

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету»

**КОНСПЕКТ**

лекцій з навчальної дисципліни

«Діловий протокол»

(назва навчальної дисципліни)

для спеціальності

073 «Менеджмент»

(код та назва спеціальності)

Склав: викладач, к.е.н. Надія СМІРНОВА  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Конспект обговорений  
на засіданні циклової комісії  
менеджменту, логістики та транспортної  
інфраструктури  
(назва циклової комісії)

Протокол № 13 від «27» 08 2024 р.  
Голова циклової комісії

  
(підпис)

Надія СМІРНОВА  
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

## РОЗДІЛ 1. «ОСНОВИ ЕТИКИ І ЕТИКЕТУ»

### ТЕМА №1.1

#### «ПОНЯТТЯ ЕТИКИ І ЕТИКЕТУ. ПОНЯТТЯ СПІЛКУВАННЯ»

##### План

1. Етика як наука
2. Психологічна природа спілкування
3. Етикет: сутність, види та поняття
4. Історія етики і етикету

**Література:** 1, 2, 3, 4, 5.

##### ЗМІСТ

#### 1. Етика як наука

*Етика* – це наука, що вивчає мораль, норми поведінки, сукупність моральних правил певної суспільної чи професійної групи (лікарська етика, етика державного службовця тощо).

*Етикет* – зовнішня форма моральної сутності людини, це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських відносин (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо).

Цей термін виник у XVIII столітті. Але збірники правил створювалися ще в Стародавньому Єгипті: приблизно у 2350 р. до н.е. була написана книга «Інструкція з поведінки».

В Америці у 1946 році створено Інститут етикету. Його заснувала Емілія Поуст, «перша дама етикету», як її назвали тоді. Цей інститут мав на меті зберегти традиції, розвинути певні форми поведінки та поширити їх у суспільстві. Створивши нормативний курс етикету, Емілія Поуст постійно вдосконалювала його, аналізуючи нові явища ділового життя, форми поведінки людини в бізнесі й суспільстві. Тим самим вона констатувала, що етикет, як і саме життя, є постійно змінюваною системою, а не чимось сталим, встановленим раз і назавжди. Її рекомендації щодо ролі етикету в діловому житті стали поширюватися і за межі Америки.

У різних країнах почали приділяти дедалі більше уваги етикету, аби досягти успіху в переговорах, залучити клієнтів до ділових відносин, створити привабливий імідж.

Джерелом етикетних правил і норм є традиції, звичаї, більш або менш схожі у різних народів, які змінюються з плином часу або залежно від національного та релігійного укладу конкретного народу. В основі дипломатичного, світського й ділового етикету лежить стародавній принцип людських відносин – взаємної поваги та взаємної ввічливості.

Ввічливість була й залишається обов'язковою нормою всіх різновидів етикету. Маючи єдину основу, дипломатичний, світський та діловий етикет характеризуються наявністю аналогічних кінцевих цілей – робити можливим панування гармонії у людських відносинах: діловий етикет – у робочих, професійних відносинах, світський етикет – у приватному житті, дипломатичний етикет – в офіційних і дипломатичних відносинах.

*Сучасний діловий етикет* – це глибоке знання пристойності, вміння тримати себе в колективі, щоб заслужити загальну повагу. Знання правил ділового етикету дозволяє уникати помилок або виправляти їх доступними і загальноприйнятими способами. Тому основну функцію ділової людини можна визначити як формування таких правил поведінки в суспільстві, які сприяють взаєморозумінню людей в процесі спілкування. Другою за значенням функцією ділового етикету є функція зручності, тобто доцільність і практичність.

Від найменших дрібниць і до загальних правил діловий етикет є найбільше наближеною до повсякденного життя системою, оскільки важливим його принципом є: робити відповідно до етикету не тому, що так прийнято, а тому, що так доцільніше та зручніше.

Моральною основою сучасного етикету є ввічливість, тактовність, коректність, чуйність, скромність, природність і невимушеність, точність і акуратність у всьому.

Одним з основних принципів бізнесу є підтримання нормальних ділових відносин між

людьми і прагнення уникнути конфліктних ситуацій. Тому повагу і розуміння партнера можна заслужити, дотримуючись ввічливості та стриманості. Бісмарк нагадував, що навіть оголошуючи війну, дотримуються певних правил ввічливості. Французький дипломат Жюль Камбон підкреслював, що в «мирних договорах не робиться різниці між переможцями і переможеними».

Ввічливий бізнесмен не ображає інших, йому не властива вульгарність ні у справах, ні в словах, він завжди спокійний, врівноважений.

Ввічливість – це категорія, яка повинна бути закладена в кожному з нас, оскільки у відносинах з іншими людьми необхідно керуватися внутрішньою скромністю. Тому лише в поганій компанії кричать, щоб почули інші.

**Коректність** – поняття, яке набагато ширше, ніж просто ввічливість. Це стиль спілкування і поведіння, що дозволяє бути бездоганим в очах усіх, хто оточує. Його основа доброзичливість і пунктуальність.

Ділові партнери зустрічаються між собою не один раз. Добрі чи погані враження, які залишилися від попередніх зустрічей, можуть позначитись на взаємовідносинах у подальшому і вплинути на хід переговорів. Отже, чим цивілізованіше суