпеки (фізичної, екологічної, психологічної).

Завдання: надати співробітникам інформацію про умови роботи, рівень їх безпеки та заходи, що вживаються для її забезпечення, створення творчого морально-психологічного клімату в колективі.

Забезпечення дисципліни.

Завдання: ознайомити працівників із діючими в організації правилами, інструкціями, традиціями, контролювати їх виконання.

Функціонування.

Завдання: забезпечити працівників необхідною службовою інформацією, надавати необхідну організаційно-методичну підтримку.

Центральними функціями керівника є регулювання та координація індивідуальних зусиль із подальшим створенням єдиного впорядкованого організаційного процесу за допомогою комунікативної взаємодії.

Організація – це процес створення структури бізнес-одиниці, підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом задля досягнення спільної, спільної мети.

Є два основних аспекти організаційного процесу: розподіл організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегій; розподіл повноважень, які пов'язують найвище керівництво із нижчими рівнями працюючих та забезпечують можливість координації завдань.

Для ефективного здійснення комунікацій в організації керівнику необхідно розрізняти такі поняття як делегування, відповідальність, повноваження, лінійні повноваження тощо і розумно реалізовувати їх на практиці.

Делегування – означає передачу завдань та повноважень особі, яка приймає відповідальність за їх виконання. Воно є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників незліченні завдання, які мають бути виконані задля досягнення цілей всієї організації. Якщо суттєве завдання не делеговане іншій людині, керівник змушений буде

виконувати його сам. Це, звичайно, у багатьох випадках просто неможливо, оскільки час та здібності керівника обмежені. Сутність управління полягає в умінні досягти виконання роботи іншими. Тому, у справжньому значенні слова, делегування є актом, який перетворює людину на керівника.

Щоб наблизитися до розуміння того, як ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти пов'язані з цією концепцією відповідальність та організаційні повноваження.

Відповідальність – зобов'язання працівника виконувати існуючі завдання та відповідати за їх задовільне виконання перед тим, хто передає йому повноваження.

Важливо усвідомити, що делегування реалізується у разі прийняття повноважень, і власне відповідальність може бути делегована. Керівник неспроможний розмивати відповідальність, передаючи її підлеглому. Хоча особа, на яку покладено відповідальність за вирішення будь-якого завдання, не зобов'язана виконувати його особисто, вона залишається відповідальною за задовільне завершення роботи.

Президент США Гаррі Трумен відомий написом на своєму столі, який говорив: «Більше відповідальність звалювати нема на кого».

Обсяг відповідальності – одна з причин високих окладів у менеджерів, що особливо керують великими корпораціями. Але навіть оклад у 2 млн. доларів навряд чи привабить кваліфікованого менеджера, якщо він не побачить способу впливу на діяльність людей, від яких залежить успіх.

Якщо передбачається, що особа приймає відповідальність за задовільне виконання завдання, то організація повинна надати їй необхідні ресурси.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який обіймає її на даний момент.

Є дві концепції процесу, з якого передаються повноваження. Відповідно до класичної концепції повноваження передаються від найвищих до нижчих рівнів організації. Проте підлеглий має право відхилити вимоги начальника. На основі цього формулюється концепція ухвалення повноважень. Якщо підлеглий приймає повноваження від керівника, то передачі повноважень немає.

Усередині організації ці межі повноважень зазвичай визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями, викладеними письмово, або передаються підлеглому усно. Особи, які виходять за ці межі, перевищують свої повноваження навіть, коли це необхідно для виконання делегованих завдань.

Межі повноважень розширюються у бік вищих рівнів управління організації. Але навіть повноваження найвищого керівництва обмежені.

Якщо повноваження визначаються як делеговане, обмежене, властиве певній посаді право використовувати ресурси організації, то влада є реальною здатністю діяти або можливість впливати на ситуацію. Таким чином, можна мати владу без повноважень. Інакше кажучи, повноваження визначають те, що можна робити працівникові в межах займаної посади. Відповідно, влада визначає, що він справді може робити. Способи використання влади можуть позитивно чи негативно впливати на організацію.

Для передачі повноважень безпосередньо від начальника до підлеглого та далі іншим підлеглим використовують лінійні повноваження. Саме вони надають керівнику узаконену владу для спрямування своїх прямих підлеглих для досягнення поставленої мети. Керівник, який має лінійні повноваження, має також право приймати певні рішення та діяти у певних питаннях без погодження з іншими керівниками в тих межах, які встановлені організацією, законом або звичаєм.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Оскільки повноваження розпоряджатися людьми зазвичай передаються у вигляді скалярного процесу, результуюча ієрархія називається скалярним ланцюгом чи ланцюгом команд.

Штабні повноваження можуть бути дуже обмеженими, фактично суто консультативними або такими загальними, що майже зникає різниця між ними та лінійними обов'язками.

Рекомендаційні повноваження. Повноваження адміністративного апарату спочатку обмежені консультаціями лінійному керівництву, коли останнє зверталось за порадою. Коли апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних повноважень, передбачається, що лінійне керівництво звертатиметься за консультаціями до консультативного апарату, коли знадобиться його знання. Але лінійні керівники не повинні так чинити. Вони можуть, на свій вибір, вирішити проблему. Навіть не повідомляючи апарат.

Обов'язкові узгодження. Оскільки апарат може відчувати труднощі у спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма іноді розширює повноваження апарату до обов'язкових погоджень із нею будь-яких рішень. Коли узгодження є обов'язковим, лінійне керівництво має обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом, перш ніж вжити заходів або подати пропозиції вищому керівництву. Однак лінійні керівники не зобов'язані насправді дотримуватися рекомендацій апарату.

Паралельні повноваження. Вищий посібник може розширити обсяг повноважень апарату, даючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для врівноваження влади та запобігання грубим помилкам. Не дивно, що широко використовуються паралельні повноваження в урядових організаціях. Наприклад, як палата представників, так і сенат повинні схвалити всі закони перш, ніж вони набудуть офіційного статусу.

Функціональні повноваження. Апарат, що має функціональні повноваження, може як запропонувати, так і заборонити якісь дії в галузі своєї компетенції. Фактично, лінійні повноваження президента організації реалізуються через апарат, даючи йому право діяти у певних питаннях. Таким чином, функціональні повноваження усувають різницю між лінійними та штабними обов'язками для всіх практичних цілей.

Лінійні повноваження усередині апарату. Сам штабний апарат має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд у собі. Звичайно, менеджери в апаратній ієрархії мають лінійні повноваження щодо своїх підлеглих, незалежно від характеру повноважень апарату по відношенню до організації в цілому.

Під час організації комунікацій між **лінійними та штабними повноваженнями** керівництво має вирішити: лінійним чи апаратним буде цей вид діяльності. Це рішення має ґрунтуватися на визначенні того, наскільки фундаментальним та безпосереднім буде внесок цього виду діяльності у досягнення спільних цілей. Проте розглядати апаратно-штабну діяльність як несуттєву задля досягнення цілей неприпустимо. Усі види діяльності повинні полегшувати досягнення цілей. Якщо будь-який вид діяльності цьому сприяє, його слід виключити, не переводити в розряд апаратно-штабної.

Лінійна діяльність у цьому сенсі слова – це діяльність, що безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів чи послуг, вироблених організацією. Апарат допомагає виконанню основних функцій. Визначення того, які саме види діяльності слід віднести до апаратно-штабної, залежить від місії, цілей та стратегії організації. Структура відповідає стратегії. Відмінності з метою призводять до фундаментальних відмінностей у структурі.

Лінійні повноваження та координація. Єдиноначальність. Згідно з Клодом Джорджем, концепція формального ланцюга команд була застосована євреями ще в 1491 до н. е. Керівники вже тоді розуміли, що для забезпечення ефективності команд відносини між підлеглим та начальником мають бути ясними та простими. Найкращий спосіб забезпечити чіткість полягає в тому, щоб підлеглий відповідав лише перед одним начальником та отримував накази лише від одного начальника. Це переконання називається нині принципом єдиноначальності.

Відповідно до принципу єдиноначальності, працівник повинен отримувати повноваження лише від одного начальника та відповідати лише перед цією людиною.

Норма керованості, визначена раніше як кількість працівників, які безпосередньо підпорядковуються цьому керівнику, встановлюється у вигляді делегування лінійних повноважень.

Теоретики управління значну увагу приділили визначенню того, якою має бути ідеальна норма керованості. Особливо була зацікавлена цим питанням «адміністративна» школа управління. Пропонувався широкий діапазон чисел, причому ряд авторів вважає найкращою норму від 7 до 10 підлеглих. Однак сучасні дослідження показують, що величина норми широко варіюється. Рівень управління, характер виконуваних завдань, показники підлеглих і відносні можливості керівника – усе це відіграє роль при визначенні кількості людей, безпосередньо та ефективно контрольованих керівником.

Повернемося знову до питання делегування повноважень. Делегування потребує ефективних комунікацій. Воно пов'язане з мотивацією, впливом та лідерством. Делегування повноважень є чинником комунікативної ефективності управління організації.

Виокремлюють п'ять причин, з яких керівники можуть неохоче делегувати повноваження:

1. Помилка «Я це зроблю краще». Керівник стверджує, що оскільки він може зробити цю роботу краще, він і повинен її робити замість підлеглого. По-перше, марнування часу на завдання, яке міг би виконати підлеглий, означає, що керівник не зможе так само добре виконувати інші обов'язки. Загальні вигоди можуть бути більшими, якщо керівник сконцентрує зусилля на плануванні та контролі та усвідомлено дозволить підлеглому виконувати менш важливі обов'язки з дещо меншою якістю. По-друге, якщо керівник не дозволить підлеглим виконувати нові завдання з додатковими повноваженнями, то вони не підвищуватимуть свою кваліфікацію. Таким чином, наполягаючи на бажанні самим виконувати всю роботу, керівники можуть виявитися не в змозі виконувати свої обов'язки щодо підвищення кваліфікації підлеглих та їх підготовки до просування на керівні посади.

2. Відсутність можливості керувати. Деякі керівники так поринають у повсякденну роботу, що нехтують більш загальною картиною діяльності. Не в змозі охопити довгострокову перспективу у низці робіт, вони можуть повністю усвідомити значення розподілу роботи між підлеглими.

3. Відсутність довіри до підлеглих. Якщо керівники діють так, начебто не довіряють підлеглим, то підлеглі справді працюватимуть відповідним чином. Вони втратять ініціативність та відчують необхідність часто запитувати, чи правильно виконують роботу. Це, безперечно, призведе до порочного кола, посилюючи недовіру до підлеглих, які починають почуватися невпевнено.

4. Боязнь ризику. Оскільки керівники відповідають за роботу підлеглого, вони можуть побоюватися, що делегування завдання може породити проблеми, за які їм доведеться відповідати.

5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку. Паралельно до делегування додаткових повноважень, керівництво має створити ефективні механізми контролю для отримання інформації про результати роботи підлеглих. Зворотний зв'язок для отримання інформації від цих механізмів контролю допомагає спрямовувати підлеглого на досягнення цілей. Вона також дає керівнику гарантію того, що проблема буде виявлена, перш ніж розвинеться в катастрофу. Якщо механізми контролю неефективні, керівництво матиме ґрунтовні причини для занепокоєння щодо делегування додаткових повноважень підлеглим.

У свою чергу **підлеглі уникають відповідальності та блокують процес делегування з шести основних причин:**

1. Підлеглий вважає зручніше запитати боса, що робити, ніж самому вирішити проблему.

2. Підлеглий боїться критики за скоєні помилки. Оскільки велика відповідальність збільшує можливість помилки, підлеглий ухиляється від неї.

3. У підлеглого відсутні інформація та ресурси, необхідні для успішного виконання завдання.

4. У підлеглого вже більше роботи, ніж він може зробити, або він вважає, що це так насправді.

5. У підлеглого відсутня впевненість у собі.

6. Підлеглому не пропонується будь-яких позитивних стимулів для додаткової відповідальності.

Крім делегування повноважень при організації бізнес-комунікацій, важливе місце займає мистецтво віддавати розпорядження. Надання розпоряджень, вказівок та інструктування підлеглого є щоденним завданням сучасного менеджера. Ефективність бізнес-комунікацій часом ґрунтується на правильному не тільки розумінні підлеглим розпорядження, отриманого від безпосереднього начальника, а й від мистецтва правильного формулювання начальником спрямовуючої комунікації.

Професіоналізм менеджменту проявляється у вмінні віддати розпорядження. Перш ніж віддати його конкретного працівника, необхідно згадати три правила комунікації: будь-яке розпорядження має бути об'єктивно необхідним; здійсненням, бо інакше воно вбиває інтерес до роботи, і має бути не нижче можливостей працівника. Доручаючи комусь щось, добре зважте все і подумайте: адже відповідати вам.

Водночас необхідно пам'ятати ***п'ять обов'язкових умов для повноцінного розуміння:***

- єдність професійної мови;
- облік рівня інтелекту;
- повнота інформації;
- логічність викладу;
- сконцентрованість уваги.

Не питаєте у підлеглого: «Чи все зрозуміло?», а запитайте: «Чи все зрозуміло я пояснив?» Таке питання розкріпачує підлеглого та встановлюється зворотна комунікація.

Недостатньо, щоб підлеглий тільки зрозумів розпорядження, треба, щоб він і внутрішньо прийняв його. А для цього потрібні комунікаційні умови: несуперечність того, що він має зробити, його важливим поглядам, позиції на дане питання; відповідність його особистим інтересам; позитивне емоційне ставлення керівника.

Віддаючи усні розпорядження, виключіть зі свого керівного лексикону особисті займенники «я», «ми» тощо, у такому разі виконання залежатиме від ваших міжособистісних комунікацій. Найчастіше переважна запитальна форма віддачі усних розпоряджень, яка утрудняє відмову підлеглого виконати їх. Наприклад: «Чи не зможете ви?», «Як ви думаєте?», «Погодилися б ви?», «Як ви вважаєте?», «Чи є у вас можливість?». І слідкуйте, з якою інтонацією віддається ваше розпорядження, тому що за допомогою інтонації передається ваше справжнє ставлення до підлеглого.

Намагайтеся ніколи не давати кілька доручень одночасно одній людині.

Ви не тільки керівник, але й підпорядкований чийсь одночасно. І вам непотрібно знати технологію оптимального виконання доручення.

Навчившись якісно та вчасно виконувати завдання свого керівника, ви з великим знанням віддаватимете свої розпорядження та ефективніше керувати підлеглими.

Контроль – одне з доданків майстерності сучасного менеджменту. Сприймати його слід як професійну послугу керівника. Контроль починається з чіткої постановки мети, без цього контроль просто безглуздий. Контроль має бути явним. Прихований контроль можливий лише у виняткових випадках. Фінал будь-яких контрольних дій – розмова з контрольованим у виконанні виданого доручення.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні підходи до класифікації міжрівневих комунікацій в організації.
2. Дайте визначення ланцюжковій структурі комунікації.
3. Дайте визначення багатоланковій структурі комунікації.
4. Охарактеризуйте моделі внутрішньо комунікаційних мереж.
5. Розкрийте сутність бюрократичної та мережевої структур організації.
6. В чому полягає сутність зовнішньо мережевої та внутрішньо мережевої комунікаційної політики.
7. Розкрийте особливості формування стратегії просування організації при мережевій організації.
8. Дайте характеристику основним моделям організаційних структур.
9. Чим обумовлене існування неефективних комунікацій в організації?
10. Охарактеризуйте ключові області комунікативної взаємодії керівника організації зі співробітниками.
11. Якими причинами обумовлене небажання керівників делегувати повноваження підлеглим?
12. Якими причинами обумовлене уникнення підлеглими відповідальності та блокування процесу делегування?

Тема 6. ЕТИКА БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

1. Діловий етикет. Основи мовної етики
2. Культура ділового спілкування. Добрі манери
3. Професійна етика
4. Етика особистості та корпоративна етика
5. Етикет, якого дотримуються у листах

1. Діловий етикет. Основи мовної етики

Етикет – складна система знаків, що вказують у процесі спілкування на ставлення до іншої людини, до співрозмовника, оцінку його і водночас самого себе, свого становища щодо співрозмовника.

Мовний етикет вербально обслуговує етикет поведінки і як широку область стереотипів спілкування, що застосовуються у різних ситуаціях, так і вузьку сферу стереотипів у межах звернення та привернення уваги, вітання, прохання, пропозиції тощо.

Мовний етикет у вузькому значенні слова – це національно специфічні правила мовної поведінки, що застосовуються в ситуаціях вступу співрозмовників у контакт та підтримки спілкування в обраній тональності відповідно до обстановки спілкування, соціальних ознак комунікантів і характеру їх взаємовідносин²⁷.

Слова «етикет» та «етика» сприймаються як близькі за значенням. Етикет є конкретизацією положень етики. **Мовна етика** – це правила належної поведінки, що базуються на нормах моралі, національно-культурних традиціях. Етичні норми втілюються у спеціальних етикетних мовних формулах і виявляється у висловлюваннях різними мовними засобами. Уміння дотримуватися етичних норм завжди цінувалося високо. Знання норм етики, вміння слідувати їм у поведінці та в мові свідчить про добрі манери. У мовній комунікації під цим розуміється володіння етикетною культурою, уміння контролювати свої почуття, емоції, керувати своєю волею тощо. До дотримання етикетних норм належить прояв таких якостей, як ввічливість, уважність, тактовність, витриманість. Виражаються ці якості через конкретні мовні дії. Головний етичний принцип мовного спілкування – дотримання паритетності (паритет – принцип рівного представництва сторін) – повинен виявлятися під час процесу спілкування.

Загальним принципом використання етикетних засобів у сфері громадського життя залишається принцип ввічливості. Словесні формули в етикеті часто використовуються у супроводі жестів, міміки, рухів тіла. Жест, міміка і вербальний ряд в етикетних жестах невіддільні: вони мають єдине значення. «Доброго дня!» на ходу і «здравствуйте», сказане з посмішкою, що супроводжується легким кивком голови, знак доброзичливості та демонстрація симпатії. Крім принципу ввічливості, іншим принципом використання етикетних формул є принцип відповідності мовної ситуації. У цьому випадку визначальним при виборі етикетних формул є обстановка спілкування (офіційна та неофіційна) та фактор адресата (облік соціального статусу, особистих заслуг, віку, статі співрозмовника, ступеня знайомства співрозмовників).

У офіційній обстановці повсякденного спілкування прийнято вибирати універсальні етикетні формули. При цьому прохання, запрошення, сформульовані у формі питання, використовуються для наголошення на шанобливому відношенні до співрозмовника: Чи не можете Ви ...? Можу я Вас попросити... Вас не ускладнить...? Чи не хочете Ви подивитися ...? Чи не погодитеся Ви...? Обстановка офіційності висуває вимоги підвищеної ввічливості до партнера зі спілкування, хоч би яке становище він не займав.

²⁷ Мова і міжкультурна комунікація : теорія та практика : колективна монографія / за наук. ред. Н. Сизоненко. К. : Вид-во Ліра-К, 2020. 256 с.

Засобами етикету наголошують і на дистанції офіційного спілкування. Це з вибором «Ви-спілкування». Незалежно від соціального статусу, статі, віку співрозмовника вибирається «Ви-спілкування», яке передбачає не лише звернення до співрозмовника на ім'я та по батькові, а й визначає вибір теми обговорення, тональність спілкування, вибір мовних засобів спілкування.

Офіційна обстановка вимагає двостороннього «Ви-спілкування» у будь-якій соціальній та віковій групі. Грубим порушенням етикету є одностороннє «тикання». У суспільстві прийнята тривимірна (двовимірна) система називання людей: прізвище, ім'я, (по батькові). Ця система іменування унікальна. Ділове спілкування в цьому випадку не виходить за межі тем, зазначених на порядку денному або передбачених регламентом. Нейтральні теми («Спорт», «Погода») можуть бути як вкраплення в діловій бесіді. Як і гумор, вони виконують функцію розрядки. Це особливо актуально, якщо переговори, наприклад, затягуються. Іноді такі перемикання тем вказують на особливу близькість, довірливість партнерських відносин. Дуже велике значення у спілкуванні має тональність. Загальна тональність залежно від сфери спілкування може бути суворо офіційною, нейтральною, фамільярно-дружньою. Тональність складається із стилістики мови, манери поведінки.

Для сучасного офіційно-ділового спілкування начальницький тон стає малоприматним, застарілим. Імперативність поступається місцем співпраці. Тому основним тоном за суворо офіційного спілкування буде спокійний, рівний, стриманий тон, за менш суворих офіційних відносин – спокійний, привітний, доброзичливий. Невміння вибрати правильний тон спілкування веде до комунікативної невдачі. Одна з найважливіших функцій етикету – зняття агресії. Ця функція реалізується у правильному виборі тону спілкування, насамперед у відсутності категоричних оцінок. Чим ввічливіша людина, тим менш категоричні його висловлювання. Не забирає можливості судити про предмет самотійно. Замість: «Це нісенітниця», «Цього не може бути» – правильніше використовувати: «Мені здається це не цілком переконливим», «Боюсь, що не можу погодитися з Вами», «Чи це можливо» тощо.

Ступінь володіння мовним етикетом визначає рівень професійної придатності людини. Володіння мовним етикетом сприяє набуттю авторитету, породжує довіру та повагу. Знання правил мовного етикету, їх дотримання дозволяє людині почуватися невимушено, впевнено, не відчувати незручності через промах і неправильні дії. Важливо, що дотримання правил мовного етикету членами колективу тієї чи іншої установи залишає сприятливе враження, підтримує позитивну репутацію.

2. Культура ділового спілкування. Добрі манери

Під час бесіди основним правилом є безумовна повага до співрозмовника.

Найчастіше правила хорошого тону не передбачають обговорення фінансових відносин, фізичних вад, хвороб співрозмовника чи оточуючих. Як правило, розмова не повинна стосуватися оточуючих, слід уникати тих, які можуть дати привід до звинувачення вас у лихослів'ї. Неприпустимо робити особисті випадки, неприязні зауваження на адресу співрозмовника.

Слід уникати розмови підвищеним голосом, тактовно уникати тем і питань, під час обговорення яких ви або ваш співрозмовник можете «розлютитися». У розмові намагайтеся уникати повчальності, прояву неувagi до сказаного співрозмовником, прагнення поспішно виставити «оцінки» сказаного ним. У той же час, погане враження залишають і ті, хто завжди готовий негайно погодитися з будь-яким висловлюванням.

Умілий співрозмовник завжди знайде можливість дати висловитися тому, хто говорить, короткими репліками спрямовуючи сутність розмови. Уміння слухати, витримати паузу високо цінується у суспільстві. Майстерний співрозмовник не стане сперечатися, розмовляти наказним чи загрозливим тоном, намагається не давати нав'язливих порад.

Намагайтеся максимально концентрувати свою увагу на співрозмовнику, реагувати на сказане ним жестом, поглядом, вигуками чи ремаркою. Неуважність може розцінюватися як нетактовність.

У більшості випадків спілкування в протокольних ситуаціях не слід затримувати увагу співрозмовника більше, ніж на десять хвилин, інакше вас можуть вважати настирливою людиною. Намагайтеся поступово оновлювати коло співрозмовників, залучаючи їх у розмову і переключаючись на нові теми, що їх цікавлять.

Правила етикету, окреслені конкретними формами ведення, вказують на єдність двох його сторін: морально-етичної та естетичної. Перша сторона – це вираз моральної норми: попереджувальної турботи, захисту тощо. Друга сторона – естетична, свідчить про красу, витонченість форм поведінки.

Для вітання користуйтеся не тільки вербальним (мовним) засобом «Здрастуйте!», «Доброго дня», а й невербальними жестами: укліном, кивком, помахом руки тощо. Можна байдуже сказати: «Здрастуйте», кивнути головою і пройти повз. Але краще вчинити інакше, сказати, наприклад: «Здрастуйте, Іване Олександровичу!», тепло посміхнутися йому і зупинитися на кілька секунд. Таке вітання підкреслює ваші добрі почуття до цієї людини, вона зрозуміє, ви цінуєте її, та й звучання власного імені – приємна мелодія для будь-якої людини.

Звернення без імені – звернення формальне: чи то підлеглий чи начальник, чи сусід по сходовому майданчику, чи попутник у громадському транспорті. Звернення на ім'я, а ще краще – на ім'я та по батькові – це звернення до особи.

Вимовляючи ім'я, по батькові, ми наголошуємо на повазі людської гідності, демонструємо душевну прихильність. Таке вітання говорить про культуру людини і створює йому репутацію делікатної, вихованої, тактичної людини. Звісно, з подібними якостями люди не народжуються. Ці якості виховуються, а потім входять до звички. Чим раніше почнеться таке виховання, тим краще: швидше увійде до звички.

Особливо важко дається формування добрих навичок інтелігента бізнесменам першого покоління, оскільки доводиться здебільшого йти шляхом спроб і помилок. Недарма англійці кажуть, щоб стати джентльменом, треба мати в сім'ї три університетські дипломи: діда, батька та сина.

Крім правил етикету, для всіх існує професійний етикет. У житті завжди були і залишаться відносини, які забезпечують найвищу ефективність у виконанні професійних функцій. Учасники будь-якої взаємодії завжди намагаються зберегти найбільш оптимальні форми цієї взаємодії та правила поведінки. Від новачка вони вимагатимуть неухильного дотримання відпрацьованих і перевірених правил ділового спілкування, оскільки вони полегшують виконання професійних функцій, сприяють досягненню поставлених цілей.

У тому чи іншому колективі, групі працівників, співробітників, ділових людей складаються певні традиції, які з часом набувають чинності моральних принципів і становлять етикет цієї групи, спільності. У практиці ділових відносин завжди є якісь стандартні ситуації, яких неможливо уникнути. Для цих ситуацій і виробляють форми та правила поведінки. Цей набір правил складає етикет ділового спілкування. Ось одне з визначень етикету ділових відносин – це зведення поведінки у бізнесі, яке представляє зовнішню сторону ділового спілкування.

Насамперед, слід пам'ятати, що діловий етикет включає точне дотримання правил культури поведінки, яка передбачає насамперед глибоку повагу до людської індивідуальності. Соціальна роль, яку відіграє, та чи інша людина, не повинна бути самодостатньою, не повинна вона надавати і гіпнотичного впливу на ділового партнера.

Культурний підприємець однаково шанобливо ставитися і до міністра, і до рядового технічного працівника міністерства, президента компанії, фірми та прибиральниці офісу, тобто всім показувати щиру повагу. Ця щира повага має стати складовою натури, але тільки в тому випадку, якщо навчитися вірити в порядність людей. В основі поведінки має лежати

моральна оцінка: діловий партнер – хороша людина! Якщо, звісно, не довів своїми вчинками зворотного.

Культура поведінки у діловому спілкуванні немислима без дотримання правил вербального («словесного» мовного) етикету, що з формами та манерами промови, словниковим запасом, тобто з усім стилем промови, прийнятим у спілкуванні даного кола ділових людей. Існують історично напрацьовані стереотипи мовного спілкування. Це слова: «пані» та «панове».

У діловій розмові треба вміти відповісти на будь-яке запитання. Навіть на найпростіші, що задаються кілька разів: «Як справи?», завжди необхідно пам'ятати про почуття міри. Не відповісти нічого чи неввічливо; буркнути «Нормально» і пройти повз, теж неввічливо, а то й грубо; пуститися в довгі міркування про свої справи – заславитися занудою. У таких випадках діловий етикет наказує відповісти приблизно таке: «Спасибі, нормально», «Спасибі, скаржитися гріх» і т.п., цікавлячись, у свою чергу: «Сподіваюся, що і у Вас все нормально?». Такі відповіді нейтральні, вони заспокоюють усіх, слідує нормам, що склалися в Україні: «Не зглазь, коли справи йдуть добре». Однак у чехів, словаків, поляків на запитання «Як справи?» за правилами ділового етикету не можна коротко розповісти про труднощі, поскаржитися, наприклад, на дорожнечу. Але говорять про це, бадьоро наголошуючи, що ділова людина долає труднощі – їх чимало у її справі, але знає, як з ними впоратися, і пишається цим. А без труднощів та турбот живе лише ледар²⁸.

У вербальному (словесному, мовному) спілкуванні діловий етикет передбачає застосування різноманітних психологічних прийомів. Один з них «формула погладжування». Це такі словесні обороти, як: «Удачі Вам!», «Бажаю успіху», відомі фрази: «Великому кораблю – велике плавання», «Ні пуху, ні пера!» тощо, що вимовляються з різними відтінками. Широко застосовуються набули такі мовні знаки, як «Салют», «Немає проблем», «Окей» тощо. Але слід уникати таких явно уїдливих побажань, як «Вашому телятові злого вовка з'їсти».

У мовному етикеті ділових людей велике значення мають компліменти – приємні слова, які висловлюють схвалення, позитивну оцінку діяльності у бізнесі, що підкреслюють смак одягу, зовнішності, збалансованість вчинків партнера, тобто оцінка розуму ділового партнера, як то кажуть лагідне слово та кішці приємно. З цього погляду комплімент – не механізм лестощів. Лестощі, особливо груба, – це маска, за якою найчастіше ховається меркантильний інтерес. Комплімент, тим більше якщо ви маєте справу з партнером-жінкою, необхідна частина мовного етикету. Під час ділового спілкування є реальна можливість для компліментів. Вони надихають вашого ділового партнера, надають йому впевненості, схвалюють.

Особливо важливо пам'ятати про комплімент, якщо ви маєте справу з новачком і, наприклад, з тим, хто потерпів спочатку невдачу. Не випадково в японських фірмах заборонено відкриту критику своїх працівників: фірмі це не вигідно, оскільки трудова активність та ініціатива знижуються.

Діловий етикет наказує неухильне дотримання під час переговорів правил поведінки країни – бізнес-партнера. Правила спілкування людей пов'язані з образом та стилем життя, національними звичаями та традиціями. Усе це результат багатовікового життєвого досвіду, побуту попередніх поколінь того чи іншого народу. Якими б не були традиції, правила поведінки, їх доводиться виконувати, якщо, звичайно, ви хочете досягти успіху. Справедливе прислів'я «До чужого монастиря зі своїм статутом не ходять». Нерідко треба дотримуватися всіх правил навіть у тому випадку, якщо вони вам не до душі. Інтереси справи вищі за ваші смаки та уподобання. Можна навести ще багато прикладів правил поведінки бізнесменів різних країн. Якщо, наприклад, американці, підкреслюючи своє розташування, дружньо

²⁸ Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна А.П. Етика ділового спілкування. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 344 с.

ляскають вас по плечу і охоче приймають такий жест від вас, поплескавши по плечу японця або спробувавши дружньо обійняти китайця або в'єтнамця, ви можете зірвати свою угоду.

Діловий етикет потребує особливої поведінки у спілкуванні з клієнтами. У кожному виді послуг, що надаються клієнтам, є свої професійні тонкощі у поведінці. Завжди треба пам'ятати, що визначає відносини з клієнтом, найголовніший принцип: клієнт – найдорожча і найбажаніша людина у вашому офісі (магазині, підприємстві). Якщо клієнтів багато, то зазвичай намагаються, в першу чергу, обслуговувати жінок і людей похилого віку. Але у будь-якому разі у роботі з ними треба бути добрим психологом.

Важливу роль у спілкуванні з клієнтами грає і культура промови. Неприпустимі фамільярність, «тикання», лихослів'я. Таке звернення викликає стійку особисту антипатію та образу.

Секретар зобов'язаний заздалегідь сповістити призначених для прийому людей, повідомивши їм інший час або переадресувавши їх до компетентних людей. Нерідко більшість питань може вирішити заступник керівника установи. Деякі керівники пристосувалися приймати кількох відвідувачів, розраховуючи, що тоді люди не будуть тягнути час, бачачи біля себе інших, що очікують. Це замаскована неповага до потреб людей, які не завжди можуть у присутності сторонніх повністю викласти свою справу, особливо, якщо вона є особистою (біда, сімейні стосунки тощо). Тоді й присутнім незручно бути свідками інтимної розмови.

Нерідко прийом відвідувачів переривається на вирішення невідкладних справ, телефонних розмов. Це також створює незручності та заважає зосередженій бесіді, проникненню у сутність справи. Звичайно, як і у будь-якої людини, у керівника може бути зіпсований настрій, погане самопочуття. Хороший керівник зробить так, що це не вплине на справи, на людей, не покаже поганого настрою.

Те саме стосується і трудової сфери. На виробництві, де людина проводить більшу частину життя, велике значення для людей має рівень культури керівників, покликаних організувати, згуртувати та направити у потрібне русло роботу колективу. Приємно і цікаво працювати під керівництвом людини доброзичливої, яка поважає своїх підлеглих, виявляє культуру і такт у спілкуванні з ними. У колективі, очолюваному таким керівником, створюється атмосфера, що сприяє розкриттю творчих можливостей кожного співробітника, що благотворно позначається на їх продуктивності праці та здоров'ї. І, навпаки, своєю поведінкою, заснованою на неповазі до людей, інший керівник сприяє створенню на підприємстві або в установі важкої, напруженої обстановки, що веде до зриву завдань та хронічного емоційного перенапруження працівників. Це з часом негативно впливає на їх здоров'я та знижує продуктивність праці.

Гуманність, коректність, такт у спілкуванні з людьми, тим більше з людьми підлеглими по службі (звичайно, у поєднанні з необхідною вимогливістю) повинні бути невід'ємними якостями того, кому довірено керувати іншими людьми.

Також дуже важливо дотримуватися певних правил щодо одягу та зовнішнього вигляду. Зовсім не обов'язково вдягати надмодний костюм. Костюм повинен бути до місця і часу. Якщо переговори з партнерами призначені на денний час, то підійде світлий костюм. Штани та піджак можуть бути різних кольорів. Але якщо переговори йдуть увечері, костюм має бути темним, сорочка – обов'язково свіжою, прасованою, краватка – не кричить, черевики – вичищеними. Елегантність ділової людини визначають сорочка, краватка та черевики, а не кількість костюмів, які він привіз із собою.

Потрібно пам'ятати, що у ділових відносинах дрібниць немає. У бізнесі етикет відіграє важливу роль. Одяг, поведінка підприємця, менеджера – це його візитна картка.

Про гостей починають складати уявлення заздалегідь, збираючи про нього інформацію. Джерелами інформації служить поведінка бізнесмена у дорозі до місця ділової зустрічі, поведінка в готелі, а також під час самої зустрічі.

Гарні манери. Існують правила пристойності, дотримання яких обов'язково для всіх. Такі правила вироблені історією людського спілкування.

Одним із основних принципів сучасного життя є підтримання нормальних відносин між людьми та прагнення уникнути конфліктів. У свою чергу, повагу та увагу можна заслужити лише при дотриманні ввічливості та стриманості. Тому ніщо не цінуватиметься оточуючими нас людьми так дорого, як ввічливість та делікатність. Проте, у житті нерідко доводиться зіштовхуватися з грубістю, різкістю, неповагою до особистості іншої людини. Причина тут у тому, що ми недооцінюємо культуру поведінки людини, її манери.

Манери – спосіб тримати себе, зовнішня форма поведінки, поводження з іншими людьми, що виражається в мові висловлюваннями, тоном, інтонацією, характерними для людини хода, жестикуляцією і навіть мімікою²⁹.

У суспільстві добрими манерами вважаються скромність і стриманість людини, вміння контролювати свої вчинки, уважно та тактовно спілкуватися з іншими людьми. Поганими манерами прийнято вважати звички голосно говорити, не соромлячись у висловлюваннях, розв'язність у жестикуляції та поведінці, неохайність в одязі, грубість, що виявляються у відвертій недоброзичливості до оточуючих, у зневазі до чужих інтересів та запитів. А також у безсоромному нав'язуванні іншим людям своєї волі та бажань, у невмінні стримувати своє роздратування, у навмисній образі гідності оточуючих людей, у нетактовності, сквернослів'ї, вживанні принизливих кличок, прізвиськ.

Манери відносяться до культури поведінки людини та регулюються етикетом. Етикет передбачає доброзичливе та шанобливе ставлення до всіх людей, незалежно від їх посади та соціального статусу. Він включає поштиві поводження з жінкою, шанобливе ставлення до старших, форми звернення до старших, форми звернення та вітання, правила ведення розмови, поведінку за столом. У цілому нині етикет у цивілізованому суспільстві збігаються із загальними вимогами ввічливості, в основі яких лежать принципи гуманізму.

Обов'язковою умовою спілкування є делікатність. Делікатність не повинна бути зайвою, перетворюватися на улесливість, призводити до нічим невинуватого вихваляння побаченого або почутого. Не треба посилено приховувати, що ви вперше бачите щось, чуєте, пробуєте на смак, боячись, що інакше вас визнають невігласом.

Ввічливість – форма культурної поведінки людини, для якої повага до людей стала звичним способом спілкування. Це елементарна вимога культури поведінки, що впливає з почуття поваги до інших людей, з уміння зважати на їх інтереси та визнання права кожної людини на увагу.

Протилежність ввічливості – це грубість, хамство, зневажливе та зарозуміле ставлення до оточуючих. Чемність має безліч відтінків: можна бути привітно ввічливим (що особливо цінується), шанобливо (наприклад, стосовно старших) або стримано (до незнайомих людей) ввічливим тощо. Можна бути просто чемним, тобто триматися правил пристойності у будь-яких ситуаціях незалежно від настрою чи бажання.

Важливим елементом ділової ввічливості є пунктуальність. Призначаючи зустріч у себе або приходячи на зустріч до партнерів, будьте максимально точні, намагайтеся уникати запізнь та затримок. Якщо ж вам доводиться затриматися з прийомом гостей, то простежте за тим, щоб перед ними вибачилися від вашого імені, запропонували сісти, випити чашку чаю або кави, дали можливість ознайомитися зі свіжим журналом або газетою. Природно, що за затримку з прийомом необхідно ще раз особисто вибачитися під час зустрічі. У жодному разі у ваших співрозмовників не повинно залишитися враження, що ви затримали їх прийом з тим, щоб підвищити свою значущість у їхніх очах. З цих міркувань не рекомендується приймати відвідувачів, сидячи за столом. Від вас залишиться найкраще враження, якщо ви зробите кілька кроків назустріч своїм гостям або зустрінете їх при вході до кабінету або кімнати для переговорів.

²⁹ Rodriguez A., Araujo V. (2020). Ethics in Business Communication: New Challenges in the Digital World (Business and Innovation). P.I.E-Peter Lang S.A., Éditions Scientifiques Internationales; New edition. 236 p.

Важливе значення, що свідчить про вашу увагу або неухважність до співрозмовника, має і вибраний вами час зустрічі. Як правило, слід уникати призначати робочі зустрічі на ранні ранкові або пізні вечірні години, на обід.

У будь-якій ситуації важливо дотримуватися по відношенню до співрозмовників максимальної доброзичливості, підкреслюючи це словами, посмішкою, всіма манерами. Слід уникати будь-яких проявів конфронтаційності, особистих випадів. Намагайтеся дати співрозмовникам можливість висловитись, не перебиваючи їх без потреби.

Усім відомі висловлювання: «холодна ввічливість», «крижана ввічливість», «зневажлива ввічливість», в яких епітети, додані до цієї прекрасної людської якості, не тільки вбивають її сутність, але перетворюють її на свою протилежність.

На жаль, забувається прекрасне висловлювання Сервантеса: «Нічого не коштує так дешево і не цінується так дорого, як ввічливість». Справжня ввічливість може бути лише доброзичливою, оскільки вона – один із проявів щирої, безкорисливої доброзичливості до всіх інших людей, з якими людині доводиться зустрічатися на роботі, у будинку, де живе, у громадських місцях. З товаришами по роботі, з багатьма знайомими у побуті ввічливість може перейти в дружбу, але органічна доброзичливість до людей взагалі обов'язкова база ввічливості. Справжня культура поведінки – там, де вчинки людини в усіх ситуаціях, їх зміст та зовнішній прояв впливають із моральних принципів моралі та відповідають їм.

Одним із головних елементів ввічливості вважають уміння запам'ятовувати імена. Ось як про це каже Д. Карнегі. «Більшість людей не запам'ятовують імен з тієї причини, що не хочуть витрачати час і енергію на те, щоб зосередитися, затвердити, незабутньо відобразити ці імена у своїй пам'яті. Вони шукають собі виправдань у цьому, що занадто зайняті. Однак вони навряд чи більше зайняті, ніж Франклін Рузвельт, а він знаходив час для того, щоб запам'ятати і при нагоді згадати навіть імена механіків, з якими йому доводилося стикатися. Ф. Рузвельт знав, що один із найпростіших, найдохідливіших і найдієвіших способів завоювати прихильність оточуючих – це запам'ятати їхні імена і навіяти їм свідомість власної значущості».

Такт – це здатність людини знаходити форму спілкування з іншими людьми залежно від конкретних обставин, ситуації. Знайти правильний тон у розмові, зробити чи сказати щось, дотриматись міри у своїх вчинках – ось що означає бути тактовним. У житті ми стикаємося з безліччю найрізноманітніших випадків, ситуацій, обставин, які не можна вмістити в жодні готові правила³⁰.

Почуття такту, розвинене і виховане в людині з дитинства, допомагає йому орієнтуватися та знаходити правильне рішення у будь-якій ситуації. Глибинну основу тактичної поведінки становить уміння людини поставити себе на місце інших людей. А для цього, крім поваги та знання правил ввічливості, треба мати ще й творчу уяву, кмітливість, розвинути в собі дар чуйного і дбайливого ставлення до людей. Кожному знайомі такі несподіванки людського спілкування та поведінки: ви розповідаєте смішну історію чи анекдот, і в одному випадку це викликає захоплення оточуючих, а в іншому – сприймається холодно, з почуттям подиву. Чим це пояснюється? Відомо, у кожної людини є свої недоліки та особливості зовнішнього вигляду (одна маленька на зріст, інша – надто висока, у цієї дівчини – ластовиння на обличчі, у іншого кирпатий ніс), але навіть тоді, коли ви незлобиво вишиваєте або публічно звертаєте увагу на це, мимоволі наносите образу людині. У всіх таких випадках говорять про безтактність, про невміння знайти правильний тон і міру спілкування з людьми.

Зміст цих двох благородних людських якостей, увага, глибока повага до внутрішнього світу тих, з ким ми спілкуємося, бажання та вміння їх зрозуміти, відчути, що може принести їм задоволення, радість чи навпаки, викликати в них роздратування, досаду, образу. Тактовність, чуйність – це і почуття міри, якої слід дотримуватися в розмові, в особистих і службових відносинах, вміння відчувати кордон, за яким внаслідок наших слів і вчинків

³⁰ Пантелюк М.І., Маруніч І.І., Гайдаєнко І.В. Ділове спілкування та культура мовлення. К. : ЦУЛ, 2020. 224 с.

у людини виникає незаслужена образа, прикрощі, а іноді й біль. Тактовна людина завжди враховує конкретні обставини: різницю віку, статі, суспільного стану, місце розмови, наявність чи відсутність сторонніх.

Повага до інших – обов'язкова умова тактовності навіть між добрими товаришами. Вам, напевно, доводилося стикатися із ситуацією, коли на нараді хтось недбало кидає під час виступів своїх товаришів «нісенітниця», «дурниця» тощо. Така поведінка нерідко стає причиною того, що коли він сам починає висловлюватися, то навіть його здорові думки зустрічаються аудиторією з холодком. Про таких людей кажуть: «Природа відпустила йому стільки поваги до людей, що йому вистачає лише на себе».

Самоповага без поваги до інших неминуче вироджується в зарозумілість.

Культура поведінки рівною мірою обов'язкова і з боку нижчестоящого по відношенню до вищестоящого. Вона виявляється насамперед у чесному ставленні до своїх обов'язків, у суворій дисциплінованості, а також у повазі, ввічливості, тактовності по відношенню до керівника. Те саме – стосовно товаришів по службі. Вимагаючи шанобливого ставлення до себе, ставте частіше запитанням: чи відповідаєте ви їм самим тим самим.

Тактовність, чуйність мають на увазі також здатність швидко і безпомилково визначати реакцію співрозмовників на наші висловлювання, вчинки і в потрібних випадках самокритично, без почуття помилкового сорому вибачитися за помилку. Це не тільки не впустить гідність, але, навпаки, зміцнить його в думці мислячих людей, показавши їм вашу цінну людську рису – скромність.

Скромність. Скромна людина ніколи не прагне показати себе краще, здатніше, розумніше за інших, не підкреслює свою перевагу, свої якості, не вимагає для себе жодних привілеїв, особливих зручностей, послуг.

Разом з тим, скромність має асоціюватися ні з боязкістю, ні з сором'язливістю. Це абсолютно різні категорії. Дуже часто скромні люди виявляються набагато твердішими та активнішими в критичних обставинах, але при цьому відомо, що суперечкою переконати у своїй правоті неможливо.

«Людина, яка говорить лише про себе, тільки про себе і думає, – стверджує Д. Карнегі. – А людина, яка думає лише про себе, – безнадійно некультурна. Він некультурний, хоч би як високоосвічений не був».

Д. Карнегі пише: «Ви можете дати зрозуміти людині, що вона не має рації, поглядом, інтонацією або жестом не менш красномовно, ніж словами, але якщо ви кажете йому, що вона не має рації, то чи зможете ви її тим самим погодитися з вами? Ніколи! Бо ви завдали прямого удару його інтелекту, його здоровому глузду, його самолюбству і почуття власної гідності. Це викличе в нього лише бажання завдати удару у відповідь, але аж ніяк не змінити свою думку».

Ніколи не слід починати із заяви «Я вам доведу те й те». Це рівнозначно тому, вважають психологи, щоб сказати: «Я розумніший за вас, я збираюся щось вам сказати і змусити вас змінити свою думку». Це виклик, що породжує у вашого співрозмовника внутрішній опір і бажання битися з вами, перш ніж ви почали суперечку.

Щоб щось довести, треба зробити це настільки тонко, настільки майстерно, щоб ніхто цього не відчув.

Д. Карнегі вважає одним із золотих правил наступне: «Людей треба вчити так, якби ви їх не вчили. І незнайомі речі подавати, як забуті». Спокій, дипломатичність, глибоке розуміння аргументації співрозмовника, добре продумана контраргументація, заснована на точних фактах – ось вирішення цієї суперечності між вимогами «хорошого тону» при дискусіях та твердості у відстоюванні своєї думки.

В наш час майже повсюдно відзначається прагнення спрощення багатьох умовностей, що наказувалися загальноцивільним етикетам. Це один із знамень часу: темпи життя впливають на етикет. Тому дуже багато з того, що було прийнято ще на початку або в середині нашого століття, може зараз здатися абсурдним. Проте основні, найкращі традиції загальноцивільного етикету, навіть видозмінившись формою, залишаються жити за своїм

духом. Невимушеність, природність, почуття міри, ввічливість, тактовність, а головне доброзичливість до людей, – ось якості, які безвідмовно допоможуть у будь-яких життєвих ситуаціях, навіть тоді, коли ви не знайомі з будь-якими дрібними правилами загальносуспільного етикету, яких існує на Землі безліч.

Делікатність – це вміння тонко відчувати і реагувати на стан, коли знайома або близька людина опинилась у скрутному становищі. Не помітити і відвернути увагу від помилки, яку хтось учинив через незручність; промовчати там, де словами тільки пошкодиш; вчасно і непомітно прийти на допомогу тому, хто її потребує, але соромиться в цьому зізнатися тощо. Делікатність свідчить про благородство та безкорисливість душі. Говорячи про ввічливість, такт і делікатність, ми враховуємо конкретні обставини і виходимо зі змісту вчинку людини.

Відносини з людьми, не пронизані взаємною сприйнятливістю, чуйністю, делікатністю, повагою до гідності іншої людини, не можна визнати культурними.

Ще деякі витримки з Д. Карнегі.

Основні методи поводження з людьми:

- Все зрозуміти – значить все пробачити. Сам бог не мав наміру судити людину до кінця її днів.
- Визнання переваг людини та її заохочення.
- Спершу змусити вашого співрозмовника пристрасно чогось побажати. Той, хто зможе це зробити, завоює весь світ, а хто не зможе залишиться на самоті.

Шість правил, дотримання яких дозволяє сподобатися людям³¹:

- Щиро цікавтеся іншими людьми.
- Усміхайтеся.
- Пам'ятайте, що ім'я людини – це найсолодший і найважливіший для нього звук будь-якою мовою.
- Будьте добрим слухачем. Заохочуйте інших говорити про себе.
- Говоріть, що цікавить вашого співрозмовника.
- Переконайте вашого співрозмовника про усвідомлення його значущості і робіть це щиро.

Правила, дотримання яких дозволяє схилити людей до вашої точки зору:

- Єдиний спосіб взяти гору у суперечці – це ухилитися від нього.
- Виявляйте повагу до думки вашого співрозмовника. Ніколи не кажіть людині, що вона не має рації.
- Якщо ви не маєте рації, визнайте це швидко та рішуче.
- З самого початку дотримуйтесь дружнього тону.
- Примусьте співрозмовника відразу відповісти вам «так».
- Нехай більшу частину часу каже ваш співрозмовник.
- Нехай ваш співрозмовник вважає, що ця думка належить йому.
- Щиро намагайтеся дивитися на речі з погляду вашого співрозмовника.
- Ставтеся співчутливо до думок та бажань інших.
- Заохочуйте до благородніших мотивів.
- Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефективно.
- Залиште виклик, зачіпайте за живе.

Правила, дотримання яких дозволяє впливати на людей, не ображаючи їх і не викликаючи почуття образи:

- Починайте з похвали, якщо хочете зробити зауваження, та щирого визнання переваг співрозмовника.
- Вказуйте на помилки інших не прямо, а побічно.

³¹ Machan T. and Chesher J. A Primer on Business Ethics. Rowman & Littlefield Publishers. 272 p.

- Спочатку поговоріть про власні помилки, а потім уже критикуйте свого співрозмовника.
- Задавайте співрозмовнику запитання замість того, щоб йому щось наказувати.
- Давайте людям можливість урятувати свій престиж.
- Висловлюйте людям схвалення з приводу найменшого їхнього успіху та відзначайте їх успіх. Будьте «щиросерді у своїй оцінці і щедрі на похвалу».
- Створюйте людям хорошу репутацію, яку вони намагатимуться виправдати.
- Вживайте заохочення. Створюйте враження, що помилка, яку ви хочете бачити виправленою, легко можна виправити; робіть так, щоб те, на що ви спонукаєте людей, здавалося їм неважким.
- Домагайтеся, щоб люди були раді зробити те, що ви пропонуєте.

3. Професійна етика

Виникнення перших професійно-етичних кодексів належить до періоду ремісничого розподілу праці (XI-XII ст.). Ряд професій, що мають життєво важливе значення для всіх членів суспільства, виникли в давнину, і тому такі професійно-етичні кодекси, як «клятва Гіппократа», моральні встановлення жерців, що виконували судові функції, були відомі набагато раніше. Появі професійної етики у часі передувало створення наукових етичних навчань, теорій про неї. Повсякденний досвід, необхідність у регулюванні взаємин людей тієї чи іншої професії призводили до створення та оформлення певних вимог професійної етики.

Професійна етика – це сукупність моральних норм, які визначають ставлення людини до свого професійного обов'язку. Справжній професіоналізм спирається на такі моральні норми, як обов'язок, чесність, вимогливість до себе та своїх колег, відповідальність за результати своєї праці. Професійна етика регулює також моральні відносини людей у трудовій сфері. Для кожної професії якогось особливого значення набувають ті чи інші професійні моральні норми.

Професійні моральні норми – правила, зразки, порядок внутрішньої саморегуляції особистості з урахуванням етичних ідеалів. До видів професійної етики належать: лікарська етика, педагогічна етика, етика вченого, актора, художника, підприємця, видавця, редактора тощо³².

Кожен вид професійної етики визначається своєрідністю професійної діяльності, має свої специфічні вимоги у сфері моралі. Так, наприклад, етика вченого передбачає насамперед такі моральні якості, як наукова сумлінність, особиста чесність та патріотизм. Судова етика вимагає чесності, справедливості, відвертості, гуманізму (навіть до підсудного за його винності), вірності закону.

Керівнику, поряд з функціональною грамотністю, доведеною до рівня професійної майстерності, потрібні високі моральні якості, терпіння та витримка, поважність та доброзичливість.

Стиль керівництва повинен складатися з різноманітних, часом навіть суперечливих форм і методів впливу на людей, які нібито виключають один одного: твердість і поступливість, єдиноначальність і широка колегіальність, вміння вимагати від підлеглих і виконувати їх вимоги, контролювати і довіряти, бути офіційним водночас по-товариському близьким із людьми, переконувати і вселяти, посміхатися і сердитися. **Якості, які має мати лідер:**

Знання. Без нього не спланувати маршрут, що призведе до мети. Саме знання дає керівнику необхідну впевненість у правильності намічених цілей.

³² Breakenridge D. (2018). Answers for Ethical Marketers: A Guide to Good Practice in Business Communication. Routledge. 166 p.

Наявність уяви. Керівник повинен чітко уявляти кінцевий результат своєї діяльності. Відбираючи найкраще зі свого досвіду, він створює заплановане в уяві. Можливо, реальність матиме уявним мало спільного, але принаймні спочатку керівник повинен знати, чого хоче.

Уміння керувати іншими. Часто людина є майстром своєї справи: вона легко виконує те, що недоступне іншим. Але коли вона виходить за межі власних здібностей та організовує роботу інших, особиста майстерність відходить на другий план. Найважливішим стає вміння керувати так, щоб кожен підлеглий отримав завдання, відповідне його здібностям, у будь-який момент знав, що належить зробити. У такого керівника завжди лад і у фірмі, і у своєму кабінеті. Він не витрачає ні грошей, ні зусиль.

Керівник повинен мати свій стиль, тобто певною мірою мати артистичність. Добре організувати справу – це розподілити зусилля так, щоби ніхто не переробляв і ніхто не ледарював. Організація вирує, а в її центрі – зона спокою, де працює найуміліший з усіх, працює без жодного роздратування та паніки.

Рішучість. Ця якість складається з розуміння того, що виконати поставлене завдання колективу під силу; з віри в успіх справи. Рішучість потрібна під час прийняття рішення. Після прийняття рішення справа зводиться до того, щоб дії керівника ґрунтувалися на здоровому глузді. Якщо вирішена і ця проблема лідеріві треба навчитися користуватися своєю владою, зробити її переконливою та прийнятною для працівників.

Нещадність. Ця якість нинішнім поколінням не завжди приймається охоче. Досвід показує, що справжній лідер не повинен знати жалю до ледарів і тих, хто не вболіває за справу. Інакше весь тягар турбот ляже на плечі старанних трудівників. У фірмі, де служать люди, які не приносять користі, інші швидко втрачають почуття ліктя.

Привабливість. Керівник має бути привабливою фігурою. Магнетизм залежить від уміння триматися, делікатно говорити з підлеглими, від високих моральних та професійних якостей, а також від частоти появи на публіці.

4. Етика особистості та корпоративна етика

У сучасному діловому світі існує безліч етичних кодексів. Подібні кодекси найчіткіше сформульовані у світових релігіях, наприклад «десять заповідей» християнства. Існують професійні (наприклад, «клятва Гіппократа» у лікарів) та станові кодекси (наприклад, статут купецької гільдії). Середньовіччя – епоха розквіту цехової, корпоративної етики. Професійний етичний кодекс на той час – це система формальних та неформальних правил, які професійні об'єднання наказували ремісникам цього цеху. Норми їхньої поведінки визначалися своєрідними «профспілковими» статутами, головними цілями яких були, по-перше, зберегти за допомогою традицій цілісність союзу, по-друге, утримати на висоті стандарт якості продукції, по-третє, регламентувати поведінку ремісників поза виробництвом, особливо у відносинах з іншими станами та професіями. Протягом століть корпоративна етика асоціювалася лише з середньовічними цеховими організаціями. Але в 1960-1970-ті рр. у США її стали застосовувати, визначаючи позиції промислової корпорації з погляду ціннісних стандартів, прийнятих у суспільстві загалом. Корпоративна етика стала розглядатися у ширшому контексті, ключовим поняттям її було названо «соціальну відповідальність».

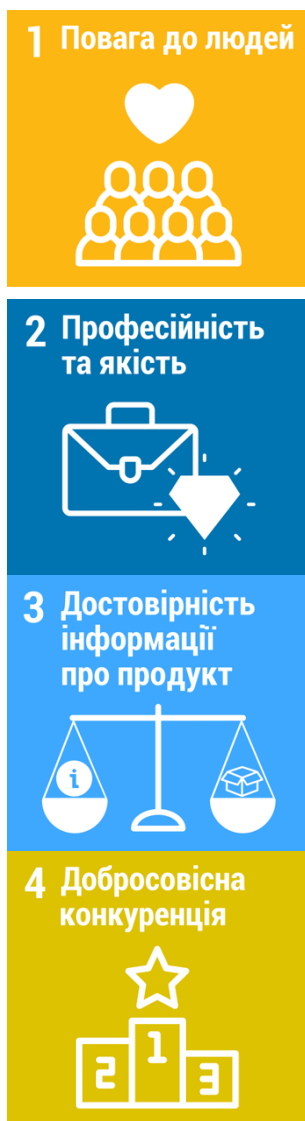
На сьогоднішній день робота в галузі корпоративної етики стала невід'ємним елементом менеджменту в економічно розвинених країнах. Ця робота має дві взаємопов'язані цілі: по-перше, забезпечення відповідності стандартам поведінки компанії. За цим стоїть той факт, що в компанії працюють люди з різною етичною культурою і їм потрібні установки, що об'єднують. По-друге, реалізація все більш поширеної думки, що сильна корпоративна культура та етика є життєво важливим стратегічним ключем до виживання та отримання необхідного прибутку в епоху найвищої конкуренції.

Говорячи про морально-етичні проблеми, що виникають у процесі економічної діяльності корпорацій, можна виділити кілька великих областей, де ці проблеми виникають:

це ставлення до природи, до якості продукції, до влади, до персоналу (співробітників), до соціальних проблем, до глобальних проблем, до своїх партнерів з ділового спілкування. Дослідження етичних кодексів 116 провідних корпорацій США показує, що перші три позиції (за обсягом тексту та за увагою, що приділяється проблемі) у кодексах зайняли відносини: а) з урядом (чиновниками та законами); б) із партнерами; в) усередині організації між працівниками.

Дуже часто підприємець повинен приймати рішення, виходячи з того, що підказує здоровий глузд і совість. Без опори на совість, моральні принципи та цінності він прирікає себе на особистий крах, економіку на загибель, а суспільство на розруху.

Ділова репутація є основою успішного бізнесу, а разом з тим його нематеріальним активом. Принципи етики репутаційного бізнесу можуть стати основою для створення підприємцями власного етичного кодексу бізнесу. З їх допомогою керівники та власники мікро, малого та середнього бізнесу зможуть наочно продемонструвати своїм працівникам сутність принципів етики бізнесу, їх роль для сталого розвитку організації та українського бізнесу зокрема. Також слугуватиме маркетинговим інструментом для досягнення підприємцями стратегічних цілей компанії. В Україні найбільш розповсюдженими є наступні принципи етики репутаційного бізнесу³³:



1. Повага до людей

Репутаційний бізнес:

- поважає людей, їхню індивідуальність, репутацію, почуття та погляди;
- з повагою ставиться до працівників, клієнтів, партнерів та підрядників;
- уникає заподіяння навмисної фізичної, моральної чи матеріальної шкоди

2. Професійність та якість

Репутаційний бізнес:

- керується професійними стандартами;
- прагне виготовляти товари та надавати послуги з якнайвищим рівнем якості та сервісу;
- остерігається недбалості, сумлінно виконує роботу та завдання

3. Достовірність інформації про продукт

Репутаційний бізнес:

- надає правдиву інформацію про якість, умови використання, ризики та інші характеристики своїх товарів та послуг;
- уникає шкідливого маніпулювання та замовчування важливих фактів, що впливають на рішення клієнтів

4. Добросовісна конкуренція

Репутаційний бізнес:

- конкурує з іншими підприємствами на основі власних конкурентних переваг, своєї ефективності, компетенцій та креативу;
- уникає наклепу та поширення неправдивої інформації, що може зашкодити іміджу конкурента;

³³ Принципи етики репутаційного бізнесу. URL : <https://bc-club.org.ua/bc-club/pryncypy-etyky-reputacijного-biznesu.html>.

5 Чесність і справедливість



6 Гідні умови для працівників



7 Відповідальність за власні дії та рішення



8 Повага до власності



9 Взаємовигідне партнерство



10 Дотримання слова



- шанує власність, зокрема інтелектуальну, досягнення та репутацію інших гравців на ринку

5. Чесність і справедливість

Репутаційний бізнес:

- є чесним із власними працівниками, клієнтами та партнерами;
- уникає обману та крадіжок;
- старається приймати справедливі рішення та вести діяльність прозоро і відкрито

6. Гідні умови для працівників

Репутаційний бізнес:

- прагне забезпечити якнайкращі умови праці, розвитку та оплати для своїх працівників;
- дбає про їхній комфорт, здоров'я та емоційний стан

7. Відповідальність за власні дії та рішення

Репутаційний бізнес:

- бере відповідальність за власні дії, рішення та бездіяльність;
- у випадку нанесення шкоди готовий принести вибачення і старається покрити збитки;
- визнає помилки та вживає усіх заходів для їх уникнення в майбутньому

8. Повага до власності

Репутаційний бізнес:

- визнає та поважає право на майно, інтелектуальну власність та інші здобутки людей та організацій;
- уникає привласнення чужих матеріальних цінностей, бізнесу чи ідей шляхом крадіжки, маніпуляцій чи інших незаконних методів

9. Взаємовигідне партнерство

Репутаційний бізнес:

- буде взаємовигідні відносини із партнерами;
- розглядає співпрацю як можливість досягнення цілей обох сторін;
- уникає дій та змов з метою матеріальної чи репутаційної шкоди партнера;
- керується високими етичними стандартами

10. Дотримання слова

Репутаційний бізнес:

- прагне виконувати домовленості та взяті на себе зобов'язання перед працівниками, клієнтами, та партнерами;
- дотримується слова, а у випадку неможливості виконання домовленостей пропонує альтернативу

11 Здоров'я та безпека



11. Здоров'я та безпека

Репутаційний бізнес:

- піклується про безпеку та здоров'я працівників, клієнтів та партнерів;
- при виробництві товарів чи наданні послуг уникає нанесення навмисної шкоди для здоров'я людей;
- керується принципом «життя та здоров'я – найвища цінність»

12 Рівні права



12. Рівні права

Репутаційний бізнес:

- забезпечує рівні права для кар'єрного росту усіх своїх працівників незалежно від статі, віку, соціального статусу, расової чи релігійної приналежності;
- не підтримує та протидіє будь-яким формам дискримінації;
- забезпечує доступ до своїх товарів та послуг для клієнтів з обмеженими фізичними можливостями

13 Діалог з владою та громадськістю



13. Діалог з владою та громадськістю

Репутаційний бізнес:

- у своїй діяльності враховує інтереси влади та громадськості, готовий до діалогу та пошуку компромісних рішень

14 Легальність і законність



14. Легальність і законність

Репутаційний бізнес:

- прагне вести діяльність легально, уникає незаконних дій, сприяє розбудові країни через сплату податків, провадить роботу в межах чинного законодавства

15 Протидія корупції



15. Протидія корупції

Репутаційний бізнес:

- уникає корупційних схем;
- проявляє нетерпимість до хабарів;
- не толерує будь-яких проявів корупції на державному, корпоративному чи міжособистісному рівнях

16 Співпраця та кооперація



16. Співпраця та кооперація

Репутаційний бізнес:

- прагне розвивати власну галузь;
- відкритий до кооперації та партнерства;
- впливає на бізнес-середовище через власну активну позицію та залученість до бізнес-асоціацій

17 Конфіденційність персональної інформації



18 Соціальна відповідальність



19 Патріотизм та національні інтереси



20 Екологічність та бережливість



17. Конфіденційність персональної інформації

Репутаційний бізнес:

- поважає конфіденційність персональних даних своїх працівників, клієнтів та партнерів;
- вживає всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованій передачі даних третім особам;
- не використовує одержану інформацію для нанесення шкоди, шантажу чи недобросовісної конкуренції

18. Соціальна відповідальність

Репутаційний бізнес:

- має активну соціальну позицію, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та діалозі із суспільством, участі у вирішенні соціальних проблем

19. Патріотизм та національні інтереси

Репутаційний бізнес:

- враховує національні інтереси України, розбудовує імідж України та «українського» на міжнародній арені, поважає цінності українського народу, уникає співпраці з організаціями та людьми, які явно шкодять репутації та інтересам України

20. Екологічність та бережливість

Репутаційний бізнес:

- старається уникати шкоди природі та навколишньому середовищу;
- прагне дотримуватись екологічних стандартів;
- зменшує негативний вплив на екологію;
- бережливо ставиться до природних ресурсів

Робоча група (колектив) у своєму зовнішньому вираженні – це соціальна група, спільність людей, об'єднаних спільною діяльністю, єдністю цілей та інтересів, взаємною відповідальністю, відносинами товариства та взаємодопомоги.

У робочій групі об'єднано два компоненти – матеріальний та духовний. **Матеріальний компонент** – це конкретні люди, **духовний** – їх ідеологія та психологія. Важлива якісна характеристика робочої групи – її професійна зрілість, яка характеризується міцними зв'язками між її членами, що виникає на основі загальних ціннісних орієнтацій, позитивно забарвлених неформальних відносин. Що стосується професійної зрілості робочої групи, у ній швидко усуваються особисті розбіжності, дисципліна носить свідомий характер, складаються стійкі традиції. Співробітники мають можливість розкрити свій творчий потенціал, з ентузіазмом ставляться до вирішення поставлених завдань.

Ефективній роботі колективу перешкоджають³⁴:

- непридатність керівника – його нездатність за своїми особистими якостями згуртувати співробітників, надихнути їх на ефективні прийоми роботи;
- некваліфіковані працівники;
- неконструктивний клімат, що характеризується відсутністю відданості завданням команди, взаємної підтримки;

³⁴ Breakenridge D. (2018). Answers for Ethical Marketers: A Guide to Good Practice in Business Communication. Routledge. 166 p.

- нечіткість цілей;
- недостатнє узгодження особистих та колективних цілей, нездатність керівництва та членів колективу до компромісу;
- низькі результати роботи (маю на увазі, що колектив не повинен самозаспокоюватися на досягнутому, повинен виявити завзятість у досягненні значущих цілей, що сприяє високій самооцінці членів робочої групи, зростанню особистого професіоналізму);
- брак відкритості та наявність конфронтації. Потрібна свобода критики, можливість обговорення сильних і слабких сторін виконаної роботи, існуючих розбіжностей без хибного страху бути неправильно зрозумілим, порушити діловий етикет, викликати конфлікт. Однак на практиці виконати це нелегко: потрібна особлива підготовка персоналу та керівників.

Позитивне суперництво продуктивне, але реальна небезпека переростання їх у конфлікт. Основою успіху будь-якої сучасної колективної діяльності можуть стати відносини співпраці та взаємодопомоги на протигагу конфлікту та конфронтації.

5. Етикет, якого дотримуються у листах

Етикет у листах сутнісно це ті самі формальності, які перетворилися на звичай. Наприклад, листи, які вітають з новим роком, надсилаються заздалегідь, щоб вони були отримані напередодні нового року або в день нового року.

Форми написання ділових листів практично однакові у всіх країнах. Існує певний етикет складання кореспонденції, і там йому надається велике значення:

- на отриманий лист слід дати відповідь протягом тижня;
- лист із вдячністю за надану гостинність відправляється приблизно через тиждень після від'їзду;
- лист з привітаннями з нагоди будь-якої приємної події надсилається протягом тижня з дня отримання повідомлення про цю подію;
- лист із вираженням співчуття надсилається протягом десяти днів з моменту отримання повідомлення про сумну подію. При цьому слід використовувати лише траурні конверти (з чорною підкладкою зсередини). Такий лист вимагає особливої щирості і не терпить банальних виразів;
- вітання, подяки, співчуття та відповіді на них пишуться завжди від руки. І ніколи олівцем – лише ручкою.

Не слід недооцінювати впливу, що робить на ділову людину зовнішній вигляд листа. Ділові листи пишуться виключно на білому папері і лише на лицьовій стороні аркуша. Якщо текст не вмістився на одній сторінці, він триває на наступній. Не заощаджуйте папір – використовуйте новий аркуш навіть для однієї фрази. За можливістю слід уникати перенесення слів.

Діловий лист закордонному партнеру має бути складено мовою адресата. При неможливості це зробити – труднощі з перекладом рідкісними мовами – допустимо складання листа англійською як найбільш поширеною у діловому світі. Направлення листа українською (крім випадків, коли партнер вільно володіє нею) вкрай небажано, оскільки можуть виникнути труднощі з перекладом та затримкою відповіді.

Етикет не вимагає краси почерку, але писати нерозбірливо і некрасиво, як і бурмотіти собі під ніс, розмовляючи з іншими. Лист має бути коротким, чітко висловлювати думку відправника та не допускати двояких тлумачень. У тексті небажані виправлення та підчистки.

Дуже не красивим і не чемним вважається ставити одну літеру з крапкою замість підпису. Якого б листа не було: діловий чи дружній – треба ніколи не забувати ставити адресу і число.

Ніколи не слід писати багатослівно до осіб, які стоять вище або нижче за вас за становищем, у першому випадку, своєю багатослівністю можна показати свою непошану, і швидше за все довгий лист просто не читатимуть, а в другому випадку довгим листом можна порохувати за фамільярність.

Лист відображує моральний образ того, хто пише, його освіти і знань. Найменша нетактовність у словах і недбалість у висловлюваннях виставляють того, хто пише в неприємному для нього світлі.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «мовний етикет».
2. Назвіть основні добрі манери під час ділового спілкування.
3. Охарактеризуйте основні методи поводження з людьми.
4. Перерахуйте правила, дотримання яких дозволяє схилити людей до вашої точки зору.
5. Розкрийте сутність понять «професійна етика» та «професійні моральні норми».
6. Охарактеризуйте основні принципи етики репутаційного бізнесу.
7. Назвіть якості, якими має володіти лідер.
8. Назвіть бар'єри, які гальмують ефективну роботу колективу.
9. Правила етикету ділового листування.

Тема 7. МАНІПУЛЯЦІЇ У ПРОЦЕСІ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

1. Сутність та види маніпуляцій у спілкуванні
2. Ознаки маніпуляції у спілкуванні
3. Основні типи маніпуляторів
4. Трикутник Карпмана

1. Сутність та види маніпуляцій у спілкуванні

Маніпуляція, тобто спонукання робити те, що потрібно іншій людині. Будь-яке спілкування по суті є маніпуляцією, оскільки всі наші слова повинні викликати певну реакцію. Відповідаючи на питання «Як справи?», – ми очікуємо на розуміння, співчуття, схвалення. Чесне спілкування, позбавлене маніпуляції, в даному випадку виглядало б просто смішно: «Давай я тобі розповім, як у мене справи, а ти мене похвалиш?». Маніпуляція у спілкуванні відбувається тоді, коли людина говорить одне, а має на увазі зовсім інше. Маніпуляція завжди апелює до почуттів. Ніхто не хоче, щоб ним маніпулювали. Але можливість управляти іншими людьми була і залишається для кожного з нас великою спокусою.

Психологам часто доводиться чути: «Навчіть мене протистояти маніпуляції!» і «Як не піддатися на цю провокацію?», а ще «Допоможіть, як зробити так, щоб він (вона) ...» – прямий запит на маніпуляцію, керівництво до дії. Типові запити до психолога полягають саме у тому, як навчитися маніпулювати іншими («Як змінити поведінку дружини», «Як змусити дитину бути слухняною?», «Як вмовити партнера по бізнесу?» тощо).

Дивно, але успішне маніпулювання розцінюється багатьма людьми як ознака сили і могутності. Тоді як сама потреба у такому впливі (і це підтверджують психологічні дослідження) породжена слабкістю – невірою в свої сили і можливості, нездатністю довіряти іншим людям та патологічною потребою їх контролювати.

Маніпуляція протистоїть відкритому діалогу, де кожна людина може щиро висловлювати свої потреби, бажання і почуття – так само як і давати таку можливість партнеру. У діалозі ми поважаємо позицію іншої людини, його потреби, приймаємо їх до уваги, при маніпуляції – ставимо на перше місце власні інтереси та акцентуємо увагу на слабкостях інших.

Еверетт Шостром у своїй книзі «Анти-Карнегі» підкреслює, що маніпулятор – це глибоко нещасна людина: «Трагедія нашого життя в тому, що сучасна людина в результаті свого нескінченного маніпулювання втратила усіляку можливість виражати себе, жити теперішнім, натомість весь час витрачає на те, щоб утримати минуле і застрахувати майбутнє». Саме орієнтованість впливу або на минуле («Пам'ятаєш, як мені тоді було погано?»), або на майбутнє («Ми одружимося, коли ти навчишся варити борщ») при ілюзорній відсутності теперішнього – характерна особливість маніпуляції.

Маніпулятивні системи. Мова йде про фактори, які спрямовують стратегії людини маніпулювати іншими (несвідомо чи свідомо для себе самої)³⁵.

Активний маніпулятор – головна риса поведінки: демонстрація власної сили та права приймати рішення за інших, домінувати, керувати, давати вказівки. Він діє без найменшого сумніву у своїй правоті.

Пасивний маніпулятор – демонструє безпорадність, недалекоглядність, підштовхуючи активнішого партнера до бажання зробити за нього справу. Такий маніпулятор не тільки провокує інших людей на самоствердження (на кшталт «Дивись, як це треба робити!»), а й змушує їх виконувати чужу роботу.

³⁵ Connors K. (2018). Manipulation Techniques: Communication and Persuasion Secrets You Wish You Knew. CreateSpace Independent Publishing Platform. 78 p.

Змагальний маніпулятор – його головним гаслом є «Життя – це боротьба!». Прагнення отримати перемогу у всіх обговореннях, суперечках та дискусіях. Для нього не існує поняття компромісу, він змагається заради власне змагання, він підсвідомо переконаний, що визнати правоту іншої людини – це означає принизити себе.

Байдужий маніпулятор – демонструє, що йому абсолютно байдуже, що може статися з ним та його справами, тим самим змушуючи своє оточення так би мовити «боротися за нього», показувати, як можна залагодити справи. По суті, він примушує інших виконати більшу частину його роботи. У «байдужість» часто грають подружні пари. Гра «Погрожувати розлученням» є чудовим прикладом того, як маніпулятор намагається завоювати партнера, але аж ніяк не прагне розлучитися з ним.

Види маніпуляції у спілкуванні³⁶:

1. Маніпуляція любов'ю.

Єва: Адам, милий, мені здається, що ти хочеш зібрати мені ягід ...

Адам: Здається, я саме цього і хочу ...(Вистава «Божественна комедія»).

Маніпуляція діаметрально протистоїть любові, бо любов завжди дає іншій людині свободу, а не зводиться до бажання запрограмувати іншу людину на певну поведінку.

Відома усім фраза «Якщо кохаєш, то....» є показово маніпулятивною. Вона розрахована на близьких людей, тих, хто позитивно ставиться до маніпулятора. Типовими прикладами маніпуляції любов'ю є наступні:

- Я буду з тобою, якщо ти ... (список вимог);
- Я буду тебе любити, якщо ти ... (список вимог);
- Ти мені подобаєшся, якщо ти ... (ще один список).

Існують 3 любовні схеми:

- 1) одна людина – любить, а одна – не любить.
- 2) обидва люблять;
- 3) обидві не люблять.

Перша схема сама по собі дуже ефективна і зустрічається дуже часто. Людина-маніпулятор – це той, кого люблять. І що найцікавіше, той хто любить – дуже часто розуміє що він знаходиться під дією маніпуляцій, але нічого не робить, так як почуття стають понад усе. Друга схема: «Ти мене дійсно любиш? Тоді піди і зроби... Третя схема, за змістом трохи перетинається з першою, однак найменш болісна для обох партнерів.

Прийняти людей такими, якими вони є, не намагаючись їх змінити, відмовитися від потреби так чи інакше впливати на них і контролювати їх, – дуже складно. Страх втратити любов та бути знехтуваним має величезну силу від самого дитинства. Маніпулятивний вплив збільшується для тих людей, батьки яких необачно маніпулювали ними, на кшталт «Не будеш слухняним – не любитиму тебе», «Не прийдеш вчасно додому – ночуватимеш на вулиці». За цими складними і такими типовими для всіх фразами стоїть одна – «Слухайся мене».

Маніпуляція любов'ю одна із найпідступніших і жорстоких маніпуляцій, якими часто користуються в сім'ях. Дитина, яка звикла до такого поводження, починає розуміти, що найближчі люди не приймають її цілком, люблять не за те, що вона є, а за те, що вона щось робить чи не робить. У партнерських відносинах, такі розмови також не призводять ні до чого хорошого. Адже в даному випадку на одну чашу терезів кладеться любов, а на іншу – певна умова. Виходить, що любов – це товар, який при необхідності можна обмінювати на послуги або гроші. Бажання всім подобатися, всім догодити, – це відголос тих самих маніпуляцій любов'ю, які людина отримала в дитинстві. Однак й у дорослому віці таким маніпуляціям реально протистояти. Запам'ятайте – любов – не товар, а результат стосунків, коли Ви помічаєте, що Вашими почуттями користуються, зупиніться й подумайте, наскільки це Вам потрібно.

³⁶ Євдокимова Н.О., Зливков В.Л., Лукомська С.О. Дорога змін: ефективне спілкування у кризових умовах життя: посібник із психології для «чайників». Миколаїв, 2016. 116 с.

2. Маніпуляція страхом.

Давайте-но перевіримо ваші зубки? – Каже усміхнений стоматолог на телеекрані, О-о-о ... !!! Так у Вас тільки два зуба без карієсу! А ще й кровоточать ясна! Якою пастою Ви користуєтесь? Ну-у-у, тоді зрозуміло ... Тільки «Колгейт» врятує Вас від випадіння зубів і лікування бормашиною...

Перший і основний інструмент маніпуляції – це страх, оснований на інстинкті самозбереження, він спонукає більшість людей до дії. Викликавши у людини почуття страху, Ви можете повністю підпорядкувати собі її волю і управляти нею як лялькою. Другий метод ефективної маніпуляції співрозмовником або групою людей – це брехня. Брехня є додатком до страху, яка може бути у вигляді лестощів, у вигляді неповної інформації, або виділення її певної частини. Брехня фактично породжує страх, адже використовуючи в якості помічника брехню, Ви намалюєте в голові іншої людини, будь-яку зручну Вам картину. Чому так легко маніпулювати на вірі людей у потойбічні сили? Тому що в основі віри лежить страх, зокрема страх покарання як для себе, так і для нащадків.

Страх – найсильніший мотиватор. Маніпулятор представить ситуацію так, що співрозмовник бачить лише потенційну небезпеку, а як правильно вийти з ситуації – підкаже маніпулятор. Наприклад, працювати у свято гріх, звідси виникають численні забобони, зокрема й такі, що майстрування у таких дні недопустимо. Так, замість того, аби щось корисне зробити своїми руками, людина у власний вихідний лежить біля телевізора, свариться у соціальних мережах, але не займається улюбленою справою.

Згадаємо давньогрецького філософа Аристотеля: «страх – це очікування зла», де ключовим саме є слово «очікування», іншими словами – невідомість. Для того, щоб нормально і повноцінно жити, нам необхідно певною мірою представляти, що нас чекає в майбутньому, ми повинні бути готові до різного роду неприємностей, знати, як їх долати. Якщо ж у нас немає більш-менш чіткого бачення ситуації – тоді виникає страх. Типовий приклад: постановка онкологічного діагнозу. Страх паралізує людину, вона ладна віддати останні гроші аби вилікуватися, сприймає на віру усі слова як лікарів так і «народних цілителів», замість того, аби заспокоїтися та перевірити свій діагноз у інших фахівців, визначити найоптимальніші методи лікування.

Використання людських страхів – один із найулюбленіших прийомів маніпуляторів, при цьому вони найчастіше користуються недостатньою інформованістю людини. Тому, аби захиститися від маніпуляції страхом, з'ясуйте, наскільки реальною є загроза. Уточніть для себе ступінь і ймовірність небезпеки, звернувшись до незалежних і надійних джерел інформації, а краще до декількох.

3. Маніпуляція невпевненістю у собі.

Коли людина постійно озирається назад, вона частіше спотикається (Д.Роллінс).

Типовий приклад: «Я керівник – ти нездара». Проблема керівника-маніпулятора полягає в тому, що він не володіє реальним авторитетом, але дуже хоче ним бути. Звичайно, можна почати грати в «піддавки» і лестити, втім лестощів йому ніколи не буде достатньо, заспокоївшись на деякий час, він із новими силами буде шукати підтвердження своєї переваги за рахунок чужих недоліків. Однак, маніпулювати Вами він зможе тільки в тому випадку, якщо Ви з приводу свого недоліку переживаєте.

Цей вид впливу частіше властивий чоловікам по відношенню до жінок («Ти товста, кому ти крім мене потрібна?»). Однак і жінки не відстають, особливо вправно вони грають на недостатній матеріальній забезпеченості чоловіка («З такою зарплатою спробуй знайти собі іншу. Нічого не вийде»).

Існує цілий набір маніпуляцій, спрямованих на приниження опонента. Розглянемо їх детальніше (табл. 7.1).

4. Маніпуляція почуттям провини.

Ми віримо, що визнання провини веде до прощення і спокути. Проте воно призводить лише до нових звинувачень (Б. Герберт).

Маніпуляції почуттям провини найкраще піддаються люди з низькою самооцінкою, які постійно прагнуть отримати схвалення оточуючих.

Ця маніпуляція дуже поширена у сімейному житті, її використання призводить до того, що чоловік і дружина починають грати в захоплюючу гру – колекціонування чужих провин. Хто більше назбирав, той виграв, тобто – отримав права на реалізацію своїх таємних бажань («Ти тричі за місяць ходив на рибалку – тепер моя черга відірватися із подругами», «Ти чотири години провела у перукарні, а я в цей час сидів дома з дитиною – сьогодні ввечері вдома не чекай, треба й мені якось розважитися»).

Таблиця 7.1 – Набір маніпуляцій, спрямованих на приниження опонента

Маніпуляція	Очікувана реакція	Спосіб протидії
Оточуючі не розуміють або не пробачать Вашого рішення	Викликати відчуття небезпеки і невпевненості	Висловити обурення тим, що партнер використовує такі методи. Діяти впевнено
Демонстрація виняткової впертості і самовпевненості	Змусити опонента бути прохачем, показати, що його методи неуспішні	Поставитися скептично до поведінки опонента
Постійне підкреслення того, що «Ваші аргументи не витримують жодної критики»	Викликати відчуття безсилля, невпевненості у правильності Ваших дій	Повідомити опонентові, що він не зовсім правильно Вас зрозумів та діяти на свій розсуд
Використання стратегії «Милий і підлий». Тобто, бути дружнім і разом з тим постійно обурюватися Вашою поведінкою	Налякати, дезорієнтувати Вас	Нейтрально ставитися як до товариськості, так і до агресивності опонента
Демонстрація Вашої залежності	Завоювати авторитет і змусити Вас засумніватися в собі настільки, щоб Ви не могли зберегти зайняту позицію	Продовжувати задавати критичні питання, реагувати демонстративно холоднокривно

На почуттях провини і сорому грають не тільки в особистому, але і в діловому спілкуванні. Наприклад, керівник, аби змусити підлеглого вийти на роботу у вихідний день і без оплати, починає розповідати про своє власне «важке» положення, як складно зараз знаходити замовлення, а працювати, зокрема й на благо країни, треба. Численні не виплати зарплати часто маскуються фразою «Так у країні ж війна», апелюючи до почуття провини, й змушуючи людину працювати безкоштовно й не вимагати нічого від керівника. Іншим типовим прикладом є те, коли людина допомогла Вам працевлаштуватися, а потім часто наполегливо просить замінити її на роботі, виконати за неї складне завдання, а будь-яку відмову сприймає виключно як Вашу невдячність.

Для ефективної маніпуляції на почутті провини треба аби друга людина відчувала себе відповідальною за емоційний стан першої. Особливо це помітно у сім'ях, де хтось страждає на алкоголізм, а його партнер, будучи співзалежним, звинувачує себе в алкоголізмі іншого.

Існує кілька **способів для того щоб викликати у людини відчуття провини**: агресивний, витончений і явний. Розглянемо докладніше кожен з них³⁷:

³⁷ Hogan K. (2018). Psychology of Persuasion, The : How To Persuade Others To Your Way Of Thinking. Pelican Publishing Co. 288 p.

1. Агресивний спосіб полягає у прямому звинуваченні людини, що призводить до цілковитої поразки у її бажанні виправдатися. Наприклад, «Це ти винен, що я не закінчила ЗВО», «Тільки з твоєї вини ми не здали проєкт вчасно!», «Через тебе у мене поганий настрій».

2. Витончений спосіб маніпуляції почуттям провини вимагає певних акторських навичок у маніпулятора. У цьому випадку потрібно якомога емоційніше показувати своє «засмучення» через «помилки» опонента, при цьому, не звинувачуючи безпосередньо, а навпаки, вибачати на показ. Для посиленого ефекту, маніпулятор може взяти провину на себе, відшкодувати збиток тощо. Наприклад, дружина великодушно пробає «загул» чоловіка, тим самим викликаючи у нього почуття провини.

3. Явний спосіб маніпуляції полягає у тому, що людину ставлять перед фактом наслідків її поведінки. При чому, маніпулятор позиціонує себе як жертву. Наприклад, «Якби ти не забув забрати дитину з садка, мені б не довелося йти раніше з роботи та пропустити важливу нараду, а це дуже не сподобалося керівникові. Тепер я не знаю, чи буду взагалі там працювати!»

Як виявити маніпуляцію на почутті провини? Якщо маніпулюють Вами, то Ви відчуєте почуття провини і непереборне бажання його швидше загладити «гарними» вчинками. Якщо маніпулюєте Ви, то відчуєте образу, бажання зробити на зло, «щоб знав». Маніпулюють почуттям провини тоді, коли бояться реакції партнера на прохання, бояться бути невдячними або навпаки зловживають на довірливості та позитивному ставленні іншої людини.

5. Маніпуляція почуттям гордості (або маніпуляція лестощами).

Почувши лестощі на свою адресу, багато людей намагаються відразу ж показати собі й оточуючим свою компетентність та розсудливість, щоб приховати той сумний факт, що вони заковтнули приманку (Р. Девіс).

Відома усім фраза «А тобі слабо?» є типовим прикладом маніпуляції на почутті гордості. Швидше, вище, сильніше, головне не зупинятися і не замислюватися. Якщо у першій половині життя гонитва за здобутками цілком виправдана, то після 40 років вона стає звичайним марнославством. Постійне бажання оволодівати новими благами, накопичувати речі аби бути «не гіршим від інших» чи «виділитися із сірої маси» стає причиною хронічної незадоволеності життям, а відповідно й слабким місцем для маніпуляцій («Подивись, Іванови вже другу машину купили, а ми все маршрутками їздимо», «Петрова по телевізору показали поважною людиною став, а ти...»).

Іншою стороною маніпуляцій почуттям гордості є лестощі. Маніпулятор розхвалює Вас при всіх, говорить компліменти, зізнається у щирій вдячності, при цьому живить Ваше марнославство і у певний момент починає діяти на свою користь. Засліплені відчуттям власної значущості Ви не розумієте, що Вами банально маніпулюють. Наприклад, керівник при всіх хвалить Вас за успішно виконане завдання і просить взяти на себе нові обов'язки, «але поки що, без підвищення зарплати». На подив, без будь-яких підозр Ви погоджуєтесь, тим самим стаючи дешевою робочою силою, берете на себе нові зобов'язання й знову очікуєте на похвалу керівництва. Безпрограшно похвалити те, чим людина в глибині душі дуже пишається: дітьми, онуками, дружиною, отриманою грамотою у конкурсі «Хто з'їсть більше вареників». Відзначати потрібно тільки реальні досягнення (нехай і мікроскопічні) і побіжно, у протилежному випадку лестощі виглядатимуть як банальне підлабузництво.

6. Маніпуляція почуттям жалю.

Жалість до себе швидко обертається жорстокістю до інших (Д. Ємець). Мало хто ще зі школи не використовував цю маніпуляцію. Пам'ятаєте традиційне: «Олено Миколаївно! В мене живіт болить, можна я додому піду?» Існують дуже підступні маніпулятори почуттям жалю – «жертви», які весь час скаржаться на життя і збирають дивіденди – слова підтримки та допомогу. Ну як не поставиш вищу оцінку учневі, який контрольну роботу писав із сильним головним болем? Такі люди можуть нескінченно довго обговорювати з Вами їхні життєві проблеми, але ніколи не зроблять нічого, щоб щось змінити. Вказуючи на свої справжні чи уявні проблеми, людина впливає на інших, які, в свою чергу, із почуття жалю до маніпулятора

виконують всі його прохання. Це найбільш примітивний, по суті дитячий вид маніпуляції. Втім, іноді маніпулятор настільки досвідчений, що Ви й не подумаете, що він скаржиться, але все-таки виконайте його прохання.

7. Маніпуляція на «правилах пристойності».

Міркувати про пристойність – завжди непристойно (Б.Шоу).

Почуття провини, що виховується з дитинства, змушує Вас турбуватися про те, як інші поставляться до Ваших вчинків. Ви настільки стурбовані сторонньою думкою, що не можете сконцентруватися задля досягнення власних цілей. Ви прагнете порадитися з оточуючими, перш ніж зробити чи сказати щось, здатне їх засмутити.

Типові «правила пристойності»: «Старших потрібно слухатися», «Чоловіки не плачуть», «Про себе потрібно думати в останню чергу», «Хороша людина прощає борги» тощо (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Набір маніпуляцій «на правилах пристойності»

Маніпуляція	Очікувана реакція	Спосіб протидії
Патетичне прохання «увійти в становище»	Викликати прихильність і великодушність	Не брати на себе зобов'язань
Створюється видимість того, що позиція опонента надто складна для розуміння	Примусити партнера дати більше інформації, ніж потрібно	Запитати про те, що саме незрозуміло
Партнер вдає з себе «занадто ділового», вдаючи, що наявні проблеми несуттєві	Створити у Вас установку, що йде діалог двох досвідчених людей, яким не слід ускладнювати один одному життя	Твердо вказати на те, що є багато перешкод для вирішення проблеми
Авторитетні заяви, посилання на експертів і на «очевидні факти»	Викликати у вас страх бути некомпетентним, неконструктивним	Заявити, що деякі дуже важливі аспекти ще не були взяті до уваги

2. Ознаки маніпуляції у спілкуванні

1. Перепитування або зайві уточнення («Як Ви сказали?...»)

У даному випадку маніпулятивний ефект досягається за рахунок того, що маніпулятор робить вигляд, що хоче краще щось зрозуміти, перепитує Вас, однак повторює Ваші слова тільки спочатку, відволікаючи Вашу увагу, а далі спотворює зміст сказаного Вами на свою користь. Показниками даної маніпуляції є такі фрази як «Це Ви точно сказали!», «Цікава думка!», «Уточніть чи насправді....».

Цей прийом – один із найефективніших. В його основі лежать дві класичні техніки маніпулювання: переведення розмови на іншу тему і видимий інтерес. Немає жодної людини, яка б не піддалася такому впливові. Протидіяти цій маніпуляції неймовірно складно, адже вона задовольняє відразу дві найважливіші базові потреби – у спілкуванні (зі мною говорять) і у визнанні (моїми думками жваво цікавляться, отже, я – поважна людина!). Але головна складність полягає в тому, що цей прийом дуже складно помітити. Слід бути дуже уважним, завжди вслухатися в те, про що Вам говорять, і помітивши підступ – уточнювати раніше Вами сказане; причому уточнювати навіть у тому випадку, якщо маніпулятор, роблячи вигляд, що не помічає Ваше прагнення до уточнення, намагається перейти на іншу тему. Покажіть своїм опонентам, що Ви – «міцний горішок», наполегливий і уважний співрозмовник. Через деякий час маніпулятор просто втомиться і залишить спроби впливати на Вас оманливим інтересом і перепитуваннями.

2. Фальшива квапливість («Гіпс знімають, клієнт виїжджає!», «Часу на роздуми немає – треба приймати рішення швидко!»)

Маніпулятор у даному випадку прагне після озвучування будь-якої інформації швидко перейти на іншу тему, розуміючи, що Ви зосередитесь на ній, а сказане раніше не буде опротестоване.

Цей прийом застосовують у ситуаціях, коли жодним іншим чином не можна змусити людину прийняти рішення на умовах маніпулятора, який, посиляючись на відсутність часу, примушує іншу людину діяти за своїм сценарієм. Основними ознаками такої маніпуляції є швидке, емоційне мовлення, жвава жестикуляція, використання численних порівнянь. У результаті створюється ілюзія того, що запропонований маніпулятором вихід – навіть не найкращий з усіх можливих, а єдиний. Типовим прикладом подібних маніпуляцій є так звані «щасливі години» («лише зараз і лише у нас Ви можете придбати товар за шаленими знижками» або «З 16.00 до 18.00 замов туристичну подорож за ціною...»). Крім того, це улюблений прийом ріелторів, які під гаслом «На цю квартиру вже скільки покупців!», змушують клієнтів укладати не дуже вигідні для себе, але дуже вигідні для агента угоди. Однак цей вид маніпуляції не завжди є негативним, у деяких випадках саме він приносить людині, якою маніпулюють, безумовну користь, наприклад тоді, коли її треба відвести з небезпечного місця, чи не дати зробити фатальну помилку.

Як не стати об'єктом такого роду маніпуляцій? Якщо Ви задумаетесь, то зрозумієте, що у більшості ситуацій, коли Вас квапили із прийняттям рішення, не тільки можна – потрібно було почекати. Зрозуміло, є обставини, коли зволікати не можна (у критичній ситуації зі здоров'ям, при нещасних випадках тощо), але у повсякденному та діловому спілкуванні час на роздуми завжди є.

Головне – заспокоїтися і поставити собі одне-єдине питання: а чи дійсно у даних обставинах Ви маєте лише один вихід – той, який Вам пропонує маніпулятор? Або ж Вас навмисно підштовхують прийняти поспішне рішення, щоб отримати свою вигоду? А яку користь отримаєте саме Ви? Врахуйте, що маніпулятори завжди намагаються емоційно заразити свій об'єкт, «накрутити» його. Тому, якщо ви відчуваєте, що втрачаєте емоційну рівновагу, просто залиште ситуацію на деякий час, хоча б на п'ять хвилин, пославшись на нудоту, головний біль. Цей перепочинок дасть вам величезну перевагу перед маніпулятором і дозволить прийняти зважене рішення.

3. Показна байдужість або псевдонеуважність («Мені байдуже, друже мій...»)

Маніпулятор намагається якомога байдуже сприймати і співрозмовника і отриману від нього інформацію, тим самим несвідомо змушуючи людину переконати маніпулятора в своїй значущості для нього. Метою маніпулятора у даному випадку є отримання якнайбільшої кількості інформації. Маніпулятор показує людині, що та його абсолютно не цікавить. Саме – показує! Тому що справжня байдужість зазвичай ховається під маскою ввічливості і навіть легкого інтересу.

Цей прийом може проявлятися в тому, що маніпулятор не відповідає на запитання (робить вигляд, що не розчув), не реагує на присутність співрозмовника, не дивиться в його сторону, але при цьому весь час знаходиться поруч із ним. Така маніпуляція насамперед діє на людей марнославно, себелюбно, оскільки спрямована на задоволення двох базових потреб: сексуального потягу і потреби у визнанні. Наприклад, жінка, яка вважає себе чарівною красунею, буде, дуже ображена таким показним ігноруванням чоловіка і усіляко намагатиметься звернути на себе його увагу. Батьки навмисно не помічають успіхів дітей, щоб вони вчилися ще краще, а керівники ігнорують завдання підлеглих, щоб стимулювати їх працювати до останніх сил³⁸.

Як протидія в даному випадку рекомендується посилити власний вольовий контроль і не піддаватися на провокації. Якщо Ви помітите, що хтось посилено не звертає на Вас увагу,

³⁸ Волощенко М.О., Азаркіна О.В. Психологія професійного спілкування. Херсон : Вид-во «Олді Плюс», 2021. 280 с.

запитайте себе: а чому, власне, я це помітив? Поспостерігайте за цією людиною: можливо, вона навмисно ігнорує Вас. Якщо це так, тоді є два варіанти. По-перше, Ви можете прямо у неї запитати, що їй від Вас потрібно. По-друге, Ви можете вжити той же самий прийом проти маніпулятора: відвертайтеся від нього, не слухайте питань, не дивіться в очі, просто не помічайте його. У кожному з цих випадків реакція буде однаковою: маніпулятор зніжковіє, втратить рівновагу, а згодом зрозуміє, що його план не спрацював, і припинить маніпуляцію.

4. Показна закоханість («І що я в тебе такий закоханий?»)

Цей прийом – повна протилежність попередньому. За рахунок того, що один індивід (маніпулятор) розігрує перед іншим (об'єктом маніпуляцій) закоханість, надмірну повагу, шанування тощо, він домагається значно більшого, ніж якщо б відкрито попросив. Але є ситуації, коли показна закоханість може реально допомогти людині, надихнути її.

Добре діє умовний спосіб і закоханість у минулому: «Ех, коли б я був молодший, я б в тебе обов'язково закохався!» або «А знаєш, адже я була закохана в тебе!» Такі фрази дуже подобаються людям, однак не вимагають від маніпулятора жодних подальших дій.

Дієвим способом захисту від такої маніпуляції є зберігання «холодного розуму», критичне ставлення до висловлювань опонента. Як дізнатися – маніпуляція це або справжнє почуття? У переважній більшості випадків Ви повинні відповісти собі на питання: а як Ви – особисто ставитеся до цієї людини? І головне – як Ви ставилися до неї до того, як вона почала надавати Вам знаки уваги?

5. Уявна втома («Пожалійте мене!»)

Ця маніпуляція – різновид тиску на жалість. Маніпулятор демонструє свою слабкість, неймовірну втому задля того, аби людина, якою маніпулюють, була поблажливою, не вступала у дискусію та погодилася на поставлені умови. Як правило, маніпулюють двома видами втоми – фізичною та психологічною. Відомо, що фізично втомлена людина неуважна, знесилена. Можна дуже довго пояснювати співрозмовнику свою позицію – і він буде ствердно кивати головою, начебто на все погоджуючись ... Але варто задати такому пряме запитання – і він не зможе відповісти, тому що через втому не зрозумів сутність предмета розмови. Таким видом маніпуляцій часто користуються діти, коли вдосталь набігавшись на свіжому повітрі й насправді фізично втомившись, сідають робити уроки. Зрозуміло, що батьки, побачивши такий стан дитини, зроблять усе можливе аби допомогти їй впоратися із завданнями та швидше йти відпочивати.

Як переконатися, що це маніпуляція? Коли наступного разу Ваша дитина буде скаржитися на втому – запропонуйте їй подивитися мультфільми або пограти в комп'ютерну гру. Ось побачите: втому як рукою зніме! Отже, фізичну втому маніпулятор використовує найчастіше, щоб мотивувати відмову щось робити. Крім фізичної втоми є ще втома психологічна – коли маніпулятору настільки набридає рутинна робота, що задля отримання своєї користі вона починає плакати, розкидувати речі. Тоді людині не залишиться жодного іншого виходу, крім як погодитися на умови маніпулятора, аби його заспокоїти.

Головним способом протидії цій маніпуляції є повний контроль інформації, поданої іншою людиною. Слід проявити достатньо сили волі і наполегливо вимагати від маніпулятора доведення всіх справ до кінця.

6. Імітація нападу («Я тебе розітру в порошок!»)

Як відомо, найкращий спосіб захисту – напад, а імітація нападу – один із найпоширеніших прийомів маніпулятора. Насправді маніпулятор не збирається виконувати ті дії, якими він загрожує об'єкту своєї маніпуляції. Цей прийом може бути використаний у різних ситуаціях, в тому числі і в якості захисту. Адже невмотивовані спалахи гніву на межі люті завжди викликають бажання заспокоїти співрозмовника – і дуже часто ціною значних поступок.

При цьому неважливо, які фізичні дані має маніпулятор, якщо він виражає агресію, люди, які знаходяться поруч з ним починають відчувати страх. Адже хто знає, що в нього на думці? Може, у нього ніж за пазухою? Або він взагалі ненормальний? У будь-якому

випадку, той, хто лається, тупотить, розмахує руками і загрожує найстрашнішою розправою, наводить мимовільний страх на оточуючих. І треба сказати, чим більше у цієї сцени спостерігачів, тим більший страх вони відчують.

Для початку оцініть обстановку: чи дійсно нападник може Вам нашкодити? Якщо Ви об'єктивно сильніший за нього або на Вашому боці є ще люди – зберігайте спокій. Способи протидії можуть бути різними, наприклад можна показати абсолютну байдужість до гніву маніпулятора, тим самим збивши його з пантелику, а значить позбавити його маніпулятивної переваги. Можна самому різко підвищити темп власної агресивності мовними прийомами одночасно з легким дотиком маніпулятора (його плечі, руки ...).

7. Надмірна підозрілість та очікування виправдань (Є підозра, що ти, дорогенький ...»)

Подібний вид маніпуляції відбувається в разі, коли маніпулятор розіграє підозрілість в будь-якому питанні. Як відповідна реакція у об'єкта маніпуляцій виникає бажання виправдатися. Невеликий натяк на те, що об'єкт щось приховує, недоговорює, в чомусь винен, – і він вже починає ніяковіти, намагається спростувати підозри і нерідко видає інформацію, яку за інших обставин ніколи б не відкрив.

У ділових переговорах цей прийом використовується відразу в двох цілях: дізнатися приховану інформацію і змусити опонента прийняти умови маніпулятора. Керівники часто вдаються до цього прийому, щоб стимулювати підлеглих працювати в посиленому режимі і не думати про гроші. Протидіяти цьому прийому можна двома способами. По-перше, з підозрами можна погодитися та довести їх до абсурду. Наприклад, чоловік, якого дружина підозрює в зраді, може відповісти так: – Ти що, завів коханку? – Так! І вже дуже давно! – ?! – І зараз я хочу поцілувати свою коханку! .. (Чоловік цілує дружину). Другий спосіб: попросити маніпулятора роз'яснити, що він має на увазі. Однак таку контрдію можна використовувати лише в тому випадку, коли Ви точно знаєте, що у маніпулятора немає жодних доказів проти Вас. Варіантом захисту є також демонстрація впевненості у собі, не реагування на образи, вольове протистояння спробі будь-якого маніпулятивного впливу.

8. Авторитетність маніпулятора або обман владою.

Засобом маніпуляції для цього прийому є слова авторитетної людини, яким може бути політик, керівник, батьки або просто значуща для об'єкта особа. Поза сумнівами, найбільші маніпулятори в цьому сенсі – батьки. Кого тільки вони не приводять в приклад своїм дітям! У трудовому колективі таким авторитетом найчастіше буває керівник, і це не дивно: адже саме у нього найбільше влади. Набагато гірше, якщо керівник не користується авторитетом у підлеглих, тоді у ролі маніпулятора виступає наближена до нього людина. Нерідко цією людиною буває секретар. Вершина маніпуляції авторитетом в цьому випадку – коли НЕ керівник, а секретар керує підлеглими, посиляючись на слова керівника.

Від такої маніпуляції легко захиститися пам'ятаючи про магію авторитету. Коли Вам намагаються нав'язати точку зору, посиляючись на чийсь слова, уявіть, що такі ж слова говорить людина, яка абсолютно нічого для Вас не значить.

9. Удавана люб'язність, або плата за допомогу. Маніпулятор по-дружньому радить людині прийняти те чи інше рішення.

Прикриваючись уявною дружбою, він, заради маніпуляцій до вигідного виключно для себе рішення.

Цей прийом дуже ефективний тому, що у багатьох складних ситуаціях нам дійсно потрібна мудра порада розумної людини, але такою може бути виключно фахівець своєї справи, наприклад, захворівши – ми радимось із лікарем, маючи проблеми із законом – з юристом. Те саме має стосуватися й усіх інших сфер нашого життя.

Як казав Франсуа де Ларошфуко: «Скільки лицемірства у звичці людини радитися! Той, хто просить поради, вдає, що ставиться до думки свого друга із шанобливою увагою, хоча насправді йому потрібно лише, щоб хтось схвалив його вчинки і взяв на себе відповідальність за них. Той, хто дає поради, прикидається, ніби платить за надану довіру безкорисливим

бажанням стати в нагоді, тоді як насправді зазвичай розраховує отримати таким шляхом якусь власну користь або здобути собі авторитет»³⁹.

10. Гарний спосіб забути про ціле – детально розглянути деталі.

Маніпулятор змушує об'єкт маніпуляцій звернути увагу лише на одну конкретну деталь, не давши помітити головного, і на підставі цього зробити відповідні висновки. Слід зауважити, що така маніпуляція дуже поширена у повсякденному житті, коли більшість людей дозволяють собі робити висновки, фактично не володіючи ні фактами, ні більш детальною інформацією, а часто й не маючи власної думки про тему розмови, користуючись думкою інших.

Цей прийом успішно використовують для того, щоб створити враження загального благополуччя, коли насправді ситуація катастрофічна. За допомогою деталей можна приховати будь-яку брехню. Деталі створюють ілюзію правдивості та неупередженості. Адже, як відомо, щоб об'єктивно оцінити явище, потрібно подивитися на нього з різних сторін. Приказка «пустити пил в очі» – характеризує саме цю маніпуляцію.

11. Іронія, або маніпуляції з усмішкою.

Маніпулятор за допомогою іронічного тону, немов несвідомо ставить під сумнів будь-які слова об'єкта маніпуляції, який, у свою чергу, втрачає самовладання, гнівається, ображається, у нього значно знижується критичність мислення. Для ефективного захисту слід показати свою повну байдужість маніпулятору і в жодному випадку не ображатися.

Маніпуляція іронією успішно застосовується в рекламі. Іронічне висловлювання щодо конкурента може привернути увагу аудиторії до рекламованого продукту. Згадайте відому рекламу прального порошку «Т»: «Ваш порошок не впорався із простим завданням? Візьміть Т!» або «Що краще Т. чи кип'ятіння?».

12. Перебивання або інтелігентне хамство.

Маніпулятор домагається свого постійним перебиванням думки об'єкта маніпуляцій, скеровуючи тему бесіди у потрібне для себе русло. Класичними прикладами такої маніпуляції є: «Дозвольте Вас перервати!», «Вибачте, але я Вас переб'ю!», «Тисяча вибачень, можна я скажу, поки не забув?».

На перший погляд нічого поганого у цьому немає (всі слова сказані ввічливо), за винятком одного: об'єкту не дають не те що думку закінчити – два слова сказати, але робиться це з таким винуватим і інтелігентним виглядом, що дратуватися незручно. Ця маніпуляція широко застосовується у ділових переговорах, особливо коли необхідно їх зірвати. Або ж довести об'єкт маніпуляції до такого стану, коли замість того, щоб висловитися, він відкрито виразить свої негативні емоції.

Найбільш ефективним засобом захисту від такої маніпуляції є відповідь на запитання «Дозвольте перебити?» – «Не дозволяю» та далі продовжувати висловлювати свою думку.

13. Провокування удаваності, або надуманість звинувачень.

Подібного роду маніпуляції стають можливими в результаті повідомлення об'єкту маніпуляцій тих відомостей, які здатні викликати у нього гнів, а значить і зниження критичності в оцінці поданої інформації.

Іншим варіантом такої маніпуляції є хибність звинувачень, коли маніпулятор спочатку повідомляє про звинувачення, а потім – про те, що це була помилка. Часто маніпулятори працюють в парі: від одного об'єкт дізнається, що підозрюється у чомусь, від іншого – що підозру знято. Другий маніпулятор, таким чином, приносить добрі вісті, а, як відомо, хороших вісників нагороджують. В даному випадку нагородою буде інформація. Або об'єкт сам розповідає маніпулятору все, що знає, або розслабляється настільки, що починає робити помилку за помилкою.

14. Специфічна термінологія або слова-монстри.

³⁹ Thill J., Bovee C. (2016). Excellence in Business Communication. Pearson. 672 p.

У даному випадку маніпулювання здійснюється за рахунок використання маніпулятором специфічних термінів, незрозумілих об'єкту маніпуляцій, а у останнього, через небезпеку здатися некомпетентним, не вистачає сміливості уточнити, що ці терміни позначають.

Типовим прикладом є наступний: якщо написати в резюме «мерчандайзер», можна претендувати на вищу зарплату, ніж якщо вказати так, як є насправді «той, хто викладає товар на полиці». Батьки знають, як важко змусити дитину з'їсти тарілку каші – зате сирі вівсяні пластівці, так звані «мюслі», – дитина їсть з апетитом.

Спосіб протидії такій маніпуляції – перепитувати й уточнювати незрозуміле для Вас, а також розуміти, що часто за іноземними новомодними термінами ховаються зрозумілі усім слова.

15. Звинувачення у некомпетентності.

Маніпулятор натякає на безграмотність і некомпетентність опонента. Нерідко фахівцям із вищою освітою доводиться чути від колег без освіти «Ви теоретики! А ми – практики!». Нове – це зазвичай експеримент, щось незвідане та не апробоване, а зрозуміти чи працюватиме воно на практиці дозволить лише його використання. Під впливом маніпуляції людина побоїться впровадити свої ідеї, а робитиме так, як це було 10, 20 років тому. Згайте вислів відомого футболіста Пеле: «Ніколи не бійся робити те, що ти ще не робив. Пам'ятай, ковчег був побудований аматором. Професіонали побудували Титанік».

16. Помилкове домислювання («Додумайте самі...»).

В цьому випадку маніпуляції досягають свого ефекту за рахунок: 1) умисного замовчування інформації маніпулятором; 2) помилковому домислюванні об'єктом маніпуляцій. При цьому навіть у разі виявлення обману, у об'єкта маніпуляцій складається враження про власну некомпетентність внаслідок того, що він не так зрозумів, або щось не розчув.

«Ви ж самі розумієте, до чого це веде ...» – говорить маніпулятор. Людина погоджується щоб не здатися нерозумною, соромиться запитати – що має на увазі маніпулятор, а в результаті робить помилкові висновки, ще й лишається винною маніпулятору, який звинувачує її у тому, що вона все неправильно зрозуміла. А що тут розуміти, коли сказано нічого не було?

Якщо Ви хочете захиститися від подібної маніпуляції, завжди і у всіх вимагайте пояснень. Як би незручно Вам це не здавалося.

17. Уявна неухважність.

У даній ситуації об'єкт маніпуляції потрапляє в пастку маніпулятора, який грає на власній нібито неухважності, щоб потім, добившись свого, послатися на те, що він не помітив (прослухав) протест з боку опонента. Маніпулятор фактично ставить об'єкт маніпуляцій перед фактом скоєного.

Потрібно відрізнати справжню неухважність від уявної. Істинно неухважними можуть бути лише люди дуже зосереджені на виконанні певного завдання. Все інше їх просто не цікавить, тому вони багато чого не чують, не помічають. Це найчастіше люди науки або мистецтва, відповідальні керівники, чия увага просто не вистачає на сторонні справи. Буває істина неухважність через хворобу (грип та його ускладнення, черепно-мозкові травми тощо). В іншому випадку, якщо хтось скаржиться Вам на свою неухважність, пояснюючи чому він не зробив дорученої йому справи, – знайте, що це маніпуляція.

18. Ефект спостереження, або пошук спільних рис («Ми з тобою однієї крові...»).

В результаті попереднього спостереження за об'єктом маніпуляцій (в тому числі у процесі діалогу), маніпулятор знаходить або вигадує будь-яку схожість між собою і об'єктом маніпуляції, ненав'язливо звертає увагу людини на цю схожість, і тим самим позитивно налаштовує її до себе. Зазначимо, що цей ефективний прийом рідко використовується в якості разової маніпуляції. Він вживається найчастіше тоді, коли маніпулятор збирається використовувати людину протягом тривалого часу.

19. Несподіване цитування.

В даному випадку такий маніпулятивний вплив досягається за рахунок несподіваного цитування маніпулятором раніше сказаних слів опонента. При цьому в більшості випадків слова можуть бути частково вигаданими, тобто мати інший зміст ніж це говорив об'єкт маніпуляцій.

20. Зміщення акцентів.

Відкрийте будь-яку газету і прочитайте будь-яку новину. Ви думаєте, прочитавши її, Ви отримаєте повне, а головне – однозначне уявлення про те, що сталося? Не поспішайте з висновками! Все залежить від того, під яким «соусом» Вам подали цю «страву».

Кожна назва підказує нам, які висновки ми повинні зробити про цю подію. Скільки варіантів назв – стільки варіантів і висновків. Єдиним способом захисту від даної маніпуляції є те, що будь-яку інформацію необхідно перевіряти на основі різних джерел. Аналіз і зіставлення допоможуть Вам правильно розставити акценти та вибудувати реальну картину того, що відбувається.

3. Основні типи маніпуляторів

Маніпулятор – це завжди актор. Він грає певну роль перед партнерами, примушуючи їх добровільно зробити те, що вигідно саме для нього. При цьому, ці люди впевнені, що всі дії зробили раптово, несподівано для самих себе. Тобто, маніпулятор, використовуючи одну із вищенаведених систем маніпулювання й «накладаючи» на неї певний тип поведінки прагне досягти своїх планів. Зрозумівши його стратегію, завжди можна ухилитися від намагання «проїхатися на шару».

Отже, вісім основних типів маніпуляторів та безліч – підтипів⁴⁰.

Перший тип маніпулятора – **Диктатор**. У спілкуванні завжди перебільшує власну силу і можливості. Він домінує, наказує, цитує (часто дуже неточно) керівників і неформальних лідерів. Всім своїм виглядом він демонструє, що Ви зробите так, як він скаже, а інакше – Ви матимете проблеми.

Типи «Диктатора»: «Матінка-настоятельница», «Бос», «Керівник», «Молодший Бог».

«Матінка-настоятельница» – людина, яка всім своїм виглядом показує, що вона зробила для Вас гарну справу, а Ви – не виправдовуєте її очікувань. Від Вас чекали більшого! Тому, Ви змушені постійно робити щось аби виправдатися, але маніпулятор демонструє: «Я ж очікував на більше! Шкода, що так помилився в Вас...». Це призводить до стану хронічної невпевненості у майбутньому людини, якою маніпулюють. Відповідно, мова вже не йде про підвищення посади, зарплатні чи статусу, єдиною думкою лишається «Хоч би що, аби не звільнили з роботи!».

«Бос» – добре знайомий усім типаж маніпулятора. Його статусними ознаками є дорогий годинник, смартфон, одяг, авто. Часто попри демонстрацію зовнішньої переваги, у такої людини насправді немає грошей, вона живе у борг або в кредит, але це – комерційна таємниця! І коли така людина звертається до Вас із проханням, Ви навіть не уявляєте, що її реальне становище не набагато краще Вашого! Відповідно у відповідь на зроблену справу, Ви можете нічого не отримати.

«Керівник» – для цього «диктатора» головною є ієрархія. Як кажуть, без доповіді не заходить! Завжди витримує дистанцію між собою та підлеглими – щоб усі знали своє місце. Коли така людина просить Вас виконати роботу, яка перевищує Ваші функції, це не означає, що Ви отримаєте гідну компенсацію.

Досить часто це просто тимчасове скорочення «психологічної дистанції» між ним і Вами, щоб змусити «стрибнути вище голови», втім потім дистанція зростає і виявляється, що ніхто нікому нічого не винен, оскільки Ви все зробили із власної ініціативи.

⁴⁰ Євдокимова Н.О., Зливков В.Л., Лукомська С.О. Дорога змін: ефективне спілкування у кризових умовах життя: посібник із психології для «чайників». Миколаїв, 2016. 116 с.

«Молодший Бог» – маніпулятор-керівник протилежної статі, який підкреслює позитивне ставлення до Вас як до симпатичного чоловіка (жінки), переконує співрозмовника працювати значно більше за інших, оскільки маніпулятор має щодо нього цікаві плани, які базуються на особистій симпатії. Підлеглий напружено працює вдень і вночі та раптом розуміє – «Це тактика!», його просто використали. З цього приводу у американців є гарне прислів'я: «Господу Богу я вірю на слово, всім іншим – готівкою!» Єдиною порадою тут має бути тримання дистанції у стосунках на роботі, це дозволить зберегти нормальні робочі стосунки і не перенапружуватися виконуючи свої обов'язки.

Другий тип маніпулятора – **Ганчірка** – зазвичай жертва Диктатора, його полярна протилежність. Характерною ознакою є демонстрація того, що він старанний, але не дуже розумний. Тому для оточення буде краще підказувати йому що та як робити, допомагати виправити помилки. Відповідно, результатом маніпуляції є те, що інші люди зроблять за нього більшу частину роботи.

Типи «Ганчірки»: «Недалекий, але старанний», «Конформіст», «Невпевнений».

«Недалекий, але старанний», показує усім, що хотів як краще, а вийшло як завжди. Тому усі колеги його опікують, підстраховують і реально роблять за нього велику частину роботи, за яку гроші отримує він.

«Конформіст» – дисциплінований, ввічливий, але безініціативний та невпевнений. Через свою боязкість він із усіма погоджується. Відповідно, колеги повинні контролювати його напрямок роботи, аналізувати стан речей та давати рекомендації, що та як робити.

«Невпевнений» – гарний колега, але він ніколи не знає, як краще зробити, тому всі співробітники зі словами «Нам так спокійніше!» контролюють та організовують його роботу.

Третій тип маніпулятора – **Калькулятор** – демонструє, що саме він є взірцем вимогливості та контролю роботи інших, але кожного разу з'ясовується випадково, що це не стосується його власної діяльності.

Типи «Калькулятора»: «Аферист», «Гравець у покер», «Шантажист».

«Аферист» – людина, яка проголошує дуже гарні та правильні промови про те, як слід поводитися та працювати, але постійно відмовляє своєму оточенню у праві оцінювати його роботу за такими ж вимогами. При цьому аргументами є: у Вас неповна інформація, це випадковий збіг обставин, ця помилка сталася вперше (хоча насправді він помилився далеко не перший раз).

«Гравець у покер» – головною ознакою такого маніпулятора є те, що він працює лише на «прийом інформації» і майже ніколи – на її трансляцію. Від нього звично чути: «А як Ви думаєте? А як би Ви зробили?» Водночас, його власна позиція лишається утаємниченою. Мета такої маніпуляції: а) якщо Ви запропонували гарну ідею, її можна трохи відшліфувати та видати за свою; б) якщо Ви сказали дурницю – Всім це буде сказано дещо поблагливо, зверхньо, але так – що Всі усе зрозумієте.

«Шантажист» – до гасел про необхідність порядку та контролю додається ще й компромат на оточуючих. Він збирає, часто неусвідомлювано, «негатив» на співрозмовників, аби при нагоді натякнути, що той далеко не янгол! А саме: перше, друге, третє... Метою маніпуляції є змусити інших робити те, що маніпулятору потрібно. При тому, що вголос проголошуються «солоденькі промови про корпоративну мораль та офісну дружбу».

Четвертий тип – **Прилипало**, його головною ознакою є намагання викликати у Вас почуття власного благородства у допомозі слабкій людині, з якою завжди щось трапляється (проблеми із членами родини, зі здоров'ям тощо). Вас підсвідомо змушують робити роботу за цю «нешасну» людину. У розмовах із Вами такий маніпулятор завжди захоплюється Вашим благородством та порядністю, хоча керівництво щиро переконане, що свою роботу він робить самостійно.

Типи «Прилипало»: «Паразит», «Безпомічний», «Ех, життя не вдалося!».

«**Паразит**» – партнер ніби «присмоктується» до Вас, наполегливо просячи допомоги йому. Його головним завданням є: привчити Вас до думки, що Ви зобов'язані це робити, що це – Ваш неформальний обов'язок, а в силу свого благородства – Ви не зможете йому відмовити.

«**Безпомічний**» – логікою такого маніпулятора є те, що оскільки він дуже близько до серця сприймає свої проблеми та нещастя, у нього «все валиться з рук» і він не може виконати роботу. Вся надія – лише на Вашу шляхетність і внутрішню силу.

«**Ех, життя не вдалося!**» – маніпулятор із таким гаслом до опису своїх негараздів додає акуратні та нечіткі натяки на можливе самогубство, алкоголізм тощо. Він трансліює: «Мені так погано, що я не розумію, навіщо далі жити! Вся надія хіба що на Вас! Може допоможете мені подолати мої нещастя та виконаєте частину моєї роботи?».

П'ятий тип – **Бешкетник**. Така людина прагне підкреслити свою агресивність і недобррозичливість. Вона керує за допомогою погроз на кшталт «Навіть і не думай не зробити те, що я вимагаю. Інакше з тобою буде...».

Типи «Бешкетника»: «Ображатель», «Ненависник», «Сварлива баба».

«**Ображатель**» – постійно знецінює Ваші слова та дії з метою змусити Вас мовчати та робити усе, що він скаже. Тоді Вас певний час згодні потерпіти.

«**Ненависник**» – його стратегією є показати Вашу цілковиту нікчемність і пересічність з метою змусити підкорятися. Нерідко причина такої поведінки криється у тому, що колись маніпулятор чув ці слова на свою адресу, а тепер свою образу трансліює Вам.

«**Сварлива баба**» – людина, яка прискіпується до кожного Вашого слова, постійно жорстко критикує. Її метою є примусити Вас психологічно «сховатися» й не брати участь у будь-яких розмовах на роботі.

Шостий тип – **Свій хлопець**. Він підкреслює свою турботу та увагу, по суті «вбиває» Вас своєю добротою, намагається «влізти в душу» й привчити Вас до думки, що така гарна і приємна людина завжди буде об'єктивною в оцінці всього, що з Вами трапляється. Але насправді цей маніпулятор вирішує свої проблеми із врахуванням лише власних інтересів і досить часто, за Ваш рахунок.

Типи «Свого хлопця»: «Добррозичливий», «Мораліст», «Людина команди».

«**Добррозичливий**» – завжди Вас хвалить і підтримує всі Ваші дії, відповідно Ви звикаєте орієнтуватися на її точку зору.

«**Мораліст**» проголошує дуже правильні речі про порядність, чесноти та дружбу, у результаті – Ви звикаєте до думки, що саме він є взірцем (наприклад того, як слід поводитись на роботі). Відповідно, у потрібні моменти Вас «трохи скерують куди слід», підкажуть як краще виправити свої помилки в інтересах колективу, керівництва, а передусім – маніпулятора!

«**Людина команди**» – його головною ідеєю є «Ми всі в одному човні, який не можна розхитувати!». Тобто не можна вимагати підвищення зарплатні, покращення умов роботи, більш справедливого ставлення до Вас тощо. Все це буде у «світлому майбутньому», але не зараз. При цьому з'ясовується, що сам прихильник командного патріотизму користується певними бонусами вже сьогодні.

Сьомий тип – **Суддя**. Його головна стратегія – максимально підкреслити власну критичність. Він нікому не довіряє, завжди схильний до звинувачень та обурення поведінкою інших людей, не схильний вибачати, пам'ятає чужі помилки роками та регулярно про них нагадує у потрібних обставинах.

Типи «Судді»: «Обвинувач», «Оцінювач», «Той, хто змушує визнати свою провину».

«**Обвинувач**» – завжди підозрює Вас у підступних задумах, низькій кваліфікації, небажанні працювати. Його метою є змусити Вас виправдовуватись й, відповідно, втратити ініціативу та оптимізм, він прагне зробити Вас заляканим та легко керованим.

«**Оцінювач**» – людина привчає Вас до того, що вона має право оцінювати все те, що Ви робите, однак оцінює вона лише негативно або нейтрально і ніколи – позитивно. Це

призводить до того, що Ви побоюючись негативних оцінок своєї роботи, боїтесь говорити про якість та обсяг роботи Вашого самозваного експерта-маніпулятора.

«Той, хто змушує визнати свою провину» – його головною стратегією є поставити Вас у позицію людини, яка постійно йому винна і тому має якимось чином компенсувати власному оточенню ті проблеми, які виникли через Вас. Чим більше Ви виправдовуєтесь, посилаючись на логічні аргументи, тим більше Вас звинувачують на суто емоційному рівні. Партнер не шукає істини – він хоче зробити Вас відповідальним.

Восьмий тип – **Захисник**. Завжди підкреслює свою підтримку та поблажливість до чужих помилок. Головна стратегія – надмірно співчуваючи партнеру, не дозволяти йому діяти самостійно, без врахування думки маніпулятора. Тобто, новачка опікують, допомагають «стати на ноги», але привчають дослухатися до позиції опікуна. Це один із ефективних методів формування угруповань різної спрямованості.

Типи «Захисників»: «Квочка з курчам», «Покровитель», «Мученик».

«Квочка з курчам» – найнебезпечніший, оскільки найнепомітніший. Людину беруть «під крило», допомагають їй адаптуватися (наприклад у колективі), пояснюють норми поведінки («що добре, а що погано») і хто у колективі ким є. Особливо це полюбляють робити зі вчорашніми студентами, яким часто не вистачає життєвого досвіду спілкування поза студентською групою.

«Покровитель» – починають опікуватись, пояснюючи свій важкий досвід адаптації у колективі, що «ніхто йому не допомагав» і тому дав собі слово допомогти новій гарній та порядній людині безболісно стати членом колективу. Відповідно, той, кого вважають «гарною людиною», дивиться на колектив з позиції свого Покровителя.

«Мученик» – трудоголік, людина, яка «горить» на роботі: він раніше за всіх приходить і останнім йде до дому. Він завжди «у справах», постійно кудись поспішає. Часто це вже готові громадські діячі, що «вирішують справи». Така стратегія дозволяє йому приховати свою низьку кваліфікацію, повільний темп діяльності тощо.

Як не стати жертвою маніпулятора⁴¹?

Крок 1. Логіка. Найчастіше у маніпулятивному повідомленні немає зв'язку між вимогою та наслідком, тому можна пояснити маніпулятору, що у його проханні відсутня логіка. Іноді це допомагає, принаймні на деякий час виведе маніпулятора зі стану рівноваги.

Крок 2. Незручність. Іноді маніпулятивне висловлювання звучить цілком логічно, але має прихований підтекст. Ставити маніпулятора в незручне становище – захоплююча справа: («Ти хочеш відпочити з подругами – так і кажи, а не шантажуй мене рибалкою»).

Крок 3. Позитивне ставлення. Зазвичай маніпулятор не впевнений в собі, а своєю поведінкою, він намагається забезпечити собі владу над оточуючими, хоча найбільше його турбує власна безпека. Дайте можливість йому відчувати себе комфортно, скажіть, що розумієте, цінуєте і приймаєте його як особистість.

Крок 4. Зробіть свій вибір. Маніпулятор тисне на ваші почуття і сподівається тим самим змусити зробити те чи інше. Вас лякають? Дайте відповідь іронією. Вас беруть на слабо? Здивуйтеся! Вас виводять з себе? Пам'ятайте про те, що це лише запрошення, яке Ви можете прийняти і від якого можете відмовитися. Маніпулятор буде здивований.

Крок 5. Вчіться говорити «ні». Інакше Ви залишитеся найкращою здобиччю для маніпуляторів. Кожен має право говорити «ні», кожен має право відмовлятися. Вимовіть це слово рішуче, відмовтесь від бажання подобатися всім без винятку.

Крок 6. Бережіть свої емоції. Основним завдання прийомів маніпулювання є відволікати людину від власних інтересів, збивати з пантелику, отримувати вигоду, використовуючи перекручену реакцію. Щоб не виправдати очікувань маніпулятора, слід чітко і твердо розуміти свої головні інтереси, залишатися самим собою, який би тиск на Вас не чинили.

⁴¹ Connors K. (2018). Manipulation Techniques: Communication and Persuasion Secrets You Wish You Knew. CreateSpace Independent Publishing Platform. 78 p.

Крок 7. Живіть теперішнім. Маніпулятор дуже рідко живе сьогоденням. Найчастіше, він або згадує минуле, щоб виправдати свої недоліки та бездіяльність, або й орієнтується на туманне майбутнє, відповідальність за яке покладає не на себе, а на інших. Тому найкращий захист від маніпуляцій – це усвідомлення себе тут і зараз, дозвіл собі поводитися на свій розсуд і вільно виражати свої емоції.

У випадку, коли уникнути маніпуляцій не вдається, застосовуйте контрманіпуляції.

Контрманіпуляції – це відповідна маніпуляція, у якій використовуються обставини, створені попереднім маніпулятивним впливом.

Принципи контрманіпуляцій:

- Користуйтеся короткими фразами.
- Виражайтеся неясно.
- Намагайтеся використовувати готові фрази, приказки та прислів'я.
- Віддавайте перевагу безособовим реченням.
- Вдавайтеся до гумору, якщо це дозволяє контекст. Посміхайтесь, особливо в кінці фрази.
- Висловлюйтесь самоіронічно (говорите про самого себе з гумором).
- Залишайтеся ввічливі.
- Не вступайте в дискусію, якщо вона не веде ні до чого або веде до приниження.
- Уникайте агресії.
- Використовуйте іронію тільки в тому випадку, якщо ви відповідаєте на зауваження і при цьому повністю впевнені в собі.
- Не намагайтеся виправдати себе.

10 фраз у техніці контрманіпуляцій:

1. Це ваша думка.
2. У це можна повірити.
3. Ви маєте право так думати.
4. Це можливо.
5. Таке зі мною буває.
6. У кожного свої смаки.
7. Не турбуйтеся за мене.
8. Я спокійний.
9. Я в цьому не сумніваюсь.
10. Що ви хочете цим сказати?

4. Трикутник Карпмана

Трикутник Карпмана – психологічна і соціальна модель взаємодії між людьми у транзактному аналізі, типовий зв'язок трьох основних проблемних ролей у людських стосунках, вперше описаний Стівеном Карпманом у 1968 році.

Все різноманіття ролей, що лежить в основі ігор, в які грають люди (за Е. Берном), може бути зведене до трьох основних – Переслідувача винних, Жертви переслідування і Рятівника (рис. 7.1).

Трикутник, в який об'єднуються ці ролі, символізує їх зв'язок і постійну зміну. Спілкування в межах цього трикутника – дуже ефективний спосіб не брати відповідальність за свої вчинки і рішення, а так само в нагороду за це отримувати сильні емоції і право не вирішувати свої проблеми (так як у них винні інші). Переслідувач вважає що в усьому винна Жертва, про що він і повідомляє, або їй самій, або Рятівнику. Жертва вважає, що винен Переслідувач, і це їй дозволяє жалітися на власну долю, й шукати того, хто б її врятував, щоб на час перетворитися в Переслідувача. Рятівник шукає, кого б врятувати, перевівши зі стану Жертви у стан Переслідувача.

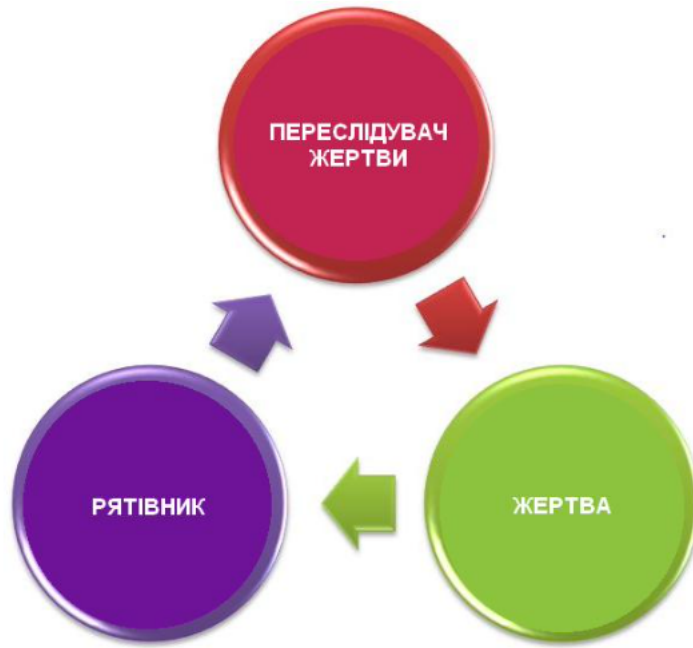


Рисунок 7.1 – Трикутник Карпмана ⁴²

Кілька типових трикутників:

Старий Лікар – Пацієнт – Новий Лікар;

Дружина – Чоловік – Коханка; Чоловік – Дружина – Теща.

Кожній з ролей відповідають властиві лише їй почуття.

У Переслідувача найголовніша емоція праведне обурення. У Жертви – внутрішня суєта, паніка. У Рятівника – жалість, почуття обов’язку та відповідальності за іншу людину.

В умовах трикутника, рятівник – це не той, хто допомагає комусь у надзвичайній ситуації. Це той, хто має змішаний або прихований мотив, який насправді егоїстично вигідний «тому, хто рятує». Наприклад, він може насолоджуватися, коли бачить, що від нього хтось залежить чи хтось йому довіряє. На перший погляд здається, що він діє з бажання допомогти, але насправді він грає з жертвою, щоб продовжувати отримувати свої переваги.

Жертва не така безпорадна, як себе відчуває; згодом їй стає мало того, що вона отримує та починає вимагати більшого від Рятівника, який, у свою чергу, не може виконати усіх забаганок Жертви. Так поступово і непомітно Рятівник стає Жертвою, а колишня Жертва стає Переслідувачем (Агресором) для свого колишнього Рятівника. І чим більше Рятівник докладає зусиль для порятунку Жертви, тим більше він стає їй винен. Очікування ростуть, і він зобов’язаний їх реалізовувати. Колишня жертва все більше незадоволена тим, що Рятівник «не виправдав її сподівань», а відповідно, перетворює колишнього Рятівника на Переслідувача (оскільки тепер вже його звинувачує у всіх своїх проблемах). Жертва шукає нових Рятівників, адже у неї кількість агресорів зростає – колишній Рятівник не виправдав очікувань, за великим рахунком, обдурив її, і повинен бути покараний. Колишній же Рятівник, будучи вже Жертвою своєї колишньої Жертви, виснажений в спробах (ні, не допомогти, його зараз хвилює лише одне – зуміти врятуватися від «жертви») – починає (вже як справжня жертва) шукати інших рятівників – і для себе, і для своєї колишньої Жертви. Переслідувач (справжній агресор, той, хто і вважає себе переслідувачем) як правило, не знає про те, що Жертва насправді не жертва, не така вже й беззахисна, а просто грає цю роль.

Типові почуття, які переживають учасники подій, подано у таблиці 7.3.

⁴² The Drama Triangle Explained. URL : <https://leadershiptribe.com/blog/the-drama-triangle-explained>.

Таблиця 7.3 – Почуття, які переживають учасники трикутника Карпмана

Жертва	Рятівник	Переслідувач
– Примус – Безсилля – Нікчемність – Заплутаність – Розгубленість – Образливість – Жалість до себе – Безпорадність	– Жалість – Бажання допомогти – Відчуття власної переваги над жертвою – Компетентність – Поблажливість – Почуття всемогутності – Самовпевненість – Неможливість відмовити – Співчуття – Відповідальність	– Відчуття власної правоти – Відчуття благородного обурення і праведного гніву – Бажання покарати порушника – Бажання відновити справедливість – Ображене самолюбство – Азарт полювання – Роздратування на жертву і рятівників

Якщо Ви опинилися у цьому «магічному» трикутнику, то знайте, що Вам доведеться побувати у всіх його «кутах», пережити усі його ролі. Події у трикутнику можуть відбуватися як завгодно довго – незалежно від свідомих бажань їх учасників. Дружина алкоголіка не бажає страждати, алкоголік не бажає бути алкоголіком, а лікар не хоче обманювати сім'ю алкоголіка. Найголовніше – зрозуміти, на який ролі саме Ви увійшли в трикутник. Тоді можна змінити ці деструктивні ролі на інші – конструктивні. Переслідувач повинен стати для Вас Учителем (пам'ятаєте відомий вислів «Наші вороги дають нам найкращі життєві уроки»); Рятівник – Помічником або максимум – Провідником (можна – тренером: Ви робите, а тренер тренує), а Жертва – Учнем.

Трикутник Переможця (Ейсі Чой, 1990) – психологічна модель, протидія драматичному трикутнику Карпмана, яка демонструє людині, як змінити соціальні транзакції при вході у трикутник на будь-якому із трьох його кутів. Наприклад, Жертва повинна відчувати себе вразливою, Переслідувач – стати впевненим у собі, а Рятувальник діяти як турботливий (табл. 7.4).

Таблиця 7.4 – Кути Трикутника Переможця: Впевнений – Турботливий – Вразливий

Вразливий	Турботливий	Впевнений
Як і Жертва, Вразливий усвідомлює, що має проблему від якої страждає. Він відрізняється від Жертви тим, що зберігає можливість логічно мислити і бере участь у вирішенні своїх проблем. Вразливий знає, що може думати і відчувати одночасно. При вирішенні проблеми він просить про допомогу і підтримку, розуміючи при цьому, що якщо отримає відмову – то знайде інші способи задоволення своїх потреб. Головним вмінням Вразливого є здатність вирішувати проблеми	Як і Рятувальник, мотивований щирим співчуттям до вразливих. Турботливий відрізняється від Рятувальника тим, що поважає здатність Вразливого мислити, вирішувати проблеми, просити того, що він хоче. Не втручається, якщо його не попросять про допомогу. Якщо Турботливий не хоче допомагати, він впевнено відмовляється без почуття провини. Головним вмінням Турботливого є користування навичками активного слухання	Впевнений використовує свою енергію на задоволення власних потреб і захист своїх прав. Але, на відміну від Переслідувачів, не зацікавлений у покаранні інших. Він розглядає переговори як частину процесу вирішення проблеми, щоб максимально задовольнити свої потреби у даній ситуації. Найбільше Впевненому необхідні навички впевненої поведінки

Кути обох трикутників – драматичного трикутника Карпмана і трикутника Переможця – мають схожі характеристики. Проте кожен кут драматичного трикутника включає знецінення, а знецінення є запрошенням до психологічної гри. Трикутник Переможця виключає знецінення і дозволяє людині діяти автономно.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «маніпуляція».
2. Які види маніпулятивних систем Вам відомі?
3. Дайте характеристику основним видам маніпуляцій у спілкуванні (маніпуляція любов'ю, страхом, невпевненістю у собі, почуттям провини).
4. Які можна використати способи для того, щоб викликати у людини відчуття провини?
5. Дайте характеристику основним видам маніпуляцій у спілкуванні (маніпуляція почуттям гордості, почуттям жалю, «на правилах пристойності»).
6. Назвіть основні ознаки маніпуляції у спілкуванні.
7. Які типи маніпуляторів вам відомі?
8. Охарактеризуйте різновиди типу маніпулятора «Диктатор».
9. Охарактеризуйте різновиди типу маніпулятора «Ганчірка».
10. Охарактеризуйте різновиди типу маніпулятора «Калькулятор».
11. Охарактеризуйте різновиди типу маніпулятора «Прилипало».
12. Охарактеризуйте різновиди типу маніпулятора «Бешкетник».
13. Охарактеризуйте різновиди типу маніпулятора «Свій хлопець».
14. Охарактеризуйте різновиди типу маніпулятора «Суддя».
15. Охарактеризуйте різновиди типу маніпулятора «Захисник».
16. Охарактеризуйте основні прийоми захисту від маніпуляцій.
17. Охарактеризуйте основні елементи трикутника Карпмана.
18. Охарактеризуйте основні кути трикутника Переможця.

Тема 8. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Поняття підприємницької команди
2. Ефективність команди
3. Командне лідерство
4. Розподіл командних ролей та функцій
5. Розвиток команди
6. Технології командоутворення

1. Поняття підприємницької команди

Командою називають групу, що діє спільно для досягнення результатів, яких прагне кожна людина з групи. Потенціал команди набагато вищий за потенціал групових або індивідуальних зусиль (закон синергії).

Саме робота в команді може дозволити використати навички, зусилля, творчі можливості та здібності всіх учасників проєкту. Команда, діючи гнучко та ефективно, дає можливість працювати спільно.

Підприємницька команда складається з керівника та його безпосередніх підлеглих. У малому та середньому бізнесі до «команди керівника» можуть входити і «опорні працівники» колективу («творці» та «незамінні фахівці»). Нерідко менеджери малого та середнього бізнесу використовують ці поняття для характеристики всього колективу.

У великих корпораціях за принципом «команда» створюються і цільові групи (тимчасові та постійні) для вирішення складних завдань функціонування та розвитку; розробки принципово нових видів товарів; вторинного використання відходів; реконструкції тих чи інших служб, корпорації загалом тощо.

Таким чином, **команда** – це спілка однодумців; група людей, що згуртувалися навколо лідера, навколо спільної мети та єдиних цінностей.

Основними чинниками для створення команди є⁴³:

- необхідність підвищення швидкості прийняття рішень. Забезпечення більшої гнучкості організаційної структури;
- зростання складності діяльності. Посилення значення спеціалізації та, як наслідок, необхідність підвищення якості взаємодії;
- зростання конкуренції на ринки праці. Необхідність високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку та стабілізації персоналу;
- зростання значення негрошової мотивації, розвиток теорії залучення менеджменту;
- збільшення навантаження (інформаційного, емоційного, фізичного), що призводить до необхідності розвитку системи дублювання, взаємодопомоги та взаємозамінності.

Кожна команда має свій професійний почерк, має свої специфічні внутрішньокорпоративні (внутрішньогрупові) відносини:

- за наявності команди з управлінського середовища йде стиль роботи у вигляді затяжних і часто безрезультативних нарад. Короткі ділові робочі зустрічі перший показник командного стилю роботи;
- практично знімається питання виконавчої дисципліни, бо працює морально-психологічний механізм «взаємної відповідальності» (взаємозалежності через загальну ставку) тощо.

На відміну від групи, об'єднаної за принципом «наказ-підпорядкування», команда є органічним ядром, живий соціальний організм, що володіє соціально-психологічною спільністю.

⁴³ Cummings T., Worley Ch. (2009). Organization Development & Change. South-Western Cengage Learning. 793 p.

Формування команди необхідне у тих випадках, коли хоча б кілька з перелічених тверджень присутні в організації:

- керівнику необхідно знайти додаткові нематеріальні ресурси підвищення ефективності працівників;
- керівнику необхідно підвищити творчу активність працівників;
- існує необхідність зміни корпоративної культури, правил поведінки, норм;
- особисті цілі співробітників починають переважати загальними цілями організації: співробітники працюють більше на себе, ніж на організацію;
- наявність нерозуміння та неузгодженості цілей організації на різних рівнях ієрархії;
- існує неефективний розподіл функцій – в одних виникає відчуття, що вони роблять більше, ніж інші;
- керівництво приділяє недостатньо уваги оцінці діяльності підлеглих: система мотивації побудована односторонньо (тільки матеріальне стимулювання чи покарання);
- виникнення нерозуміння співробітниками того, що на даний момент відбувається в організації;
- відмова співробітників від навчання, підвищення кваліфікації;
- при конфліктах чи помилках переважає тенденція шукати винних, уникати відповідальності.

Якщо є хоча б кілька перелічених тверджень присутні – керівнику слід подумати про проведення командоутворення, починаючи з верхнього рівня керівництва.

2. Ефективність команди

На сьогоднішній день командоутворення є ефективним інструментом моделі корпоративного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток команди і є ефективним інструментом управління персоналом. Побудова команди, перш за все, спрямована на створення груп фахівців різноспрямованих спеціалізацій, які несуть відповідальність за свою діяльність і на повній рівній основі, що здійснюють поділ праці в команді.

Управління людськими ресурсами одна із ключових чинників успіху організації. Керівники сучасних організацій акцентують увагу на всіляких рівнях управління персоналом, залишаючи у пріоритетах управління людськими ресурсами. Головним чином це позначається на ефективності управління організацією та, безумовно, на результаті роботи.

Для підвищення ефективності роботи команди слід дотримуватись кількох критеріїв^{44 45}:

По-перше, управління кількісним складом команди. Цей критерій передбачає під собою підвищення ефективності командної роботи в організації за допомогою активного управління чисельністю. Досягнення поставленої мети у малих командах переважає висока швидкість виконання робіт, оскільки відбувається згуртованість команди до тісної комунікації. У дуже великих командах відбувається зростання якості виконаної роботи. Більше того, зі збільшенням чисельності команди, зокрема, різко зростають потенційні конфлікти між членами організації, що може призвести до певних труднощів та затримки процесу виконання робіт. Зазначимо, що для швидкості виконання роботи та підвищення якості роботи персоналу великі команди, що складаються більш ніж з п'ятнадцяти осіб, можна розділити на кілька груп. Як наслідок, результат роботи та досягнення поставлених цілей займе невелику кількість часу.

⁴⁴ Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

⁴⁵ Desantola, A., & Gulati, R. 2017. Scaling: Organizing and growth in entrepreneurial ventures. Academy of Management Annals, 11(2): 640–668.

По-друге, управління функціональними обов'язками членів команди. Ефективність командної роботи в основному визначається рівнем компетентності, ввічливості, певними навичками та особистими якостями, які повинні мати всі члени команди. Керівники команди повинні якнайчастіше проводити оцінку рівнів компетентності та професіоналізму працівника, а також вживати заходів для їх своєчасного підвищення.

По-третє, розподіл функціональних та командних ролей. Досягнення командної ефективності роботи персоналу, важливі як досвід і знання певної сфери діяльності, а й особисті характеристики членів команди.

Більше того, слід виділити такі **види робіт, необхідних для згуртування команди та підвищення ефективності її роботи:**

- постановка спільних цілей та завдань;
- планування спільної роботи;
- налагодження системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій;
- стимулювання командних досягнень;
- надання самостійності та ініціативи;
- формування командної культури та ідеології;
- моніторинг командної роботи.

Внаслідок управління даними видами командних робіт, керівник у силах контролювати діяльність командної роботи та своєчасно вживати заходів щодо підвищення ефективності роботи команди та організації в цілому, а також їх результативності.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- незамкнута та відкрита атмосфера;
- цілі визначені та зрозумілі всім учасникам;
- всі члени команди розуміють одне одного;
- відбувається розумне та згуртоване вирішення проблемних питань.

Спираючись на результати, отримані в ході аналізу існуючого досвіду, і виходячи з досвіду інших дослідників-практиків, ми вважали за можливе і необхідне виділити кілька найважливіших **критеріїв створення та функціонування успішної команди**⁴⁶:

1. Інвестування в ефективну команду. Що більше ми платимо співробітникам команди, то більше ми зможемо вимагати від них. Учасники звикають до певної якості життя, і їм не захочеться її втрачати. Але це актуально до певного рівня (трохи вище середнього ринку за аналогічну роботу), далі у разі підвищення рівня оплати праці – ефективність знижується обернено пропорційно, оскільки в кожного працівника є розумна межа його особистого ресурсу.

2. Формування команди з тих, хто постійно навчається, створювати їм умови для розвитку. Важливо, щоб учасники мали професійне зростання не лише за своєю спеціальністю, а й розвивалися міжпрофесійно. Професійне зростання важливе у розширенні спеціалізованих знань та атестацій. Важливо розуміти, якщо учасник не проходить перекваліфікацію, він буде звільнений, або знижений на посаді. Також навпаки, якщо перекваліфікацію пройде успішно, то працівник підвищується на посаді. Розробка та затвердження загальних принципів. Підтримувати такий єдиний напрямок усередині команди допомагає проведення регулярних корпоративних свят (освітніх та розважальних).

3. Потрібно постійно займатися навчанням керівного складу. Однією з найважливіших якостей команди є те, що члени команди повинні вміти швидко домовлятися та приймати рішення. Керівник команди повинен бути відповідальним та рішучим, бо члени команди можуть «страждати» від нерішучості менеджера.

⁴⁶ Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Ageli-менеджмент. Лідерство та управління командами ; переклад Г. Якубовська. Київ : Фабула, 2019. 464 с.

4. Обмін досвідом із іншими компаніями. Йдеться про спілкування з начальниками департаментів інших компаній. Зважаючи на дані взаємовідносини, компанії розкривають один одному індивідуальні навички та вирішення конкретних проблем.

3. Командне лідерство

Лідерів часто метафорично порівнюють із орлами. І правомірно, оскільки, подібно до орлів, лідери мають гострий зір (проникливість) і величезну силу характеру. Але коли лідери припускають, що вони повинні бути такими самотніми, як більшість орлів, сенс порівняння спотворюється. Хорошому лідерові ніколи не слід діяти наодинці. Коли ж лідер діє як самотній мандрівник, приймаючи всю відповідальність на себе, це негативно позначається як у ньому, так і на колективі. У результаті видихається і сам лідер і колектив.

Влада командного лідерства в бізнесі полягає в тому, що кілька людей мають більшу силу, ніж одна, а значить, сила полягає в кількості. У командному лідерстві виявляється головна опора лідерства – надання повноважень. Змінюється лідерство вихованням та навчанням нових лідерів, або так званого процесу реплікації.

Реплікація лідерів у команді дає змогу підвищити продуктивність команди на одиницю часу. Наприклад, коли перед лідером стоїть завдання вирішувати проблеми, що є у членів його команди, і протягом години він має можливість зустрітися з трьома з них, навчивши трьох членів команди вирішувати проблеми, спільно з ними лідер зможе за ту саму годину часу зустрітися з дванадцятьма членами. Це підвищує продуктивність на чотириста відсотків.

Головною дисципліною у лідерстві є вирішення проблем. На лідері лежить відповідальність за забезпечення стратегій щодо подолання тих бар'єрів, які стоять на шляху команди до мети. При практиці командного лідерства тягар подолання перешкоди розподіляється усім і відповідно підвищується потенціал продуктивності команди.

Є три *етапи формування ефективного командного лідерства*⁴⁷:

1. *Змінити індивідуальність.*

Почати лідеру необхідно із зміни своїх пріоритетів у команді. Він не повинен більше дозволяти собі займатися проблемами дрібного характеру, а присвятити себе та приділяти увагу лише найскладнішим проблемам. У цьому полягає найважливіша різниця між прогресивними організаціями та організаціями, які перебувають у стані стагнації. Коли в команді складається така модель поведінки, коли всі питання і проблеми вирішує лідер, у членів команди зв'язуються руки, і вони позбавляються можливості розвивати власний потенціал.

2. *Сформуйте культуру тренінгів.*

3. *Виховуйте нових лідерів.* Останній етап полягає в тому, щоб лідер надав своїм найосвіченішим членам команди повноваження вирішувати проблеми. Ці нові лідери будуть відповідати за вирішення всіх проблем, обмежуючи завдання початкового лідера лише найскладнішими проблемами. Процес реплікації командного лідерства надає команді унікальної влади та потенціалу, завдяки властивому у ньому плану наступності; таким чином, усуваючи ризик припинення безперервності лідерства у разі відсутності або звільнення початкового лідера.

Лідерство – це сильний інструмент; і щоб команда змогла подолати всілякі перешкоди, цьому інструменту потрібно справно працювати. Отже, влада лідерства не повинна концентруватися в одній людині; абсолютна влада підкуповує навіть найкращі наміри. Однак, влада лідерства, розподілена по всій команді, і використовується в рамках єдності місії, є ідеальним способом використання цієї влади у бізнесі.

⁴⁷ Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

Щоб досягти успіху в керівництві командою, потрібно дотримуватись наступних правил:

- по-перше, завдання лідера полягає не в роздачі наказів підлеглим, а у підтримці командного духу та довіри. Це може бути досягнуто шляхом заохочення взаємодії між усіма членами команди, а також між службовцями та клієнтами. Крім того, лідери мають брати ініціативу, аби покращити ситуацію. Лідерство буде ефективним лише у тому випадку, якщо лідер власним прикладом намагається покращити якість роботи команди;
- по-друге, замість зосередитися на тренінгу підлеглих, ефективні лідери в команді зосереджені на розширенні можливостей команди. У цьому випадку робота лідера дуже схожа на роботу тренера: він допомагає членам команди, навчаючи їх навичкам, необхідним для виконання завдання, усуває бар'єри, які можуть позначитися на успішному виконанні завдання, розвиває впевненість членів команди в успіху та розкриває їхні потенційні можливості;
- по-третє, замість управління підлеглими віч-на-віч лідер повинен керувати командою в цілому. Іншими словами, лідер повинен допомагати команді розуміти цілі і бути в курсі того, чим зараз команда займається. Тобто лідери, які працюють у команді, допомагають членам команди сформулювати завдання, звертаючи увагу на те, що в тому випадку, якщо члени команди не досягнуть поставленої мети, вони повинні переглянути свою діяльність, а якщо досягнуть, то їх успіх буде заохочений;
- по-четверте, хоча традиційні лідери прагнули запобігти конфліктам між індивідами, лідери, які працюють у команді, повинні диференціювати її членів. Без сумніву, дуже складно змусити абсолютно різних людей працювати як високо дисципліновану та продуктивну команду, але до цього треба докласти максимум зусиль. Цього можна досягти, розвиваючи в членах команди повагу до різних точок зору та звертаючи увагу підлеглих на те, що кожен із них може висловити свою позицію, а його пропозиції будуть доброзичливо розглянуті;
- по-п'яте, на відміну від традиційних лідерів, які просто реагують на зміни, командні лідери повинні передбачати ці зміни. Ефективні командні лідери вивчають ситуацію, щоб передбачити зміни та допомогти команді пристосуватися до них.

4. Розподіл командних ролей та функцій

Відкриті та чесні взаємини є важливою складовою процесу формування ефективної проєктної команди. Підбір психологічно сумісних виконавців – інша ключова складова. Вкрай важливо, щоб менеджер проєкту мав свободу дій під час виборів учасників команди.

Сьогодні все більшого значення набуває здатність фахівців працювати в команді, де тісно об'єднані дві складові: матеріальна та духовна. Матеріальну складову репрезентують люди, об'єднані в команду, духовну – ідеологія та психологія.

Ідеологія команди формується із сукупності ідей та поглядів, що відображають кінцеві цілі виконання трудової функції (наприклад, прагнення до збагачення, служіння суспільству чи певній ідеї тощо).

Психологія команди виявляється у сукупності соціально-психологічних особливостей, що виявляються під час її створення та розвитку, з урахуванням взаємодії членів команди, форм, і способів взаємного задоволення потреб. У процесі роботи учасники мають спланувати спільну діяльність, організувати обмін інформацією, налагодити порозуміння, виробити форми спільних дій. Це має на увазі формування морально-психологічного клімату, спільного досвіду, громадської думки, а також вирішення питань лідерства, розуміння природи внутрішньогрупових конфліктів тощо. Велике значення при цьому мають особисті якості кожного та особистісні характеристики членів команди.

Коли люди працюють у складі однієї групи або команди, кожен з них виконує ролі двох типів: функціональну, що базується на професійних навичках та практичному досвіді, та командну, в основі якої лежать особистісні особливості. Командну роль можна розглядати як характеристику якості застосування індивідуальних навичок та досвіду, що становлять зміст виконуваної функціональної ролі.

Розглянемо основні командні ролі за 3 класифікаціями і за прикладом дамо оцінку кожному учаснику відомої команди⁴⁸.

I тип рольового розподілу: **«Професійна діяльність»**. Основні ролі тут цілком очевидні:

- «координатор» виконує організаторські функції у команді: підбирає членів команди, розподіляє завдання, організовує колективні обговорення, намічає терміни виконання завдань, контролює правильність виконання тощо;
- «головний спеціаліст» (2–3 особи) – члени команди найвищої кваліфікації, які виконують ключові операції (процедури, роботи) технологічного циклу професійної діяльності;
- «напарник» (1–2 особи) – члени команди, що працюють у зв'язці з «головними фахівцями» під їх керівництвом;
- «завгосп-ремонтник» – член команди, відповідальний за спорядження, обладнання та інвентар команди;
- «агент із постачання» – член команди, що найбільш успішно діє у сфері забезпечення команди всім необхідним.

II тип рольового розподілу: **«Неформальна командна взаємодія»**.

I тип ситуації: «Взаємодія із зовнішнім середовищем».

Основні ролі:

- «аналітик» – найбільш врівноважений член команди із системним складом мислення;
- «переговорник» – член команди, наймайстерніший із усіх у комунікації, «геній спілкування»;
- «скептик» – критикує запропоновані ідеї, має здатність до глибокого аналізу та послідовного логічного мислення, проте часом позбавленої уяви;
- «лобіст-доставала» – найбільш «пробивний» член команди, який «все може дістати», у якого великі зовнішні зв'язки;
- «душа команди» – найбільш емоційний та життєрадісний член команди, її імпульс та совість.

II тип ситуації: «Вирішення складних проблем».

Основні ролі:

- «генератор ідей» – член команди з найбільш розкутим, образним складом мислення, з високою освітньою підготовкою та широким світоглядом, «генератор ідей» з добре розвиненим творчим мисленням;
- «концептуалізатор» – член команди зі схильністю та досвідом системного аналізу, широкого узагальнення та перспективного бачення; він вміє надати ідеї «закінчений вигляд», зробити її привабливою та зрозумілою не тільки автору та його соратникам, а й «звичайним» людям;
- «оптимізатор» – член команди, який має здатність та навички виділення критеріальних ознак та проведення порівняльних оцінок різних сценаріїв дій; він уміє зіставити ідею та потреби практики, продумати технологічний цикл реалізації ідеї, оцінити ризики та наслідки, скласти план спільних дій;

⁴⁸ Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

- «реалізатор» – член команди прагматичного та практичного складу мислення з навичками планування та організації практичної діяльності (можливо це – керівник команди); він уміє практично реалізувати ідею, організувати всі спільні події, правильно «розставити всіх на місцях»;
- «критик» – аналізує проблеми з прагматичної точки зору, оцінює ідеї та пропозиції таким чином, щоб команда могла прийняти збалансовані рішення.

Важливо відзначити, що команда може покладати на свого найвидатнішого в особистісному плані члена команди не одну, а дві та більше рольових функцій, що природно підвищує його вагу та вплив у команді.

Тепер наведемо приклад розподілу ролі у відомій команді з мультфільму «Чіп та Дейл поспішають на допомогу» (Чіп, Дейл, Гайка, Роккі):

I. Професійна діяльність.

1. «Організатор-координатор» – Чіп.
2. «Головний спеціаліст» – усі четверо однаково.
3. «Напарник» – усі четверо однаково.
4. «Завгосп» – Роккі.
5. «Агент із постачання» – Гайка.

II тип рольового розподілу: «Неформальна командна взаємодія».

I тип ситуації: «Взаємодія із зовнішнім середовищем»:

1. «Аналітик» – Гайка.
2. «Переговорник» – Гайка.
3. «Скептик» – Чіп.
4. «Лобіст-діставала» – Роккі.
5. «Душа команди» – Дейл.

II тип ситуації: «Вирішення складних проблем»:

1. «Генератор ідей» – Чіп.
2. «Концептуалізатор» – Гайка.
3. «Оптимізатор» – Роккі.
4. «Реалізатор» – Чіп.
5. «Критик» – Гайка.

Таким чином, можна сказати, що Гайка виконує у всіх типах ситуацій не одну командну роль, вона є найефективнішим членом команди, що призводить до ефективності роботи команди загалом. Проте решта учасників також є обов'язковими. Для підвищення ефективності роботи команди можна взяти нового члена. Потрібно знайти хорошого представника саме того типу, який потрібний.

Ясно, що для того, щоб команда отримувала максимальну користь із усієї різноманітності командних ролей, кожному її члену повинні бути відомі особливості командних ролей своїх колег. Тільки в цьому випадку можна встановити, чи немає серед цих ролей таких, які не належать до природних сильних сторін членів команди. Якщо це так, то тим членам команди, для яких відсутні природні командні ролі є вторинними, доведеться постаратися заповнити цю прогалину. Очевидно, що для цього буде потрібна атмосфера відвертості та довірливості.

5. Розвиток команди

Чітко функціонуючі команди не виникають власними силами. Вони створюються лідерами, які докладають багато зусиль до об'єднання людей. При цьому дуже важливо, щоби

лідери знали: всі команди проходять послідовні стадії розвитку. Зазвичай виділяють чотири основні стадії⁴⁹.

1. Формування

Зміст етапу – орієнтація, встановлення контактів.

Завдання лідера – налагодження внутрішньогрупової взаємодії, постановка цілей.

2. Розлад, ближній бій

Зміст етапу – конфлікти, розбіжності.

Завдання лідера: стимулювання участі кожного члена команди щодо вирішення проблем, згладжування протиріч.

3. Нормалізація

Зміст етапу – визначення розпорядку роботи та досягнення згуртованості.

Завдання лідера: допомогти колегам усвідомити ролі, норми та цінності команди.

4. Ефективність

Зміст етапу – кооперації, вирішення робочих проблем.

Завдання лідера: постачання ресурсів, підтримка командного духу, стимулювання командної діяльності.

Перша стадія – формування команди. На цьому етапі відбувається таке:

- члени організації знайомляться один з одним і придивляються один до одного, намагаються зорієнтуватися у робочій ситуації та з'ясувати, чим саме їм доведеться займатися;
- співробітники намагаються налагодити контакти та визначити ступінь особистої зацікавленості кожного в тому, щоб працювати в цьому колективі;
- працівники намагаються «не висуватись», приховують або маскують особисті почуття та переживання, оскільки їм поки що неясно, що тут відбуватиметься;
- творча та надихаюча колективна робота відсутня.

Завдання лідера тут полягає у налагодженні спілкування та взаємодії між членами команди, допомоги їм у знайомстві один з одним та поясненні принципів подальшої роботи команди. Дуже важливо, щоб лідер створив доброзичливу атмосферу, в якій кожна людина відчувала б комфорт і відчувала себе повноправним членом колективу.

Таким чином, **на першій стадії розвитку перед командою стоять такі завдання:**

- визначити напрямок руху команди, сформулювати місію та цілі її діяльності, визначитися з нормами, процедурами та очікуваннями;
- встановити довірчі стосунки між лідером та членами колективу.

Друга стадія – розлад (ближній бій). Для цієї фази розвитку команди характерно наступне:

- за мірою руху до поставленої мети члени колективу починають усвідомлювати, що кожен учасник має свої специфічні інтереси, пріоритети і мотиви;
- виникають різні думки, які виражаються більш відкрито, співробітники можуть не погоджуватися з місією та цілями колективу;
- утворюються клани, коаліції та угруповання, оскільки поступово виявляються відмінності у цінностях та нормах членів колективу;
- висувуються особи, які прагнуть очолити різні угруповання та претендують на роль лідера (іноді може відбуватися і силова боротьба за лідерство);
- колектив стрясають найрізноманітніші конфлікти та інтриги;
- починають виявлятися сильні та слабкі сторони окремих членів групи;
- організація починає обговорювати способи досягнення згоди, прагне налагодити ефективні взаємини.

⁴⁹ Pincus, C. (2012). An Approach to Plan Development and Team Formation: Plan of Execution Workshops. Project Management Quarterly, 13(4), 85–90.

Якись колективи на цьому етапі розвалюються, інші або пристосовуються до розбіжностей, або жорстко придушують «бунт на кораблі», або відкрито обговорюють протиріччя. Багато в чому успішне проходження даного етапу визначається лідером команди, який має провести її через «риф» сум'яття на наступну стадію.

Завдання, які вирішуються на цій стадії:

- управління конфліктами та розбіжностями, пошук прийнятних механізмів їх вирішення;
- визнання за кожним членом команди права на прояв індивідуальності, що не заважає, а дуже допомагає роботі команди;
- підтримка процесів, що сприяють досягненню згоди та пошукам ефективних методів роботи.

Третя стадія – стадія нормалізації. Вона, як правило, буває нетривалою за часом, але дуже важливою з погляду становлення колективу як команди. Для неї характерно наступне:

- виробляється механізм вирішення внутрішньогрупових конфліктів та досягається згуртованість та єдність, члени команди приходять до консенсусу щодо розподілу ролей та влади;
- члени колективу усвідомлюють свій потенціал, дедалі актуальнішою стає проблема ефективного використання здібностей та ресурсів команди;
- з'являється стійкий інтерес до поліпшення роботи, методи роботи переглядаються та вдосконалюються;
- з'являється бажання експериментувати і реально підвищувати ефективність роботи організації;
- колектив дедалі частіше поводить себе як команда.

До основних завдань, які має вирішити команда на цій стадії, відносяться:

- пошуки найефективніших методів роботи;
- максимальне використання сильних сторін членів команди та нейтралізація слабкостей;
- надання підтримки «слабким» членам команди або їх заміна.

Четверта стадія – ефективність. На цій стадії команді притаманні такі риси:

- колектив демонструє відмінні результати роботи як наслідок накопиченого досвіду вирішення проблем та використання ресурсів;
- основна увага членів команди зосереджена на досягненні колективних цілей, всі їхні дії спрямовані на реалізацію місії;
- працівники переживають почуття гордості за свою приналежність до команди-переможниці;
- спільні цілі поєднуються з індивідуальними цілями членів команди;
- співробітники постійно контактують один з одним і ведуть конструктивні дискусії з приводу досягнення поставленої мети;
- діють міцні зв'язки між членами організації, відносини мають дружній, неформальний характер;
- проблеми, що виникають, досліджуються реалістично і вирішуються творчо, особисті розбіжності вирішуються без негативних емоцій і психічної напруги;
- розширюється делегування повноважень, дедалі більше членів організації беруть участь у плануванні та прийнятті рішень, керівні функції можуть делегуватися різним членам організації залежно від конкретних завдань.

У цей момент керівнику слід зосереджувати увагу на підвищенні ефективності роботи команди та стимулювати самоврядування.

Основними проблемами, з якими стикається команда на цій стадії, є:

- забезпечення постійного вдосконалення, підтримки творчої активності та високого рівня енергії команди;

- підвищення власного рівня компетентності;
- подолання феномена групового мислення.

Сутність даного явища у тому, що команда починає мислити як одна людина, альтернативні ідеї не допускаються і не розглядаються. Таким чином, проявляється наростаюча нездатність команди породжувати різноманітність варіантів та перспектив у команді. Групове мислення виникає у тих випадках, коли завдання збереження згуртованості та інертність, що розвинулася в команді, переважають над завданням прийняття правильних рішень або високоефективного вирішення задач.

Групове мислення, зазвичай, виникає внаслідок наступних чинників:

1. Ілюзія невразливості. Члени команди впевнені, що їхня діяльність завжди буде успішною («Зважаючи на наші досягнення, ми просто не можемо не перемогти»).
2. Спільність стереотипів. Члени команди відмовляються від розгляду неприємної інформації шляхом дискредитації її джерел («Вони нічого в цьому не тямлять»).
3. Ілюзія моральності. Члени команди вважають, що вони через свою моральність просто не можуть приймати неправильних рішень («Наша команда просто не здатна прийняти погане рішення або зробити аморальний вчинок»).
4. Самоцензура. Члени команди намагаються не говорити вголос про свої побоювання і намагаються приховати сумніви («Напевно, я помиляюся, адже всі інші дотримуються іншої думки»).
5. Прямий тиск. На членів команди, які дотримуються поглядів, що відрізняються від загальних, накладаються санкції («Якщо ви не згодні з нами, то навіщо залишатися в нашій команді?»).
6. Захист від занепокоєння. Члени команди намагаються захистити її від впливу ідей, що турбують, не помічати виникаючих проблем («Не слухайте їх. Це відомі бунтівники»).
7. Ілюзія однастайності. Члени команди вважають показником консенсусу згоду більшості «дзвінкоголосих» її членів («Якщо А. та Б. згодні, це і є консенсус»).
8. Користь від перебування у команді. Члени ефективних управлінських команд, як правило, мають високий статус та добрі доходи, з якими не хочуть розлучатися. Вони бояться бути вигнаними з команди і тому побоюються висловлювати думки, відмінні від думки лідера (більшості).

6. Технології командоутворення

В Україні останні роки характеризуються різким підвищенням інтересу до команд і командоутворення. На думку українських фахівців, необхідність у формуванні команди може виникати у різних ситуаціях розвитку організацій. Швидкі зміни як у політиці, так і в бізнесі призводять до появи таких завдань, для вирішення яких зараз відсутні конкретні фахівці. Таким чином, створення на певний проміжок часу для вирішення конкретної задачі спеціальної команди з людей, найбільш підходящих для цього, дозволяє зняти дефіцит, що тимчасово виникає, фахівців у цій галузі і заповнити пролом у функціональній структурі організації. Крім цього, команди можуть формуватися у випадках, коли розв'язання завдання вимагає творчого підходу від певної групи людей і не під силу окремо взятому, навіть геніальному індивіду. Існують приклади створення команд у кризових для організації ситуаціях, коли основним завданням сформованої команди стає пошук шляхів виходу з кризи, а також у ситуаціях кардинальної зміни управлінської стратегії керівництвом організації, коли освіта з нуля, розвиток та відтворення команди середньої управлінської ланки дозволяють значно оптимізувати систему управління організації, уникнути лобіювання інтересів конкретних відділів, конфліктів щодо розподілу ресурсів.

Зростаючий інтерес до проблеми командоутворення представників різних сфер діяльності визначає соціальне замовлення на розробку технології проведення з опорою на процедурне та інформаційно-методичне забезпечення. Крім того, практики-консультанти

відчувають гостру потребу в методах діагностики та оцінки ефективності команд, які були б досить прості, економічні та не вимагали надмірних витрат часу на їх проведення, а також у способах аналізу даних, що дозволяють швидко та оперативно аналізувати інформацію, що отримується.

У зв'язку з цим ми розробили комплексний підхід до командоутворення, що базується на формуванні загального бачення в команді. В основі підходу лежать ідеї “Action Research”, “Reflective Practitioner” та “Total Quality Management”. Відповідно до головних положень цих теорій командоутворення представляється як циклічний процес, що складається з комбінацій дії та аналізу дії/рефлексії, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей команди/визначення та вирішення проблем. Ключовим становищем розробленого підходу є вироблення найефективнішого способу позиціонування команди в цілому та окремих її членів зокрема. Вироблення загального бачення сприяє збільшенню пов'язаності команди, оскільки дозволяє організувати загальне інформаційне поле, задати загальні правила гри, виробити єдині всім командні цілі, узгоджені з індивідуальними цілями кожного члена команди, нівелювати протиріччя між учасниками (зокрема у системах цінностей). Ефективний спосіб позиціонування команди в цілому та окремих її членів, зокрема, забезпечує успіх усієї командної роботи, оскільки встановлює оптимальне співвідношення кадрових ресурсів та вимог завдань, організує чітко та точно їх виконання. Під позиціонуванням розуміється така система розподілу відповідальності у команді, що функціонує у кожний конкретний період залежно від зміни робочої ситуації. Таким чином, узгодженість загального бачення визначає стратегічну сторону командної роботи, ефективний спосіб позиціонування – тактичну.

Виділяють **три логічні складові процесу командоутворення** – комплектування, відігравання та діагностика команди. Залежно від ступеня складності та змістовної спрямованості завдань, для вирішення яких потрібно сформуванню команди, виділяються **три способи проведення комплектування команди**:

1) засноване на сучасних методах відбору та оцінки. У його основі лежать спеціальні методи та технології відбору потенційних членів команди. В даний час методи відбору та оцінки є максимально різноманітними та найбільш розробленими з усіх методів прикладної соціальної психології;

2) заснований на сумісності індивідуально-типологічних відмінностей членів команди. Тут нами розроблено різні процедури комплектування команди переважно у рамках типологічних підходів Юнга та Кіртона;

3) як демонстрація командної взаємодії у навчальних групах. Зазвичай використовуються два види процедур:

а) просте розбиття групи на невеликі команди;

б) спеціальні прийоми чи вправи для комплектування команд. Серед таких прийомів часто використовують ігрові методи комплектування команди.

Зігрування команди відбувається внаслідок послідовного проведення спеціально організованих процедур роботи з командою, що передбачають проходження учасниками стадій командоутворення та відпрацювання комунікативних навичок, необхідних у командній роботі. **Процедури зігравання команди проводяться на двох рівнях⁵⁰:**

1. Основний рівень, що здійснюється відповідно до **стадій командоутворення**:

а) знайомство, орієнтування учасників – встановлюється первинний контакт, необхідний рівень довіри серед учасників, відбувається знайомство та орієнтування членів команди один в одному та в ситуації;

б) загальне бачення (формування образу бажаного майбутнього) – узгодження поглядів, позицій, образу бажаного майбутнього тощо серед учасників, визначення напрямку руху, цілей, завдань та специфіки діяльності команди (організації);

⁵⁰ Апелло Ю. Менеджмент 3.0. Ageli-менеджмент. Лідерство та управління командами ; переклад Г. Якубовська. Київ : Фабула, 2019. 464 с.

в) позиціонування – макро- та мікропозиціонування учасників. У результаті макропозиціонування учасники визначають основні позиції діяльності своєї команди та відповідність її членів цим позиціям. Враховуються всі необхідні складові: схильності, здібності, рівень професійних знань, навички та досвід, тип особистості тощо. У процесі мікропозиціонування позначаються та розподіляються командні ролі, що забезпечують взаємодоповнення та сумісність членів команди;

г) складання плану (планування перспективне) – стратегічне планування діяльності команди (організації), аналіз наявних ресурсів, визначення суб'єктів та основних напрямів діяльності. Результатом завершення етапу є складений план роботи (або технічне завдання) на найближчих два-п'ять років;

д) планування першого кроку (планування та бюджетування першого кроку) – конкретний план-графік, розподіл ресурсів, відповідальності та термінів виконання;

е) виконання – власне виконання наміченого та спланованого;

ж) аналіз результатів (робота із результатами). Команда постійно відстежує, наскільки ефективно вона рухається вперед. Учасники оцінюють виконання конкретних завдань, аналізують, що заважає і сприяє ефективній роботі команди).

2. Тренінговий рівень, що дозволяє відпрацьовувати певні навички взаємодії, розширювати та коригувати поведінковий репертуар членів команди (активне слухання, управління дискусією, командну взаємодію тощо).

Діагностика команди дозволяє, з одного боку, отримати інтегративне уявлення – портрет команди – та вдосконалювати технологію проведення командоутворення, включаючи розробку інформаційно-методичного та процедурного його забезпечення, а з іншого – досягти максимального ефекту від командоутворення за рахунок мінімізації числа помилок на стадії впровадження найбільш значно розширити сферу застосування технології командоутворення. Діагностика команди представлена розробленим багатостороннім методом, що складається з кількох етапів:

а) збирання та реєстрація результатів опитування. Для фіксації оціночних суджень учасників розроблено комплекс методичних інструментів, заснований на методах прямої оцінки, що включає шкали оцінки основних та допоміжних характеристик команди (відповідно, параметри ефективності команди, її емоційні та мотиваційні компоненти). Цей комплекс відрізняється від традиційних методів оцінки груп гнучкістю, легкістю «налаштування» на поведінкові індикатори та економічністю;

б) обробка та аналіз даних. Недоліки, властиві шкалам прямої оцінки, усуваються на цьому етапі у вигляді адитивного методу аналізу даних. Цей метод дозволяє:

1) скоригувати дані та нейтралізувати вплив артефактів (а саме існування різних стилів оцінювання та існування відмінностей у точках відліку різних індивідів),

2) отримати більше інформації про команду та її членів, ніж дають традиційні методи аналізу даних, що описуються в термінах співвідношення центральної тенденції та міри розкидання даних,

3) отримати більш диференційовану картину даних;

в) інтерпретація та подання результатів є центральним моментом у діагностиці команди. Розроблено способи інтерпретації та представлення результатів, які інтуїтивно зрозумілі, інформаційно прозорі та легко сприймаються учасниками командоутворення, оскільки дозволяють задіяти додаткові канали комунікації.

Сучасні методи командоутворення в організації дозволяють швидко сформувати єдину робочу групу, в якій співробітники не просто терплять один одного, а ефективно взаємодіють між собою. Спочатку потрібно визначити систему взаємодії співробітників, виявити наявні проблеми, а для цього потрібно комплексна діагностика.

Тренінги командоутворення в організації проводяться з урахуванням поточної корпоративної культури, віку співробітників, бажаного результату (табл. 8.1). Тільки професійний тренер здатний підібрати способи згуртування команди, що відрізняються

високою ефективністю. Якщо менеджер з персоналу не вміє проводити такі заходи, краще звернутися до фахівців, які підбирають програми з “team building”.

Командоутворення в сучасних організаціях може проводитися в офісі, актовій залі, на спортивних майданчиках, в парках тощо. Усі співробітники повинні відвідувати їх виключно добровільно. Якщо хтось не згоден так проводити свій вихідний день або вільний час, примушувати його заборонено, так як це негативно відіб’ється на лояльності, мотивації. Щоб створити згуртовану команду, потрібен індивідуальний підхід до кожного її учасника.

Інструменти діагностики команди та командоутворення

В залежності від цілі командоутворюючого заходу, обираються інструменти.

Перший рівень тренінгу передбачає глибше знайомство членів команди між собою, усвідомлення різниці понять «група» і «команда», усвідомлення власної ролі в команді та визначення мотивації кожного учасника.

Таблиця 8.1 – Різновиди тренінгів з командоутворення

Різновид тренінгів	Особливості
Мотузкові курси	Такий вид тренінгів з’явився в США, але успішно застосовується і в інших країнах світу. Мета даної гри – виконати поставлене завдання не на час, а не результат. Мотузкові курси дозволяють не просто згуртувати колектив, а й весело провести час. Експерти відзначають високу результативність
Командні ігри	У тренінгах може брати участь різна кількість людей, тому вони підходять для всіх компаній. Метод командоутворення в організації спрямований на згуртування співробітників, розвиток взаємодії в нестандартних ситуаціях. Перед колективом ставляться логічні, інтерактивні, творчі завдання, вирішити які можна лише спільно, а не поодиноці
Ексклюзивні ігри	Нестандартний підхід до організації робить гри більш захоплюючими і цікавими. Перед працівниками ставляться завдання, виконати які здатна тільки група

Другий, більш практичний рівень, передбачає детальніший аналіз команди за допомогою діагностики всіх членів, визначення ролі кожного та розвиток навичок прийняття командних рішень.

Тестування, діагностика, коучинг команд, фасилітації за цінностями команд та прийняттю командних рішень, практичні завдання та ігри – це і є арсенал інструментів.

Сьогодні доступна також велика кількість **тестів для діагностики команди**. Наприклад⁵¹:

1) Тест FIRO: дозволяє визначити, наскільки члени групи бажають працювати в групі та схильні до групової роботи, здатні встановлювати неформальні взаємовідносини з іншими, наскільки вони контрольовані та бажають бути контрольованими, залучені та бажають бути залученими.

2) Тест Белбіна допомагає визначити роль члена в команді, вказує на типові характеристики особистості, допустимі недоліки. Белбін переконаний, що кожен з нас на роботі відіграє одну з восьми ролей. І лише наявність всіх ролей у команді гарантує її успіх.

3) Тест за системою визначення командних ролей **Іцхака Адізеса** та його аналіз в процесі тренінгу допомагає членам команди краще пізнати одне одного, переконатись у тому, що всі функції менеджменту Адізеса представлені в команді, та створити матрицю

⁵¹ Івашина М. Командоутворення: корисні інструменти та кейси. Robota.ua. URL : <https://prohr.rabota.ua/komandoutvorennya-korisni-instrumenti-ta-keysii/>.

взаємодії стилів. У методології Іцхака Адізеса основним фундаментом побудови будь-якої команди є лише дві основні складові – повага і довіра. Крива життєвого циклу допоможе визначити етап, на якому знаходиться команда.

4) Тест «Визначення ролі лідера в команді» є ефективним лише у випадку повної анонімності його проведення та усвідомлення потреби в його проведенні лідером. Він допомагає керівнику побачити себе очима своїх підлеглих, проаналізувати результати та зробити відповідні висновки.

5) Тест «Оцінка команди зсередини». Що являє собою команда, в якій ви працюєте? Чи ефективна вона? Чи хороший психологічний клімат у команді? Чи панує атмосфера взаємоповаги? Цей тест дає відповіді на всі ці запитання, і його теж бажано проходити анонімно.

Щоб краще зрозуміти кожного члена команди, напередодні тренінгу можна провести діагностику особистості, використовуючи **методику Майєр–Брікса чи DISC.**

Одним з найдієвіших інструментів, який часто використовують на тренінгах з командоутворення, є фасилітація «Визначення цінностей членів команди», які допомагають їм в роботі.

Спершу запропонуйте групі відповісти на такі питання:

- Що таке базові цінності, на вашу думку?
- Яким чином формуються цінності людини протягом життя?
- Чи впливають цінності людини на її роботу в команді і яким чином?
- Чи відчуваєте ви різницю цінностей різних поколінь?

Потім попросіть кожного на окремому аркуші паперу записати десять основних найважливіших цінностей. Об'єднайте членів групи в команди та запропонуйте обрати спільні десять цінностей для кожної маленької команди і виписати кожну цінність на окремий аркуш. Бажано дати кожній команді аркуші різного кольору. Після групування цінностей на дошці для фасилітації, шляхом голосування, можна обрати ті цінності, які будуть найважливіші для всіх. Наприкінці рекомендую їх порівняти з цінностями компанії і подивитись, наскільки вони збігаються.

Однією з важливих частин командоутворюючого заходу є завдання на прийняття командного рішення. Кейс може виглядати по-різному: від найпростішої загадки на логіку до складної проблеми, яку ви сформували на основі робочої ситуації. В процесі 20-хвилинного розв'язання задачі чи вирішення проблеми і необхідності подання спільного одноголосного рішення, дуже чітко проявляються моделі поведінки членів команди, які вони застосовують у повсякденному житті.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «команда», які основні чинники для її створення Вам відомі?
2. Які критерії лежать в основі підвищення ефективності роботи команди?
3. Які активності сприяють згуртуванню команди та підвищенню ефективності її роботи?
4. Дайте характеристику основним етапам формування ефективного командного лідерства.
5. Які підходи до розподілу командних ролей та функцій Вам відомі?
6. Які завдання вирішуються на стадії розладу (ближнього бою) розвитку команди?
7. Які завдання вирішуються на стадії нормалізації розвитку команди?
8. Які передумови сприяють виникненню групового мислення?
9. Розкрийте сутність поняття «командоутворення», дайте характеристику стадіям проведення комплектування команди.
10. Які інструменти діагностики команди Вам відомі?

Тема 9. КОУЧИНГ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ У РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЇ

1. Сутність та види коучингу
2. Типи коучингових розмов
3. Основні інструменти коучингу

1. Сутність та види коучингу

На сьогоднішній день, враховуючи жорсткі вимоги до результатів бізнесу, старі моделі управління персоналом стають неефективними, а саме авторитарність в управлінні, яка виражається в одноосібному ухваленні рішень, постановці завдань шляхом інструктажу. Найчастіше керівники кажуть підлеглому, що потрібно робити, а в разі незгоди працівника – намагаються переконати. Як наслідок, підлеглі приходять до менеджера для озвучування проблем, без варіантів їх вирішення.

Одним із джерел конкурентних переваг діяльності організацій є формування потенціалу, талантів співробітників. Розвиток персоналу, в т. ч. прихованих навичок і здібностей всіх працівників, стає можливим за умови використання інноваційних технологій управління персоналом.

На сьогодні все більшої популярності набуває один з напрямів менеджменту – **коучинг**, що виділився в окрему сферу як наука з практичної психології, спортивного тренерства (наставництва), менеджменту, філософії, логіки та життєвого досвіду. За допомогою впровадження коучингу у вітчизняних організаціях можна поліпшити бізнес-показники шляхом індивідуального розвитку керівників і співробітників, які працюють як самостійно, так і в командах. У період кризи, коли зростає значимість людського ресурсу, попит на такий вид послуги, як коучинг, зріс.

Впровадження коучингу в організації неповністю досліджено та вивчено в усіх аспектах: зокрема, недостатньо розкритим залишається питання практичного застосування коучингу в діяльності компаній.

У зв'язку із сформованою економічною ситуацією багато вітчизняних компаній створюють індивідуальні програми управління талантами, розроблені з урахуванням поставлених цілей і особливостей співробітників, використовують персональні інструменти розвитку працівників, одним з яких є коучинг. При цьому проводиться робота з керівниками компанії та командами співробітників для надання їм індивідуальної та групової підтримки, а також позитивного зворотного зв'язку для підвищення результатів роботи.

Наведемо одну з цитат Джона Вітмора з книги «Коучинг високої ефективності»⁵²: «Коучинг – це не просто методика, яку можна ввести та застосовувати в чітко визначених ситуаціях. Це спосіб управління, спосіб поводження з людьми, спосіб мислення, спосіб існування. Настане день, коли слово «коучинг» взагалі зникне з нашого лексикону, воно стане способом наших взаємин у роботі або десь ще. Коучинг – це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або її просування в будь-якій складній ситуації». Також у вищезгаданій книзі Д. Вітмор стверджує: «Якщо ви попросите мене дати визначення коучингу, я спочатку згадаю, який сьогодні день тижня і яке визначення коучингу я даю в цей день. Звичайно, це жарт, але в ньому є правда – визначення коучингу немає. Їх так багато, що можна визначати, що таке коучинг, увесь день».

На сьогоднішній день сформувалося безліч напрямів і шкіл, які використовують різні методи застосування коучингу. Різноманітність понять «коучинг» свідчить про те, що це багатогранний інструмент, який складно описати лише одним визначенням.

⁵² Whitmore J. (2017). Coaching for Performance Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Nicholas Brealey; 5th ed. edition. 240 p.

Коучинг став широко використовуватися в бізнес-середовищі в кінці 1970-х – на початку 1980-х років на Заході (у США). З одного боку, коучинг відображає ідеологію життя сучасної західної людини, а з іншого – показує потреби розвитку бізнесу в умовах високої конкуренції. У США практична психологія є невід’ємною частиною повсякденного життя американців, послуги психолога/психотерапевта внесені до медичного страхування і на кожні 100 жителів працює психолог, в т. ч. «тренер із життя» (англ. Life coache).

Таким чином, можна дійти висновку, що **коучинг** – це спосіб створення суспільства людей з активною життєвою позицією, які беруть відповідальність на себе за своє життя за допомогою консультування та підтримки жителів щодо досягнення особистих цілей навченими фахівцями, в т. ч. соціальними працівниками, педагогами, тренерами та іншими.

Хотілося б навести думку Роберта Ділтса (розробник, автор, тренер і консультант у сфері нейролінгвістичного програмування (НЛП)) стосовно історії виникнення поняття «коучинг» в його книзі «НЛП-2: покоління Next». За словами Р. Ділтса, «коучинг полягає в тому, щоб запропонувати «засіб пересування», що дає змогу людині або групі людей перейти з поточного стану в якийсь бажаний стан найефективнішим і найкоротшим шляхом. У цій подорожі потрібно визначити та вивільнити основні ресурси, а також виявити та нейтралізувати можливі перешкоди»⁵³.

Отже, коучинг можна порівняти з мистецтвом, в якому дуже багато підходів. З одного боку, коучинг – стиль менеджменту, а з іншого – інструмент менеджменту. Коучинг як стиль менеджменту – організований простір, взаємодія між керівником та його підлеглим, яка передбачає визнання унікальності кожного співробітника, довіру до його здібностей, сприяння максимальному розкриттю його потенціалу та призводить до нового рівня відповідальності працівника. У літературі можна натрапити на термін «керівництво в стилі коучинг», сутність якого полягає у використанні методів коучингу в управлінні персоналу для підвищення особистої ефективності співробітників і досягнення цілей організації.

Коучинг як інструмент менеджменту – це розвиток і навчання співробітників у процесі спільної роботи. При цьому використовуються певні методи, техніки постановки питань, спільного обговорення. У процесі діяльності організації коучинг можна використовувати для вирішення таких питань: зниження плинності кадрів, підвищення ефективності роботи персоналу, формування та мотивація команди для виконання складних завдань, підготовка працівників до кар’єрного зростання, навчання тайм-менеджменту, поліпшення організаційних комунікацій і взаємин у колективі. Також коучинг можна використовувати для проведення співбесіди та вибору кращих кандидатів на посаду, діагностики корпоративного середовища, розробки бачення, місії компанії, вирішення організаційних конфліктів тощо.

Одна з цілей коучингу в управлінні співробітниками – організувати процес роботи так, щоб підлеглий підходив до керівника з можливими варіантами вирішення завдань, був ініціативний, залучений і мотивований. У зв’язку з виробничою необхідністю компанії змінюють вимоги до компетенцій співробітників, що також передбачає зміну управлінських компетенцій керівника, в т. ч. використання в роботі базових навичок коучингу. Використання коучингу як стилю менеджменту в організації пов’язано з необхідністю особистісних змін керівників, в т. ч. топ-менеджерів. Успіх його застосування в управлінні співробітниками перебуває в руках менеджера, а саме керівник повинен вірити в потенціал своїх підлеглих, давати право на помилку, розвивати безоціночне ставлення. Такі дії створюють довіру між керівником і підлеглим.

Слід виділити **основні види коучингу**⁵⁴:

⁵³ Dilts R. (2017). Effective Presentation Skills. Dilts Strategy Group. 272 p.

⁵⁴ Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.

– **Life Coaching (Лайф-коучинг)** – концентрується на плануванні життя і досягненні власних цілей (охоплюють уміння організації узгодженості між особистим і професійним життям).

– **Business-coaching (Бізнес-коучинг)** – формування динамічної, креативної позиції в конкурентному середовищі, а також підтримка і супровід у розвитку бізнесу.

– **Executive coaching (Коучинг для керівників)** – спрямований на найвищий рівень керівництва. Найбільш ефективний, коли топ-менеджер починає керівну / управлінську кар'єру, хоче розвивати нові уміння і потребує підтримки у важкі моменти кар'єри. Виділяють також Leadership Coaching (коучинг лідерства), який спрямований на взаємодію з менеджером, відповідальним за управління колективами. У першу чергу мета тут сфокусована на розвитку наступних компетенцій: супровід і мотивування співробітників, сприяння заангажованості, лояльності членів команди, вільний обмін власними позиціями, думками в колективі.

– **Career coaching (Коучинг кар'єри)** – це інтерактивний процес співпраці клієнта і коуча у сфері професійної діяльності клієнта. Коучинг кар'єри охоплює такі аспекти професійної діяльності, як: ефективні пошуки нової роботи; розробка плану професійного розвитку; встановлення кар'єрних цілей; визначення і використання своїх талантів; аналіз і виділення важливих аспектів своєї ідеальної роботи і професії; пошук роботи, яка найбільш задовольняє потреби; початок власної економічної діяльності, зміна вектору професійного розвитку особистості; стратегія і техніка пошуку роботи.

– **On-Job-Coaching (Коучинг на робочому місці)** – зосереджений на розвитку компетенції під час виконання роботи. Коуч бере участь в подіях щоденної роботи клієнта (наприклад, зустрічах з колективом, презентаціях), і, надаючи зворотний зв'язок, підтримує клієнта в підвищенні рівня його професійної компетентності.

– **Коучинг спорту** – спрямований на допомогу спортсмену в досягненні поставлених ним же спортивних цілей. Може бути спрямований на допомогу у розвитку фізичних, технічних, тактичних і психологічних (мотивація, протидія психологічному тиску до, під час і після змагань, комунікація з партнерами по команді, взаємовідносини з тренером тощо) аспектів підготовки до змагань.

– **Коучинг освіти** – це інструмент підвищення ефективності взаємодії в системі освіти в цілому, у всіх напрямках: педагог-студент, педагог-адміністрація, педагог-педагог (мотиваційний чинник при цьому – повага, значимість кожного, зростання і розвиток). Наприклад, у відносинах викладача із студентами завданням педагога стає організація процесу самостійного пошуку студентом оптимальних рішень і відповідей на питання, що їх цікавлять.

– **Сімейний коучинг** – це системна робота як із цінностями окремо взятого члена сім'ї, так і з цінностями всієї родини в цілому. Сімейний коуч допомагає вирішити проблеми, що виникають у колі сім'ї – з чоловіком (дружиною), з дітьми, братами або сестрами, бабусями або дідусями, батьками, родичами. Підсумок роботи з сімейним коучем передбачає поліпшення взаємин, як з близькою людиною, так і в колі сім'ї в цілому.

– **Коучинг особистої ефективності** багато в чому перегукується з іншими варіантами коучингу. Тут ми маємо справу з бажанням людини підвищити професійну або іншу ефективність, поліпшити тайм-менеджмент, спортивні показники, збалансувати різні напрямки життя для максимального розвитку бажаних сфер.

Також необхідним є вказати і на деякі особливості коучингу.

За стилем розрізняють: Фрістайл-коучинг та Процесуальний коучинг.

Фрістайл-коучинг – це вільний стиль коучингу, коли клієнт формулює запит на одну сесію за декілька днів до або прямо перед сесією. Багато клієнтів, вже знайомих з коучем і коучингом на практиці користуються фрістайл-коучингом, оскільки ця форма дає більше гнучкості, а коуч і клієнт щотижня фокусуються на найактуальніших завданнях клієнта.

Процесуальний коучинг – це стиль коучингу, в основі якого лежить розроблена коучем (спільно з клієнтом) програма розвитку. Ця форма зручна для клієнтів, які ще слабо знайомі

з коучингом, оскільки допомагає клієнтові ще перед укладенням контракту на коучинг представити цілісну картину процесу та результатів коучингу.

За рівнями змін виділяють: поведінковий коучинг, коучинг розвитку, трансформаційний коучинг.

Поведінковий коучинг – коучинг, націлений, в першу чергу, на зміни моделей поведінки. Це досягається за рахунок вироблення навичок, здібностей, звичок, засвоєння та тренування нових стратегій поведінки (приклади подібних навичок: публічні виступи, делегування повноважень, презентація, взаємодія з клієнтами, робота із запереченнями, встановлення контакту, з'ясування потреб, активне слухання, постановка цілей, створення ресурсного стану тощо).

Коучинг розвитку – коучинг, який працює з еволюційним розвитком, розвитком особистості. На цьому рівні усвідомлюються базові потреби (і їх відмінності від обов'язків і необхідності), глибинні цінності (і їх відмінності від можливостей і нав'язаних стандартів), а також створюється довгострокова система цілей – стратегія досягнення бажаних результатів в усіх сферах життя клієнта. Тут також плануються та розробляються способи розвитку якостей особистості для більшої внутрішньої цілісності.

Трансформаційний коучинг – коучинг, що працює з революційними змінами, які повністю, тобто докорінним чином змінює життя людини, її призначення, місію. Тут коучинг працює з мета-планом розвитку особистості, а також зі зміною обмежуючих переконань і ухваленням кардинальних рішень для повної самореалізації людини за допомогою реалізації практичних дій.

За кількістю учасників розрізняють: індивідуальний і груповий коучинг.

Індивідуальний коучинг – це робота Коуча і Клієнта наодинці із запитом, метою або над програмою розвитку клієнта.

Груповий коучинг – це коучинг групи (від 2 до 15 осіб) за розробленою програмою, заздалегідь погодженому плану або ж у фрістайл-формі з поточними цілями і завданнями, які виникли перед групою. Прикладами можуть слугувати: «мозковий штурм», SWOT-аналіз, розробка генеральної стратегії розвитку компанії, підвищення ефективності роботи, створення програми якості, аналіз ризиків і створення плану реагування на проблемну ситуацію, поліпшення навичок продажів та якості обслуговування клієнтів тощо.

Прикладом групового коучингу може бути командний і сімейний коучинг, коли на сесії є присутніми від 2-х учасників. Відповідно, командний коучинг працює з цілями команди, сімейний коучинг – з цілями сім'ї.

За форматом виділяють очний, дистанційний і змішаний види коучингу.

Очний коучинг – коуч-сесії проходять при особистій зустрічі клієнта з коучем у режимі реального часу – передбачає зустріч на певній території.

Дистанційний коучинг – коуч-сесії проходять без особистого контакту завдяки технічним засобам зв'язку на відстані:

Скype-коучинг / відеочат / телефонний коучинг – коуч-сесії відбуваються у форматі реального часу;

Електронний коучинг – існує у формі повідомлень-нагадувань на електронну пошту відповідно до запиту клієнта (e-mail, телекласи, підкасти, тести, завдання, звіти тощо).

Змішаний коучинг – використовує всі або деякі з перелічених вище форм коучингу.

Отже, змістом коучингу завжди є запит, цілі та результати, а також якість життя та успіх клієнта.

2. Типи коучингових розмов

У процесі коучингової розмови залежно від ситуації, характеру, перебігу та розвитку, коуч може застосовувати декілька типів розмов. Ця ідея називається «Жонглюванням можливостями» і походить з методу Коучинг майстерності. Виділяються у ньому сім різних

типів розмов. Відмічено, що досвідчені коучі застосовують усі типи розмов, у той час як коучі, які тільки починають набувати досвід, обмежуються тільки одним типом, тобто ставлять питання і виконують роль терапевта. Коли особа, яка веде розмову за допомогою методів коучингу, навчиться їх розрізняти, то досить швидко і ефективно почне ними користуватися на практиці. Слід підкреслити, що найчастіше в процесі розмови досвідчений коуч не розмірковує, який це тип розмови, а він просто входить у відповідну роль.

Сім **типів коучингових розмов** згідно з методом Коучинг майстерності⁵⁵:

- Декларування нових можливостей.
- Мислячий партнер.
- Пошук відповіді.
- Пере моделювання способу мислення і поглядів.
- Навчання і консультування.
- Стимулювання / заохочення до дії.
- Чесна критика.

I. Декларування нових можливостей.

Коуч заохочує співрозмовника до досягнення бажаної мети, звертає увагу на те, що дійсно можливо, і спирається на його попередній досвід, щоб він побачив можливість, яка в свою чергу зможе спонукати його до конкретної дії. У житті завжди існує безліч таких можливостей, варто тільки їх побачити, оскільки в повсякденному житті наше сприйняття дійсності досить обмежене і сфокусоване часами на різних побутових справах. Отже, треба проаналізувати ці можливості за допомогою «мозкового штурму» і обрати найкращу з них. Після цього це має бути чітко сформульоване співрозмовником: «Наважуюся скористатися можливістю ...» (наприклад, підвищення своєї кваліфікації, щоб збільшити шанси на працевлаштування).

Застосовуйте цей тип розмови: коли помічаєте у клієнта ознаки зневіри у власних силах, коли він стверджує, що у нього немає вибору, окрім як використати традиційні рішення, або коли він не бачить можливості для розвитку.

Закінчіть цей тип розмови: коли клієнт бачить незліченні можливості, але не вміє вибирати, коли не може вирішити «що», оскільки не знає «як».

II. Мислячий партнер.

Часто перед нами повстають проблеми, які нелегко вирішити. Як сказав А. Ейнштейн: «На тому рівні, де виникла проблема, як правило, неможливо знайти варіант для її вирішення». Якщо так, то слід дізнатися, чи не потрібний такому співрозмовнику мислячий партнер. Передусім можна почати з питання: «Що думаєш з цього приводу?». Наступне – це розглянути найкращі ідеї. Не треба боятися виникнення нових ідей, свіжих поглядів, інноваційних рішень. Можна піддавати критиці всі отримані варіанти, щоб можна було б розглянути різні можливості: як першого рішення, що спало на думку, так і всіх інших альтернатив для того, щоб мати упевненість, що вони не будуть прийняті «на швидкоруч» без достатнього аналізу. Вірогідність втілення на базі даного аналізу рішення в дійсність, має бути при умові не менш ніж 80 % упевненості клієнта в його ефективності

Застосовуйте цей тип розмови: коли клієнт визначить проблему, що стосується людей або роботи, яка не має простих або чітких рішень.

Закінчіть цей тип розмови: коли клієнт захоче перейти від мислення до дії.

III. Пошук відповіді.

Існує хибне переконання, що завданням коуча є підказка відповіді. Такий підхід помилковий, тому що співрозмовник часто більш обізнаний з темою, наприклад, власної роботи, ніж сам коуч. Крім того, якщо коуч почне підказувати, співрозмовник може відчувати, що його не зрозуміли або те, що він нездатний до конструктивних дій. Краще за все, почати

⁵⁵ O'Neill M. (2007). Executive Coaching With Backbone And Heart: A Systems Approach To Engaging Leaders With Their Challenges. Jossey-Bass; 2nd edition. 352 p.

з того, що співрозмовник знає відповідь, а завдання коуча полягає у допомозі її знаходження. Також у процесі пошуку слід спостерігати за почуттями або реакціями співрозмовника, щоб потім це докладно проаналізувати.

Застосовуй цей тип розмови: коли стає зрозумілим, що клієнт має чудову ідею, але виражає це в незрозумілий спосіб, або коли він відчуває себе незрозумілим.

Закінчить цей тип розмови: коли клієнт втрачає бажання говорити на цю тему, коли робить висновки поспіхом або робить припущення, які не можна перевірити.

IV. Зміна моделі способу мислення і поглядів.

Розмова, яка ґрунтується на зміні моделі способу мислення, іде відразу ж після розмови типу «пошук відповіді». Ось декілька прикладів питань: «Чи принесе Вам цей спосіб вирішення проблеми очікувані ефекти?», «Чи дійсно Ви вважаєте, що на цій роботі у Вас немає можливості розвитку, а може прийшов вже час на розробку стратегії розвитку?». Такого роду розмова є ключем для трансформації, і коуч шукає з їх допомогою відповіді на питання: «Як співрозмовник сприймає себе (свою роль) на даний момент?», «Що він повинен змінити у способі сприйняття себе?», «Що він думає про проблему, яка розглядається?», «У якому напрямі повинні піти його роздуми?», «Через який «фільтр» він говорить або слухає?», «Як можна це змінити?».

Застосовуйте цей тип розмови: коли помітно, що клієнт не розуміє проблему або варіанти її вирішення, коли він пов'язаний переконаннями і припущеннями, коли йому не хочеться думати, коли у нього песимістичне ставлення до ситуації або присутнє почуття тривожності.

Закінчить цей тип розмови в разі: коли клієнт отримав більш оптимістичний варіант інтерпретації дійсності, коли чітко розуміє власну проблему, і тепер йому потрібна конкретна інформація про те, «як це вирішити».

V. Навчання і консультування.

Коуч – не психотерапевт. Основна різниця полягає в тому, що коуч для того, щоб висловити власну точку зору на ситуацію клієнта, спочатку повинен його спитати: Чи хотіли б Ви почути мою думку? Цей тип взаємодії з клієнтом під час розмови застосовується для того, щоб допомогти зрозуміти відмінності тієї чи іншої ситуації, що в свою чергу формує у свідомості клієнта нове розуміння ситуації.

Застосовуйте цей тип розмови: коли ви бажаєте передати клієнту свою точку зору, коли введення якоїсь відмінності дозволить клієнту краще зрозуміти проблему або збільшить його мотивацію, коли він просить у Вас поради.

Закінчить цей тип розмови: коли клієнт починає ставити під сумнів кожне Ваше висловлювання, коли багато разів можна почути від нього: «Так, але ...», або коли відчуваєш, що вже сказав те, що збирався. Тоді варто спробувати розмову типу 3 (пошук відповіді).

VI. Стимулювання / заохочення до дії.

Завдання коуча – стимуляція співрозмовника до виходу за рамки звичайного пошуку відповідей на питання, щоб дістатися до по-справжньому глибокої рефлексії з відповідної проблеми, і спонукати його до використання її у дії, яка зазвичай є наслідком таких думок. Йдеться про вироблення у співрозмовника переконання, що завжди існує якийсь шлях вперед – треба тільки його знайти. Потрібно концентруватися на маленьких, але важливих кроках, які просувають справу вперед, не викликаючи в цей же час у співрозмовника почуття перевантаженості.

Застосовуйте цей тип розмови: коли клієнт має вже досить розроблену стратегію і хоче діяти, коли він не бачить можливості ефективних дій, коли вже точно визначено, що конкретно потрібно, тоді виникає питання «Що далі?».

Закінчить цей тип розмови: коли клієнт наполегливо працює, але не видно просування вперед. Рішенням може бути застосування розмови типу 1 (декларування нових можливостей) і «мозкового штурму» різних способів дії. Або також застосування розмови типу 4 (зміни

способу мислення і перспективи) і розгляд питання з нової перспективи. Або нарешті клієнт замислився, в якому моменті з'явилася блокада.

VII. Чесна критика.

Більшість з нас мають чесні наміри. Проте, усі ми страждаємо від певного виду сліпоти, і не можемо подивитися на себе зі сторони. Ми також не вміємо повністю об'єктивно оцінити ні наших переваг, ні недоліків. Ми не завжди вміємо передбачити наслідки наших дій. Тому тут може стати у нагоді зворотній зв'язок від коуча, що повинен ґрунтуватися на об'єктивних спостереженнях. Спитавши спочатку клієнта про дозвіл виказати зворотній зв'язок починаємо з аналізу позитивних зрушень, а потім переходимо до негативних аспектів. У кінці даної розмови маєте прийти до спільної консолідованої позиції, яка враховує і думку коуча, і думку клієнта.

Застосовуйте цей тип розмови: коли працюєте над планом розвитку певної компетенції і вам потрібно разом з клієнтом оцінити його сильні та слабкі сторони, так, наприклад, коли ви попрацювали над бізнес-планом, але дії клієнта призводять до інших не запланованих результатів.

Закінчіть цей тип розмови: коли клієнт не відкритий для критики.

Потрібно пам'ятати, що у процесі коучингу навіть свій запит до вирішення тих чи інших проблем клієнт формує на тому рівні, на якому виникла його проблема, в той час, як вирішення проблеми є можливим лише за умов виходу за межі проблемного простору – як слушно зауважив, свого часу А. Ейнштейн. Тому важливою особливістю під час коучингової сесії є виявлення тих власних меж, що обмежують реальність клієнта. Процес виходу з проблемного простору у простір масштабного мислення надає можливості та створює перспективи вирішення запиту клієнта.

3. Основні елементи коучингу

Розкрити сутність процесу коучингу можна тільки на практиці. Процес коучингу полягає в умінні ставити «правильні, чарівні» питання. Це такий формат розмови між керівником і співробітником, який допомагає останньому зрозуміти та усвідомити свої посадові обов'язки, роль у бізнес-процесі, мету в роботі, знаходити ефективні рішення конкретних завдань, при цьому самонавчатися та розкривати свій потенціал.

Одним із важливих якостей менеджера-коуча, крім постановки «чарівних» запитань, є вміння слухати та чути, яке також спонукає працівника активно шукати шляхи досягнення мети. Мета коучингової розмови – допомогти співробітнику самостійно навчитися всьому необхідному для досягнення цілей, навчитися брати відповідальність за отримані результати на себе та відчувати свою значимість, важливість для отримання задоволення від своєї роботи.

Розглянемо згадане на прикладі такої ситуації: підлеглий приходить до свого керівника з такою фразою: «Я не знаю, як вирішити поставлене завдання. Будь ласка, допоможіть мені». Керівник, який використовує в управлінні коучинговий підхід, може поставити співробітнику такі запитання: «Який результат ти хочеш отримати?», «Які можливі варіанти досягнення мети (виконання завдання) ти розглядав?», «Які ще можливі варіанти існують?», «Який з варіантів принесе найкращий результат?», «Чому ти обрав саме цей варіант, чим він тебе приваблює?», «Які існують ризики?», «Що робитимеш, якщо це не призведе до бажаних результатів?», «Який у тебе запасний план?», «Що б ти зробив, якби не було обмежень?», «Які ресурси для досягнення мети (виконання завдання) тобі потрібні?», «Хто може допомогти тобі в досягненні результату?», «Що ти готовий зробити, щоб вирішити завдання?», «Які кроки ти можеш зробити вже зараз для досягнення результату?», «Коли ти готовий приступити до виконання завдання?».

Переваги згаданого управлінського підходу такі: поліпшується мікроклімат у колективі, встановлюються більш довірчі відносини між керівником та підлеглим; це допомагає співробітнику по-іншому поглянути на ситуацію, діяти креативно (поза

шаблонними рішеннями). Шанси, що підлеглий впорається із завданням, збільшуються в рази, при цьому співробітник також навчається; у керівника з'являється перспектива вивільнити свій час, передавши відповідальність підлеглому за виконання завдання, поставленого перед ним.

Ключовим у процесі коучингу є те, що співробітник сам знаходить кращий шлях (відповідь, варіант, можливість, ресурс, рішення) для досягнення своєї мети, а керівник-коуч створює умови, які допомагають цього досягти. Одночасно з цим такий підхід ефективно розвиває корпоративну культуру організації.

Один із способів впровадити коучинг в організації – це освоїти керівникам інструменти (техніки) та принципи коучингу для ефективного його застосування. Розглянемо далі такий інструмент коучингу, як **«Чотири питання планування»**, який є простим і водночас глибоким, дає змогу співробітнику відшукати мотивацію всередині себе, розробити план дій і почати діяти для досягнення цілі в будь-якому проєкті (рис. 9.1).

Техніка «Чотири питання планування» полягає у відповідях співробітника на чотири запитання: «Чого ти хочеш?», «Як ти можеш цього досягти?», «Як себе підтримаєш, якщо щось піде не так?», «Що буде в результаті?». Вони тісно пов'язані між собою й дають змогу підтримувати підлеглих на шляху до успіху. Тож далі про них детальніше.



Рисунок 9.1 – Інструмент коучингу «Чотири питання планування»⁵⁶

1. Запитання «Чого ти хочеш?» включає кілька додаткових запитань, які можуть прояснити ситуацію й надихнути співробітника в процесі реалізації планів, а саме: «Навіщо?» або «Чому це важливо?». Відповіді на ці запитання відкривають справжнє значення цілі, що досягається, певну її цінність (чого хоче людина на глибинному рівні, підвладному її контролю), мета стає для працівника більш значущою, його судження спрямовуються в позитивний бік. Коли підлеглий має чітке уявлення про те, чого прагне, можна переходити до пошуку відповіді на друге запитання, як благополучно досягти мети.

⁵⁶ Падухевич О. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. Кадровик України. 2019. №9. URL : <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>.

2. Запитання «Як ти можеш цього досягти?» також включає кілька додаткових запитань: «Який план можна скласти, щоб легше досягти мети?», «Які кроки необхідно зробити, щоб досягти бажаного?», «Які є альтернативні шляхи для ефективного просування до мети?», «З чого можна розпочати реалізацію плану?». Деталізація дає змогу додати працівнику прагнення рухатися шляхом до бажаного. Відповіді на такі запитання мають на увазі візуалізацію часових рамок і дій, які співробітнику необхідно буде зробити для отримання результату, які навички та вміння потрібно буде розвинути, які ресурси йому потрібні та як їх використовувати.

3. Запитання «Як себе підтримаєш, якщо щось піде не так?» пов'язане з просуванням проєкту і тим, як надати йому більшої значимості, зміцнити або розширити прихильність меті, впевненість співробітника рухатися вперед. Варіанти додаткових запитань: «Чому можна навчитися в подорожі до мети?», «Як можна просунутися/рухатися ще далі?», «Що зміниться в житті, коли ця мета буде досягнута? Що буде по-іншому?». Якщо обставини зміняться, працівник буде готовий рухатися вперед до поставленої мети, маючи в наявності низку запасних шляхів. При цьому співробітник вчиться розглядати ширший спектр дій.

4. Запитання «Що буде в результаті?» акцентує увагу людини на вивченні візуальної картини, аналізі дій, що чиняться для досягнення фінішної межі. Уважне вивчення очевидних ознак, які доводять, що мета вже досягнута, виключає брак ясності, пов'язаний з поставленою метою. Варіанти додаткових питань: «Як зрозумієш, коли мета буде повністю досягнута?», «Які із сигналів допоможуть визначити, що мета досягнута?», «Як дізнаєшся про те, що робота завершена?». Така постановка питання змусить співробітника задуматися, які фактори вкажуть на те, що мета досягнута (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Схема процесу коучингу в разі постановки завдань підлеглому

№ з/п	Етапи	Запитання керівника підлеглому
1	Постановка завдання (важливо уточнити розуміння мети)	Як ви розумієте своє завдання/ціль? У чому полягає ваше завдання/ціль?
2	Розширення бачення співробітника (уточнення, для чого більшого необхідна ця мета)	Чому це важливо? З якою метою воно виконується? Який результат у підсумку ви отримаєте?
3	Пошук шляхів для вирішення завдання. Розширення бачення (альтернативні варіанти). Вибір найефективнішого способу досягнення мети	Які способи вирішення завдання ви бачите? Як ви могли б отримати ідею? З чого (яких кроків) ви могли б почати? Які ще існують способи? Які ваші найкращі варіанти?
4	Пошук наявних і необхідних ресурсів	Що може допомогти вам у досягненні мети? Які ресурси у вас є? Які ще ресурси необхідні?
5	Складання плану дій	Який у вас план виконання завдання? Чи є запасний план?
6	Визначення термінів виконання завдання	Оцініть реальність кінцевих термінів виконання завдання? Які проміжні контрольні етапи та терміни?
7	Контроль і підтримка під час реалізації плану	Як ви дізнаєтеся, що досягли результату? Якими критеріями будете користуватися?
8	Ефективний зворотний зв'язок за результатами виконання завдання	Як ви вважаєте, результат відповідає поставленій меті? Що ще можна було б зробити? Що можна зробити по-іншому? Як ви це робитимете наступного разу?

Коучинг – це підхід до управління, яким не можна повністю замінити менеджмент. Його можна застосувати не з усіма співробітниками. Тому керівнику, який починає використовувати коучинг в управлінні персоналом, важливо визначити, з якими підлеглими цей інструмент працюватиме ефективно, а з якими ні. Для цього менеджеру необхідно оцінити два фактори (рис. 9.2):

- наскільки співробітник володіє навичками, вміннями, знаннями, достатньою кількістю інформації для виконання завдання, тобто чи зможе він виконати це завдання?
- наскільки співробітник мотивований, має бажання знайти рішення, готовий пробувати й намагатися, тобто чи хоче виконувати це завдання?

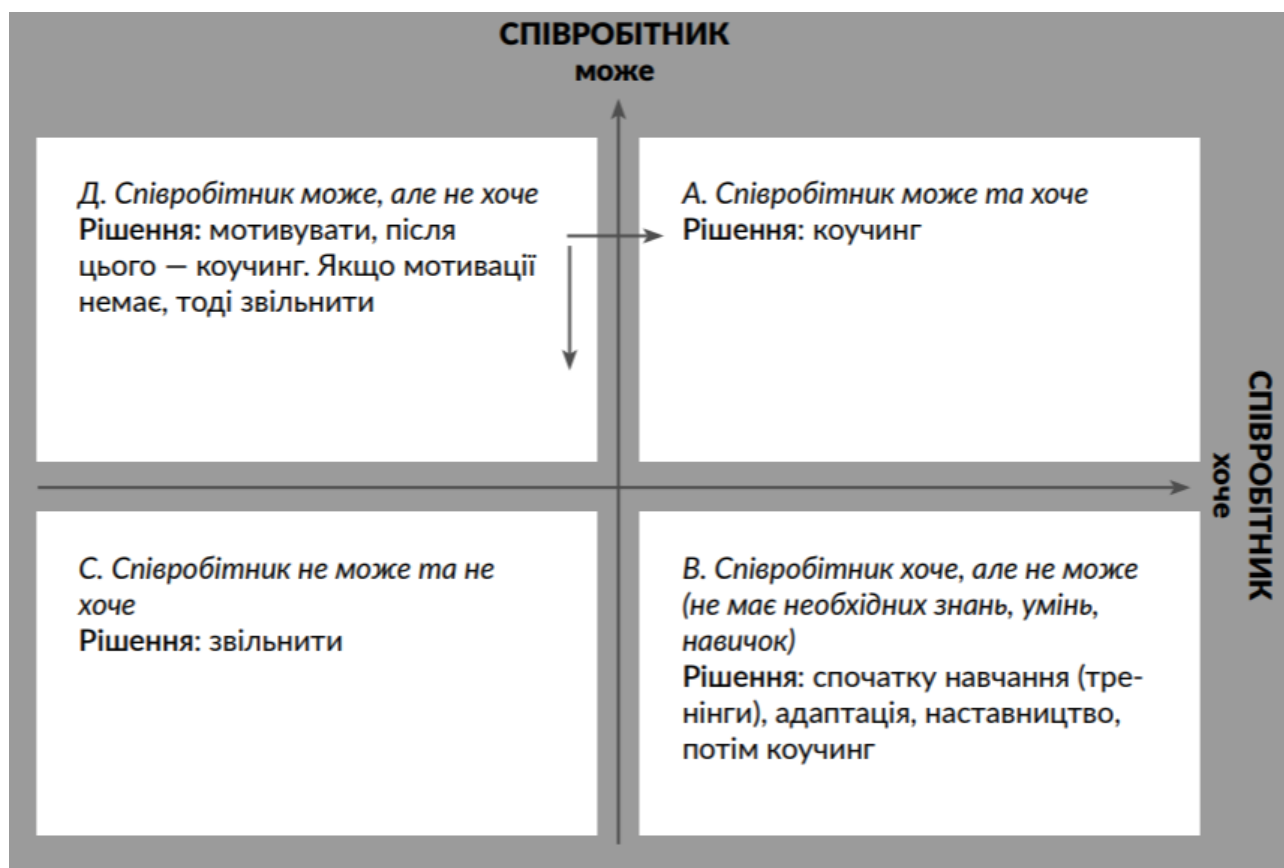


Рисунок 9.2 – Чотири сегменти співробітників організації

У коучингу широко застосовується техніка **«Колесо життєвого балансу»**, яка дозволяє оцінити свою задоволеність у всіх сферах життя. За допомогою цієї простої техніки можна побачити цілісну картину свого життя, в результаті чого з'явиться розуміння, куди рухатися в першу чергу для досягнення особистих цілей (рис. 9.3)⁵⁷.

Настає час, коли кожен задається питаннями: «Наскільки моє життя гармонійне? На що я витрачаю своє життя? Наскільки ефективно я взагалі живу? Чи не час щось змінити в своєму житті?».

Знаходити баланс в житті – справа, яка потребує багато часу, зусиль та усвідомленості. Колесо життя необхідно людині для того, щоб:

- адекватно розставити пріоритети: визначити, яка сфера життя для вас більш важлива, а яка – менш;

⁵⁷ Зиберт Э. Сила стойкости / Э.Зиберт ; пер. с англ. К. : Network TwentyOne Ukraine, 2015.246 с.

- усвідомити, наскільки ви задоволені життям, і зрозуміти, що потрібно змінити, щоб стати щасливіше і знайти гармонію;
- виявити, що вас турбує;
- визначити, в якому напрямку потрібно рухатися, щоб вирішити наявні проблеми.

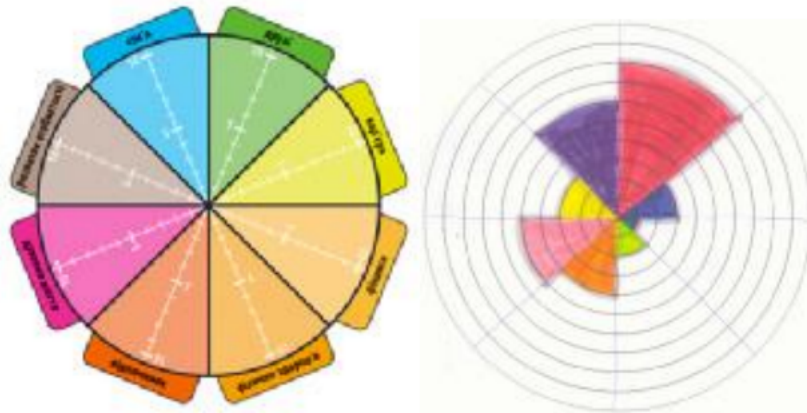


Рисунок 9.3 – Приклади побудови колеса життєвого балансу

Модель GROW – складається з чотирьох етапів⁵⁸:

G – goal – мета – на цьому етапі необхідно відповісти на питання: Чого ти хочеш? Чому для тебе це важливо? Якби ти знав, що можеш досягти всього, чого забажаєш, як тоді звучала б твоя мета? Як ти дізнаєшся, що досяг результату?

R – reality – реальність, навикишнн дйсьнсь – на цьому етапі необхідно відповісти на питання: Що зараз відбувається відносно заявленого завдання? Як, коли і як часто це відбувається? Який ефект це справляє на вирішення твого завдання? Які ще фактори впливають на розв'язання завдання? Що ти вже встиг зробити для розв'язання завдання? Який результат отримав?

O – opportunity – наявні можливості – проведення ревізії всіх наявних ресурсів і вибір стратегії дій. Для цього слід відповісти на питання: Що ти можеш зробити для розв'язання завдання? Які ще є варіанти? А ще? Хто міг би допомогти тобі у вирішенні цього завдання? Як ти думаєш, як вчинила б на твоєму місці авторитетна для тебе людина? Згадай, чи були у твоєму житті подібні ситуації, з якими ти успішно впорався? Як ти цього досяг? Можливо, ти бачив, як хтось інший успішно вирішив подібну задачу? За рахунок чого це вдалося? Якому з варіантів ти віддаси перевагу?

W – what to do – дй. На цьому етапі слід відповісти на питання: Який найперший і найпростіший крок ти готовий зробити? Коли конкретно ти його зробиш? Що може завадити тобі? Як ти можеш це передбачити? Хто міг би підтримати тебе і як? Коли ти попросиш цієї підтримки?

Метод Уолта Діснея – методика креативності, яка проводиться у формі рольової гри, в якій учасники розглядають поставлене завдання з трьох точок зору: творчої, реалістичної і критичної. Названа на честь американського мультиплікатора Уолта Діснея⁵⁹.

Стратегія методу трьох розумових стільців, полягає в тому, що потрібно послідовно виходити з різних позицій. Пов'язувати ці позиції краще з певними місцями, щоб закріпити. Для початківця, працюючого з цією методикою, може бути буде корисно скористатися прийомом Уолта Діснея. Входячи в роль мрійника, сидіти на одному стільці, в одній

⁵⁸ Sutton R., Hayagreeva R. (2014). Scaling Up Excellence: Getting To More Without Settling For Less. Currency; 1st edition. 386 p.

⁵⁹ Robert B. Dilts: Strategius of Genius. Volume I: Aristotle, Sherlock Holmes, Walt Disney, Wolfgang Amadeus Mozart. Meta Publications, Capitalo (California/USA) 1994.

обстановці, переходячи на роль реаліста, перейти в інше приміщення, в іншу обстановку і так далі. А з напрацюванням навички вже можна буде залишатися на одному стільці, але уявляти себе в різних ролях. Точно так само як і з капелюхами необхідно зазначити, що є певні рекомендації з приводу, коли, де і ким бути. Закінчувати роботу над проєктом треба за можливістю, будучи реалістом.

Стілець мрійника. Що має робити учасник, який став мрійником? Він має вигадувати найфантастичніші речі, грати різноманітними можливостями. Йому дозволено перевертати все з ніг на голову, говорити абсурдні речі та поєднувати на перший погляд непоєднуване. Можна все, але не потрібно думати про свою проблему всерйоз. Потрібно грати і жонглювати своїми думками. В принципі, для початківця і для роботи в групі, краще свої ідеї та уявлення записувати на папір. Учасник працює один, то на папір, а якщо методика працює в групі, то можлива методика звукозаписної техніки.

Стілець реаліста. На цьому місці учасник повинен включити свій здоровий глузд. Але обов'язково розвинути, зрозуміти, можливо, «приземлити» божевільні ідеї мрійника і тим самим спробувати знайти нові раціональні рішення. Просуватися вперед потрібно дуже планомірно і розсудливо. Для цього бажано вибрати короткий і доцільний шлях. Людина, що сидить на стільці реаліста повинна бути прагматичною.

Стілець критика. В обов'язки критика входить піддавати всі раніше висловлені ідеї нещадній критиці, ставлячи собі різного роду питання. А чи є взагалі щось в цих ідеях? А чи можна їх використовувати з урахуванням сьогодення? Чи помітить їх споживач? І так далі. Методика трьох розумових стільців, так само як і методика розумових капелюхів, може працювати і в групі. І в тому і в іншому випадку, якщо робота відбувається в групі, навіть якщо і індивідуально, тривалість гри не повинна перевищувати близько двох годин⁶⁰.

Переваги методу:

- максимальна активність учасників. Усі беруть участь у грі, тісно взаємодіючи між собою, що сприяє створенню сприятливого клімату в міжособистісних відносинах між учасниками та ведучим: колективна творча діяльність;
- мовні партнери визначаються в грі як за бажання ведучого, так і довільно;
- учасники мають можливість мінятися ролями, що дозволяє вживати мовний матеріал в більшому обсязі, удосконалювати навички та вміння зі спілкуванням мовою;
- на уроці панує атмосфера інтересу й дисципліни, розумова фізична активність, зосередженість й інтерес.

Недоліки методу:

- досі немає розроблених комплексів вправ, які б чітко визначали цільове призначення ігор, їх кількість і якість;
- використання рольової гри акторів-професіоналів у процесі навчання є безсистемним.

Піраміда логічних рівнів, розроблена Ділтсом, описує структуру особистості людини, а також організації. Можна сказати, що кожен ступінь – це «поличка», на якій розкладені і впорядковані складові внутрішнього світу людини або взаємин в колективі. Ця розробка відноситься до сфери нейролінгвістичного програмування, яке активно застосовується в коучингу.

Піраміда логічних рівнів Роберта Ділтса (рис. 9.4) має велике значення в психології. Якщо вас щось не влаштовує в житті і навколишньої ситуації, дана модель допоможе вам наступним чином⁶¹:

⁶⁰ Robert B. Dilts, Todd Epstein: Tools for dreamers. Meta Publications, Capitolo (California/USA) 1991.

⁶¹ Stanier M. (2016). The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change The Way You Lead Forever. Page Two; 1st edition. 244 p.

Дозволить зрозуміти, чому ситуація в вашому житті склалася саме так. Провівши експрес-аналіз свого життя, ви виявите так звані вузькі місця, які потребують коригування.

Дає чітке розуміння того, які проблеми потрібно вирішити на нижчому щаблі, щоб піднятися на вищу і вивести своє життя на принципово новий рівень.

Рівень № 1: оточення

Піраміда логічних рівнів базується на реальному оточенні. До нього відноситься все, що є у внутрішньому і зовнішньому середовищі. В першу чергу це сама людина, особливості її зовнішності, одяг та інші характеристики. Також це люди, з якими ми контактуємо, матеріальні цінності та інші речі. Характеристика даного рівня має на увазі відповідь на наступні питання:



Рисунок 9.4 – Піраміда логічних рівнів Роберта Ділтса

- Чи комфортно ви відчуваєте себе?
- Що відбувається у вашому оточенні?
- Де ви перебуваєте або хочете перебувати?
- Яке ваше місце в оточенні, чи відповідає воно бажаного?
- Хто знаходиться поруч з вами, кого б ви хотіли бачити, а кого – відсіяти?
- Хто з навколишніх допомагає вам у досягненні цілей?

Рівень № 2: поведінка

Піраміда логічних рівнів також розглядає поведінку індивіда. Це стосується дії або бездіяльності людини, а також результату. Дайте відповідь для себе на наступні питання:

- Які ваші дії на даний момент і який їхній результат?
- Що потрібно робити, щоб домогтися бажаного результату?
- Що роблять люди, авторитетні в тій сфері діяльності, в якій ви б хотіли домогтися успіху?

Рівень № 3: здатності та можливості

Людина повинна визначитися з тим, на що вона здатна. Насправді вона може самостійно розширити або ж значно обмежити свій творчий хист. Головне – це знайти причину і стимул для вчинення дії. Питання даного рівня можна сформулювати наступним чином:

- Які сильні сторони вашої особистості, чи зможете ви домогтися результатів, спираючись на них?
- Які здібності та навички потрібно придбати, щоб домогтися бажаного?
- Чи можете ви скористатися здібностями інших людей?

Рівень № 4: переконання і цінності

Піраміда логічних рівнів особливу увагу приділяє світосприйняттям людини. Мабуть, це найбільш значиме положення даної концепції. Йдеться про те, що для людини добре, а що погано, що для неї має найбільшу цінність, а чого не надає значення. Можна сказати, що це свого роду базис особистості, від якого людині не так просто відмовитися навіть під сильним впливом ззовні. А все тому, що переконання – це в більшості випадків несвідоме, яке керує поведінкою і визначає життєвий шлях. Даний рівень вимагає відповіді на такі питання:

- Чому конкретна мета важлива для вас в даний час?
- Яка цінність кінцевого результату?
- Чи посприє досягнення результату зміцненню ваших переконань?

Рівень № 5: ідентичність і своєрідність

Це найважливіший рівень, який надає істотний вплив на нижчі. Він має на увазі усвідомлення людиною свого місця і ролі в цьому світі. Причому відповідь не лежить на поверхні. Роль не обмежується статевою приналежністю, сімейним станом чи професійних обов'язків. Насправді ця категорія більш широка.

- Як ви ставитеся до людей, які мають цілі і переконання, аналогічні вашим?
- Яка цінність вашої мети для людей, що знаходяться у вашому найближчому оточенні?

Рівень № 6: місія

Піраміда Ділтса вінчається найвищим рівнем, який має на увазі усвідомлення людиною його місії. Розуміння того, заради чого людина живе, є найпотужнішим стимулом для подолання перешкод і труднощів, які виникають у процесі життєдіяльності. Причому місія не повинна бути озвучена складними пишномовними висловами, які не несуть ніякої практичної цінності. Вона повинна бути сформульована простими і зрозумілими словами.

Додаткові запитання

Відповівши на ключові питання кожного рівня, ви зможете скласти об'єктивну картину того, що відбувається. Але для того щоб прийти до остаточного рішення проблеми, доведеться відповісти на додаткові коучингові питання за пірамідою логічних рівнів:

- Що будуть робити навколишні після того, як ви досягнете своєї мети? Чи будуть вони радіти з того?
- Як має змінитися сприйняття вас оточуючими після того, як цілі будуть досягнуті?
- Чи буде результат вашої діяльності нести якусь цінність для ваших близьких або колег?
- Чи зміниться ваша місія після того, як ви досягнете бажаного стану?
- Чи є якісь прості кроки, які ви можете зробити протягом двох днів для досягнення кінцевої мети?
- Як ваші близькі сприймають ваші наміри? Можливо, вони допоможуть внести вам деякі корективи в план дій?

Як працювати з пірамідою?

Усі коучинг-техніки засновані на глибокому самоаналізі. Рішення проблем важко знайти на поверхні, а тому доведеться «покопатися» в собі. Як застосовувати піраміду логічних рівнів? Алгоритм виглядає наступним чином:

- Сформулюйте задачу і запишіть її. Справа в тому, що думки, як правило, швидкоплинні і не завжди сприймаються всерйоз. А ось те, що написано на папері, набуває забарвлення чіткого плану і керівництва до дії. Таким чином, у вас з'явиться стимул і енергетичний поштовх.
- Визначте рівень, на якому знаходиться ваша проблема.
- Проаналізуйте ситуацію послідовно з точки зору кожного рівня. Дійшовши до верхівки піраміди, уявіть, що мета досягнута, і постарайтеся на кілька хвилин зануритися в цей стан. Потім проаналізуйте свої відчуття на предмет того, чи відчували ви задоволення.
- Рухайтесь в зворотну сторону, до низу піраміди. Це потрібно для того, щоб внести додаткові корективи в характеристику кожного конкретного рівня. Це допоможе вам деталізувати план дій і виявити якісь нові важливі для себе цінності.

Коучинг в організаціях є соціально-управлінським інструментом розвитку персоналу, спрямованим на поліпшення кількісних і якісних характеристик діяльності, удосконалення професійних і особистісних навичок як керівників, так і звичайних працівників. Досвід багатьох іноземних компаній свідчить, що використання коучингу в управлінні персоналом дає змогу підвищити ефективність роботи, вдосконалити професійні та особисті навички співробітників.

Коучинг підходить компаніям з фокусом роботи на кращий результат і хороші відносини в колективі. У процесі спілкування керівник-коуч спонукає співробітника до успішного досягнення мети за допомогою мотивуючих запитань. Щоб коучинг діяв найкраще, відносини між керівником і його підлеглими мають будуватися на довірі та партнерстві. Без шанобливого ставлення менеджера до підлеглих впровадити коучинговий стиль управління неможливо.

Шкалювання також можна вважати базовою технікою коучингу. Воно може використовуватися для різних цілей, але в першу чергу його використовують для оцінки змін. На шкалі від 1 до 10 відзначають наявний стан, потім в кінці сесії відзначають досягнутий стан.

Впровадження коучингу як методу управління персоналом у вітчизняних організаціях дасть змогу здійснити якісні зміни в компаніях, а саме:

- вивести відносини керівників з підлеглими на рівень «дорослий – дорослий», створити умови для щирості та відкритості всіх учасників процесу;
- сформулювати відповідальність у співробітників за прийняті рішення і отриманий результат;
- надати можливість працівникам управляти своєю працею: розподіляти час, визначати необхідні ресурси, що розкриє внутрішній потенціал співробітників, створить внутрішню мотивацію, а також підвищить задоволеність від роботи;
- по-іншому поглянути на своє життя, підвищити його якість, позбутися внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають досягненню цілей, і навчитися знаходити власні ресурси як керівникам, так і їх підлеглим.

І на завершення зазначимо, що «навіть великі компанії «вмирають», якщо керівництво не змінює підходів в управлінні персоналом».

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «коучингу», чим обумовлено його виникнення.
2. Які види коучингу Вам відомі відповідно до сфери його застосування?
3. Як класифікується коучинг залежно від стилю його проведення?
4. Які види коучингу Вам відомі відповідно до рівня змін, які є результатом його проведення?

5. Як класифікується коучинг залежно від кількості осіб, які приймають участь у його проведенні?
6. Які види коучингу Вам відомі відповідно до форми його проведення?
7. Які типи коучингових розмов Вам відомі?
8. У чому полягає сутність коучингових розмов «декларування нових можливостей» та «чесна критика»?
9. У чому полягає сутність коучингових розмов «мислячий партнер» та «стимулювання / заохочення до дії»?
10. У чому полягає сутність коучингових розмов «пошук відповіді», «перемодельовання способу мислення і поглядів» та «навчання і консультування»?
11. Розкрийте особливості інструменту коучингу «чотири питання планування».
12. У чому полягає сутність процесу коучингу в разі постановки завдань підлеглому?
13. Розкрийте особливості техніки коучингу «колесо життєвого балансу».
14. Розкрийте особливості техніки коучингу «модель GROW».
15. Розкрийте особливості методу Уолта Діснея, які переваги та недоліки його використання?
16. Розкрийте особливості техніки коучингу «піраміда логічних рівнів Робірта Ділтса».

Тема 10. КОНФЛІКТИ В ПРОЦЕСІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

1. Причини, типологія та структура конфлікту
2. Класифікація конфліктів
3. Типи поведінки у конфліктах

1. Причини та структура конфлікту

У процесі спільної діяльності на підприємствах, в організаціях, фірмах часто виникає безліч, суперечливих питань через розбіжності позицій сторін, що призводить до виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів. Водночас, дослідники проблеми конфліктології Наталія Гришина, Євген Ільїн вказують, що конфлікти у виробничих чи службових стосунках часто виявляються корисними, бо співробітники мають можливість відкрито виразити свої погляди, думки, виявити більше альтернатив у прийнятті рішення; конфлікт стимулює активність, знімає «синдром покірності»; усуває «застій» у системі відносин, що склалася в колективі, штовхає її до змін та розвитку. З іншого боку, відкритий конфлікт призводить до неприязних стосунків і суперечок між працівниками, працівниками та керівництвом, що, у свою чергу, призводить до зниження продуктивності праці та погіршення психологічного клімату в колективі. Тому видається доцільним розкрити сутність конфлікту, його двоїсту природу, охарактеризувати їх види; визначити причини виникнення конфліктів у виробничо-ділових стосунках.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – «зіткнення») – зіткнення осіб, їхніх ідей, інтересів, потреб, оцінок, прагнень, рівня очікувань тощо. В основі будь-якого конфлікту лежить протиріччя, що полягає в: 1) наявності протилежних позицій сторін з якогось приводу; 2) протилежних цілей чи засобів їх досягнення в даних умовах; 3) розбіжністю інтересів, мотивів, бажань учасників взаємодії⁶². Конфлікти можуть бути приховані та наявні, але завжди в їх основі лежить відсутність згоди між суб'єктами діяльності. Тому конфлікт можна також визначати як відсутність згоди між двома сторонами або групами. У діловому спілкуванні **конфлікт** – це зіткнення інтересів, поглядів, ідей співробітників підприємств, організацій, фірм, корпорацій, що обтяжує прийняття рішення та супроводжується негативними емоційними переживаннями учасників взаємодії.

Причинами конфліктів можуть бути:

- недоліки в організації праці (переведення з одного місця роботи на інше; відсутність чітко окреслених обов'язків працівників; недосконалість добору кадрів; незадовільне матеріально-технічне забезпечення діяльності);
- прагнення працівника щодо вищої посади чи розряду й обмеження можливостей його задоволення в межах даного підприємства;
- правова закріпленість працівника за посадою в разі низького рівня його професійної компетентності (наприклад, недипломований фахівець-практик краще справляється з обов'язками, ніж дипломований);
- невідповідність заробітної плати (низька);
- несправедлива оцінка результатів діяльності працівників і розподіл премій;
- розподіл ресурсів між підрозділами організації чи підприємств; (навіть в успішних та великих організаціях ресурси завжди обмежені, і необхідність їх розподілу часто призводить до конфлікту: люди завжди хочуть отримати більше і їхні власні потреби завжди видаються більш обґрунтованими);
- взаємозалежність цілей і завдань, де один працівник (або група) залежить від іншого (або групи) у виконанні цих завдань;

⁶² Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.

- розбіжності в цілях діяльності та способах їх досягнення;
- відсутність інтересу керівника до справ підлеглих;
- негативне ставлення керівника до співробітників (зверхність, амбітність, грубість керівника у стосунках із підлеглими);
- психологічна та морально-духовна несумісність працівників.

Підкреслимо особливості конфлікту як специфічної ситуації взаємодії.

1. Конфлікт завжди пов'язаний з наявністю протиріч, зіткненням між протилежно спрямованими бажаннями, думками, мотивами, цілями, інтересами, різними уявленнями про способи їх досягнення.

2. До конфлікту призводить таке зіткнення потреб, мотивів, поглядів, інтересів, за якого з'являється протидія сторін.

3. У психологічному плані конфлікт супроводжується для його учасників негативними переживаннями та емоціями.

Стрижневу роль у вирішенні конфлікту відіграє правильне формулювання конфліктної ситуації. Слід розрізняти конфліктні ситуації та конфлікти. Конфліктна ситуація – це виникнення розбіжностей, загострення суперечностей у групі, колективі; вона свідчить про невдоволеність окремих осіб наявним станом справ у колективі, дезінтеграцію та послаблення згуртованості цього колективу.

Конфліктна ситуація виникає у процесі обговорення суперечливих питань. Це така дискусія, коли її учасники не просто обговорюють певну проблему, а дуже зацікавлені у її вирішенні на свою користь. Однак для дискусії характерним є взаємоповага учасників двох сторін, прояв ними такту одне до одного, незважаючи на підвищений емоційний фон спілкування. Якщо в даній ситуації учасники дискусії прагнуть дійти істини, а не з'ясовують стосунки (хто є хто), то конфлікт може не відбутися. Хоча, зазвичай, у будь-якій дискусії прихована «іскра» конфлікту. Тому у конфліктній ситуації Євген Ільїн пропонує учасникам взаємодії дотримуватися **правил запобігання конфлікту**⁶³:

- обмеження предмету дискусії, суперечки; перенесення акцентів на ті питання, що об'єднують учасників взаємодії;
- врахування рівня знань, компетентності протилежної сторони щодо конкретного питання: за значної різниці рівнів компетентності дискусія буде малопродуктивною; якщо малокомпетентна сторона виявляє впертість, то така дискусія переростає в конфлікт;
- врахування емоційної збудженості чи стабільності протилежної сторони; якщо учасники дискусії емоційно збудливі, нестримані, вперті, то дискусія швидко переходить у конфлікт;
- контроль того, щоб сторони не перейшли на оцінювання особистісних якостей одне одного.

Якщо не дотримуватися цих правил, то дискусія, суперечка неминуче переходить у конфлікт. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати конфліктну ситуацію, виявити причини її виникнення.

Будь-який конфлікт розгортається за наявності конфліктної ситуації, інциденту, що ведуть до конфлікту та його наслідку (рис. 10.1).

Структура будь-якого конфлікту включає такі елементи (Наталія Гришина):

- **суб'єкт**: сторони (учасники) конфлікту;
- **умови** конфлікту;
- **предмет** конфлікту;
- **дії** учасників конфлікту;
- **наслідки** (результат) конфлікту.

⁶³Roche W., Teague P., Colvin A. (2014). The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations. OUP Oxford. 541 p.

За відсутності одного з елементів структури конфлікт не відбувається або суттєво міняє свій характер. Охарактеризуємо ці елементи.

Суб'єкти: сторони (учасники) конфлікту зазвичай характеризуються з точки зору їхніх рольових позицій, у межах яких здійснюється взаємодія (працівники–керівник, працівники–працівники). Причому важливо враховувати інтереси учасників конфлікту, їхні цілі, соціокультурні та індивідуально-психологічні особливості.

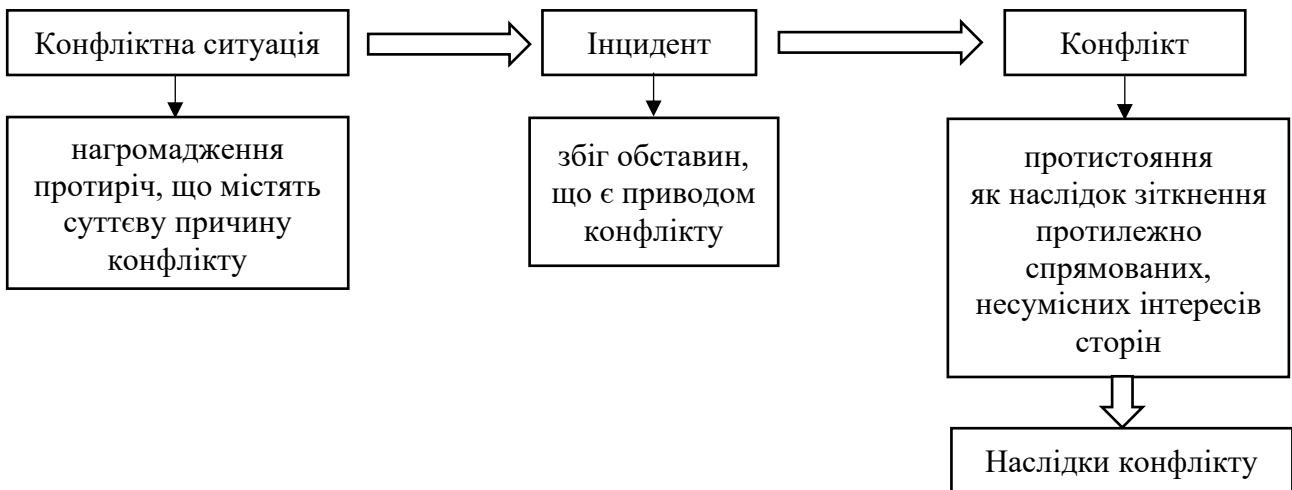


Рисунок 10.1 – Модель конфлікту⁶⁴

Умови конфлікту включають чинники, які обумовлюють його виникнення та протікання; причини конфлікту; культурні норми протікання та розв'язання конфліктів; наявність «третьої сили», зацікавленої в загостренні чи пом'якшенні конфліктної ситуації.

Предмет конфлікту – це те, що стає причиною протиріччя або боротьби учасників взаємодії (інтереси, цілі, ресурси організації).

Дії учасників конфлікту є структурним елементом, без якого конфлікт неможливий. У сукупності ці дії називаються конфліктною взаємодією. Необхідно підкреслити, що сторони конфлікту починають діяти тоді, коли протиріччя виходять назовні. Наприклад, співробітники підрозділу організації відкрито пред'являють претензії (в жорсткій, категоричній формі) аналітико-інформаційному відділу з приводу неправильної інформації про роботу підрозділу, що суттєво впливає на розмір заробітної плати за місяць. Ці дії викликають протидію іншої сторони (обурення, заперечення, докази правильності роботи працівників центру). Як бачимо, конфліктна взаємодія учасників у конкретній ситуації є основним змістом конфлікту.

Наслідки (результат) конфлікту як структурний елемент є не тільки завершальною стадією розвитку конфлікту, але й ідеальним образом його результату, який визначає спрямованість конфліктної взаємодії. Бажаний образ результату конфлікту (позитивний чи негативний) стає своєрідним регулятором конкретних дій учасників взаємодії.

Характеристика кожного структурного елементу конфлікту надає можливість простежити процес його виникнення, протікання, наслідки в різних конфліктних ситуаціях. Тому суттєвим видається розгляд конкретних дій учасників конфліктної взаємодії в різних конфліктах.

Серед **теорій конфлікту** широко відомі такі:

- теорія конфліктної моделі суспільства (Ральф Дарендорф);
- теорія позитивно-функціонального конфлікту (Льюїс Козер);
- загальна теорія конфлікту (Кеннет Еварт Боулдинг).

Серед **позитивних функцій конфлікту** виділяють:

⁶⁴ Alice A., Boas V. (2018). Organizational Conflict. BoD – Books on Demand. 196 p.

- розрядку психологічної напруженості;
- комунікативно-зв'язкову;
- консолідуючу роль.

2. Класифікація конфліктів

Відомо досить багато класифікацій конфліктів, що базуються на різних критеріях.

Конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Якщо вони сприяють ухваленню обґрунтованих рішень і розвитку взаємостосунків, то їх називають **функціональними (конструктивними)**. Конфлікти, що заважають ефективній взаємодії і ухваленню рішень, називають **дисфункціональними (деструктивними)**. Підкреслимо ще раз – треба не знищити всі умови для виникнення конфліктів, а навчитися правильно ними управляти. Щоб направити конфлікти в конструктивне русло, необхідно уміти їх аналізувати, розуміти їх причини і можливі наслідки.

Виділяють основні **функціональні наслідки конструктивних конфліктів** для організації⁶⁵:

1. Проблема вирішується таким шляхом, який задовольняє всі сторони, і співробітники відчують власну причетність до вирішення важливої для них проблеми.
2. Спільно прийняте рішення швидше впроваджується в життя.
3. Сторони набувають досвіду співробітництва у вирішенні суперечливих питань і мають можливість використовувати його в майбутньому.
4. Ефективне розв'язання конфліктів між керівництвом та підлеглими руйнує «синдром покірності», тобто усуває страх відкрито висловити свою думку, яка відрізняється від думки старших за посадою.
5. Поліпшуються стосунки між членами колективу; співробітники перестають розглядати розбіжності як зло, що призводить до негативних наслідків.

Основні **дисфункціональні наслідки деструктивних конфліктів**:

1. Формуються непродуктивні, конкурентні відносини в колективі.
2. Відсутність прагнення до співробітництва, хороших відносин.
3. Формується хибне уявлення про протилежну сторону як ворога: позиція опонентів оцінюється негативно, а власна – позитивно.
4. Припинення взаємодії з протилежною стороною перешкоджає вирішенню виробничих завдань.
5. Формується переконання, що перемога в конфлікті важливіша, ніж вирішення реальної проблеми.
6. Зростає плинність кадрів через незадоволення співробітників.

Залежно від сутності протиріччя сторін конфлікти можуть бути **реалістичними (предметними)** або **нереалістичними (безпредметними)**. Реалістичні конфлікти викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим наданням певних переваг одній зі сторін і спрямовано на досягнення конкретного результату. **Нереалістичні** конфлікти відображають накопичені негативні емоції сторін, образи, ворожнечу; тобто гостра конфліктна взаємодія стає не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю. **Нереалістичні** конфлікти завжди дисфункціональні. Надійний спосіб запобігання подібним конфліктам в організації – створення сприятливої психологічної атмосфери, підвищення психологічної культури керівників і підлеглих, оволодіння прийомами саморегуляції емоційних станів у спілкуванні.

За службово-комунікативними напрямами взаємодії конфлікти розподіляються на **вертикальні** та **горизонтальні**.

⁶⁵ Матвійчук Т.Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посібник. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.

Вертикальні конфлікти можуть бути типу «керівник–працівник», «працівник–керівник», залежно від того, хто є ініціатором конфлікту. У дослідженнях Наталії Гришиної виявлено, що 80 % усіх виробничих конфліктів мають вертикальну спрямованість. В основі їх лежать виробничі питання: незадовільні умови праці, погане постачання, застарілі технології, а не поганий характер людей. Горизонтальні конфлікти виникають між працівниками, які не підпорядковані один одному. Ініціатором таких конфліктів є або один член колективу або кілька одночасно.

Існують чотири основні типи конфліктів: **внутрішньоособистісний, міжособистісний, особистісно-груповий, міжгруповий.**

У виробничо-ділових відносинах **внутрішньоособистісний конфлікт** пов'язаний із виробничими проблемами та завданнями, де працівники на самоті із собою сумніваються у правильності своїх дій, позицій і стоять перед необхідністю вибору альтернативних рішень. Наприклад, начальник цеху дав майстрові вказівку випустити певну кількість деталей, а технічний керівник, у той самий час – зробити технічний огляд устаткування. Майстер (компетентний, відповідальний працівник) опиняється перед проблемою вибору правильного рішення. Отже, внутрішньоособистісні конфлікти можуть виникати на виробництві внаслідок перевантаження роботою або, навпаки, за відсутності роботи та необхідності перебувати на робочому місці.

Міжособистісний конфлікт. Це найпоширеніший тип конфлікту. В організаціях він проявляється по-різному. Багато керівників вважають, що єдиною його причиною є відмінність характерів. Однак більш глибокий аналіз показує, що в основі таких конфліктів, зазвичай, лежать об'єктивні причини. Найчастіше це боротьба за обмежені ресурси: матеріальні засоби, виробничі площі, час використання устаткування, робочу силу тощо. Конфлікти виникають між керівником і підлеглим, наприклад, коли підлеглий переконаний, що керівник висуває до нього завищені вимоги, а керівник вважає, що підлеглий не бажає працювати на повну силу.

Особистісно-груповий конфлікт в організаціях або у виробничих колективах виникає найчастіше між групою та керівником. Особливо тяжко він протікає за авторитарного стилю керівництва, коли підлеглі повинні виконувати тільки те, що наказує керівник. Якщо керівник не враховує позиції та інтереси членів колективу, що перешкоджає ефективній взаємодії, то такий конфлікт можна оцінювати як дисфункціональний (деструктивний). **Міжгруповий конфлікт** виникає між формальними та неформальними групами всередині організації чи підприємства. Наприклад, між керівництвом і виконавцями, між працівниками різних підрозділів, між неформальними групами всередині підрозділів, між адміністрацією та профспілкою. Причинами міжгрупового конфлікту можуть бути розбіжності між вищим і більш низьким рівнями управління, тобто між лінійним і штабним персоналом.

Можна виділити декілька основних причин конфліктів між учасниками взаємодії: розподіл ресурсів, взаємозалежність, відмінності в цінностях, відмінності в цілях, відмінності в способах досягнення цілей, незадовільні комунікації, відмінності в психологічних особливостях, управління конфліктами. Існування перерахованих джерел або причин конфліктів збільшує вірогідність їх виникнення, проте, навіть при нагоді виникнення конфлікту сторони можуть не схотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди участі в конфлікті не коштують витрат. Вступивши ж в конфлікт, кожна сторона, як правило, робить все, щоб була прийнята її точка зору, досягнута її ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Тут необхідно управляти конфліктом. У залежності від того, наскільки ефективним буде управління, наслідки конфлікту стануть **функціональними або дисфункціональними.**

При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть відігравати позитивну роль⁶⁶:

⁶⁶ Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

- Проблема розв’язується таким шляхом, який влаштовує всі сторони, і в результаті люди відчують себе причетними до вирішення важливої для них проблеми.
- Спільно ухвалене рішення швидше і краще перетворюється в життя.
- Сторони набувають досвід співпраці при вирішенні спірних питань і можуть використовувати його в майбутньому.
- Ефективне вирішення конфліктів між керівництвом і підлеглими, викладачами і студентами руйнує так званий «синдром покірності» – страх відкрито виказувати свою думку, відмінну від думки «старших».
- Поліпшуються відносини між людьми.
- Люди перестають розглядати наявність розбіжностей як «зло», що завжди призводить до поганих наслідків.

Основні дисфункціональні наслідки конфліктів:

- Непродуктивні, конкурентні відносини між людьми.
- Відсутність прагнення до співпраці, добрих відносин.
- Уявлення про протилежну сторону як про «ворога», про свою позицію – як про виключно позитивну, про позицію опонента – тільки як негативну.
- Згортання або повне припинення взаємодії з іншою стороною, перешкоджаюче досягненню загальної мети.
- Переконавання, що «перемога» в конфлікті важливіша, ніж вирішення реальної проблеми.
- Відчуття образи, незадоволеності, поганий настрій, зниження мотивації навчальної діяльності (у студентів).

Розрізняють організаційні (адміністративні) і міжособові ***способи управління конфліктами***.

До організаційних методів належать:

- чітке формулювання вимог;
- використання координуючих механізмів;
- встановлення спільних цілей, формування спільних цінностей;
- встановлення чітких, об’єктивних критеріїв оцінки результатів праці, що знижують вірогідність виникнення відчуття несправедливості, образи. Розробка системи заохочень, що виключає зіткнення інтересів окремих співробітників і підрозділів

3. Типи поведінки у конфліктах

У вирішенні конфліктів важливе значення має розуміння стратегії взаємодії суб’єктів, а також вироблення тактики поведінки в конфліктній ситуації. У 1972 році К. Томас і Р. Кілмен запропонували модель поведінки особи в конфлікті, що має дві основні стратегії: кооперацію та настирність.

Перша стратегія – Кооперація – орієнтація на інтереси й потреби партнерів, стратегія згоди, пошуку та збільшення спільних інтересів.

Друга стратегія – Настирність – реалізація власних інтересів, досягнення власних цілей, жорсткий підхід (учасники – супротивники, мета – перемога – поразка). Прихильники цієї стратегії наполегливі, нетерплячі, егоїстичні, не вміють слухати інших, намагаються нав’язати власну думку.

Розглянемо більш детально тактики поведінки або стилі розв’язання конфліктів.

Представник ***стилю змагання*** – завжди активний і прагне розв’язувати конфлікт власним способом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до вольових рішень, прагне передусім задовольнити власні інтереси за рахунок інших, нав’язуючи своє рішення.

Суттєвим недоліком цього стилю є агресивна поведінка, яка призводить до поглиблення протиріччя та конфронтації⁶⁷.

Стиль уникання використовується в ситуаціях, коли позиція нестійка та відсутня співпраця з іншими з метою розв'язання проблеми. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо проблема не дуже важлива або коли відчувається помилковість власної позиції та правильність позиції іншої сторони конфлікту. У представника цього стилю домінує прагнення задовольнити власні чи інші інтереси; характерні: відхід від проблеми, перекладання відповідальності за її вирішення на інших, прагнення відкласти рішення або використати інші засоби.

Стиль пристосування передбачає відмову особи від власних інтересів, готовність поступитися, якщо результати дуже важливі для однієї людини й не дуже суттєві для іншої. Він корисний для пом'якшення конфліктної ситуації, щоб виграти час та відновити гарні стосунки у колективі.

Завдяки **стилю співробітництва** можна брати активну участь у розв'язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Цей стиль вимагає більшої внутрішньої роботи порівняно з іншими стратегіями. Спочатку треба виявити прагнення, цілі, інтереси обох сторін, а потім обговорити їх. Якщо рішення має важливе значення, то це гарний спосіб отримання найефективнішого результату й задоволення обох сторін інтересів.

Сутність **стилю компромісу** полягає в частковому задоволенні інтересів сторін конфлікту. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення обох сторін потреб відбувається на поверховому рівні. Тут не аналізуються приховані внутрішні потреби. Стиль компромісу найбільш ефективний тоді, коли обидві сторони прагнуть одного й того самого, коли необхідно швидко прийняти рішення й немає часу на обговорення.

Жоден із зазначених стилів поведінки в конфлікті не може бути ефективним у всіх без винятку ситуаціях або вважатися найкращим. Стиль поведінки в конфлікті, до якого вдається особа, залежить від її індивідуально-психологічних особливостей, схильності до конфліктів.

Необхідно знати, які риси характеру та особливості поведінки людини сприяють виникненню конфлікту. До таких рис можна віднести: неадекватну (занижену або завищену) самооцінку власних можливостей та здібностей; прагнення домінувати; консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання приймати щось нове; надмірну принциповість і прямолінійність у висловлюваннях; невихованість, агресивність, роздратованість; невміння контролювати власний емоційний стан; підвищену тривожність. Стійке поєднання індивідуально-психологічних особливостей особистості може утворювати типи конфліктних особистостей. Наведемо їх характеристики:

1. Демонстративний тип особистості – в колективі прагне завжди бути в центрі уваги та подій, схильний до авантюризму, егоїстичний, надмірно контактний, емоційно нестабільний.

2. Ригідний (негнучкий, непластичний) тип. Особам, які належать до цього типу, притаманне честолюбство, завищена самооцінка, небажання та невміння враховувати інтереси співробітників.

3. Некерований тип. Поведінка таких осіб імпульсивна, непередбачувана, агресивна, їм притаманна підвищена конфліктність, низький самоконтроль.

4. Винятково точний тип. Сумлінні працівники, акуратні, схильні до надмірного формалізму та занудства; характеризуються надмірною тривожністю, підвищеною чутливістю до оцінок інших.

5. Раціоналісти – прагматичні особи, які легко йдуть на конфлікт заради задоволення власних потреб; орієнтуються на ситуацію.

⁶⁷ Rahim A. (2015). Managing Conflict in Organizations. Routledge; 4th edition. 312 p.

6. Безвільний тип – відсутність твердих переконань і принципів. Можуть стати зброєю в руках інших людей, під чийм впливом перебувають; надмірно прагнуть до компромісу.

В управлінні конфліктами в колективі важливо враховувати психологічні особливості конфліктних особистостей, які часто виступають не тільки суб'єктами цих конфліктів, але й причиною виникнення конфліктних ситуацій.

Стратегія вирішення конфлікту залежить від суб'єктивного визначення ситуації. Конфлікт може сприйматись як підстава для вирішення протиріччя і в цьому випадку ведеться пошук конструктивної поведінки, направленої на вирішення конфлікту. Якщо ж конфлікт сприймається та оцінюється як загроза тоді людина веде пошук зняття емоційної напруженості, що виникає при конфлікті за типом психологічного захисту.

Спеціалістами розроблено чимало рекомендацій, що стосуються аспектів поведінки людини в конфліктних ситуаціях. **Наведемо їх⁶⁸:**

1. Проаналізуйте етапи розвитку конфлікту:

- виникнення розбіжностей;
- зростання напруженості у відносинах;
- усвідомлення ситуації як конфліктної;
- використання різних тактик поведінки в конфліктах, що супроводжується зростанням або зниженням емоційної напруженості;
- розв'язка (наслідки) конфлікту.

2. З'ясуйте приховані та явні причини конфлікту, визначите, що дійсно є предметом розбіжностей, претензій.

3. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень.

4. Сконцентруйте увагу на інтересах, а не на позиціях сторін.

5. Зробіть розмежування між учасниками конфлікту та проблемами. Поставте себе на місце опонента (опонентів). Будьте об'єктивними щодо проблеми й толерантними щодо учасників конфлікту.

6. Справедливо й неупереджено ставтеся до ініціатора конфлікту.

7. Не розширюйте предмет конфлікту, намагайтеся скоротити кількість претензій. Не можна відразу розібратися в усіх проблемах.

8. Дотримуйтеся правила емоційної витримки. Контролюйте свої почуття. Враховуйте емоційний стан та індивідуальні особливості учасників конфлікту. Це перешкоджає переростанню конструктивних конфліктів у деструктивні.

Звичайно, наведений перелік рекомендацій не є вичерпним, основний акцент у них зроблено на врегулювання конфліктів у колективі, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки та визначити позитивний ефект конфліктного процесу.

Правила вирішення конфлікту⁶⁹:

– **Виявити предмет і джерело** конфлікту. Часто буває підміна предмета в процесі конфлікту.

– **Не розширювати предмет конфлікту**, скорочувати число претензій, особливо емоційного характеру. Не можна відразу розібратися у всіх проблемах відносин – треба з'ясувати головну, яка є стрижнем конфлікту: взаємна неприязнь, ділове суперництво або просто заздрість.

– **Треба знати, як розвивається конфлікт**. Він проходить три стадії: виникнення напруженості у відносинах – передвісник конфлікту; взаємна неприязнь виходить назовні, починаються сутички, припиняються особисті відносини; вирішення конфлікту.

– **Необхідне уважне відношення до обох конфліктуючих сторін** – «ініціатора» і «звинувачуваного». Треба з'ясувати, чого добивається ініціатор конфлікту – його цілі: ділові,

⁶⁸ Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.

⁶⁹ Rahim A. (2015). Managing Conflict in Organizations. Routledge; 4th edition. 312 p.

самоствердження, амбіції, прагнення принизити іншу людину тощо. Ініціатор конфлікту повинен запропонувати позитивне вирішення, а не тільки покаральне.

– **Потрібна правильна оцінка обох сторін.** Треба знати психологічні механізми оцінки (про що написано вище). В конфлікті не повинно бути переможців, щоб конфлікт не розвинувся далі.

– **Не можна переоцінювати досягнення одних і недооцінювати досягнення інших.** Не можна одних весь час заохочувати, інших карати, а третіх просто не помічати.

– **Треба пам'ятати, що кожна людина – індивідуальність,** і вміти прийняти точку зору іншого, а не розцінювати все «зі своєї дзвіниці».

– Чим ближче відносини, тим складніше в конфліктній ситуації. Особливо це виявляється в групі. **Не заводьте суто особистих відносин у колективі, яким керуєте.**

– **Не намагайтеся повністю переробляти, перевиховувати іншого, це невдячне заняття.** Краще займіться самовихованням і психологічним аналізом своєї поведінки.

– **Необхідно накопичувати «багаж» позитивних знань про іншу людину,** а не посилювати негативну домінанту, весь час її підживлюючи спогадами про негативні якості і вчинки.

– **У соціальній групі необхідно стежити за проходженням інформації за можливістю без спотворення.** Народження чуток завжди бентежить людей і викликає непотрібні зіткнення. Якщо до людини є претензії, краще всього віч-на-віч спокійно з нею поговорити і все з'ясувати, перш ніж виносити на розсуд загалу. Найпозитивніше відношення людей – до публічної похвали, найнегативніше – до публічного осуду.

– **Треба дуже уважно стежити за тоном і формою розмови з людиною,** прагнути уникати категоричного тону і різкої форми, вміти викликати до себе прихильність людей.

– **Особливу увагу треба проявляти до конфліктних осіб.** У кожному колективі такі є, але потрібно не давати розцвісти їх злому початку.

Підсумовуючи викладений матеріал, необхідно підкреслити, що конфлікт у діловому спілкуванні – це невід'ємний атрибут соціального життя, який має як негативні, так і позитивні сторони. Виникнення конфліктів є, як це не парадоксально, об'єктивним і неминучим явищем, оскільки життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та творчого їх вирішення. Якщо у відносинах між людьми проблеми не виникають, тоді наявним є факт «застою», відсутності розвитку. Взаємини людей, у яких відсутні конфлікти, поступово згасають. Конфлікти, в свою чергу, породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення і поліпшення відносин між людьми.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «конфлікт».
2. Які причини виникнення конфліктів у діловому середовищі Вам відомі?
3. Які правила запобігання конфлікту Вам відомі?
4. Розкрийте сутність основних елементів структури конфлікту.
5. Дайте характеристику основним компонентам моделі конфлікту.
6. Які теорії конфлікту Вам відомі?
7. Які Ви можете назвати функціональні та дисфункціональні наслідки конструктивних конфліктів для організації?
8. Як розподіляються конфлікти залежно від сутності протиріччя сторін?
9. Як розподіляються конфлікти залежно від службово-комунікативних напрямів взаємодії?
10. Яку позитивну роль може відігравати конфлікт при ефективному управлінні ним?
11. Які Вам відомі способи управління конфліктами?
12. Які Вам відомі типи поведінки у конфліктах?
13. Які правила вирішення конфліктів Вам відомі?

Навчальне видання

Прус Юлія Ігорівна

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

для студентів денної та заочної форм навчання

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк 11,01. Наклад 100 пр.

Видавець і виготовлювач

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,

61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009

Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна

Тел. 705-24-32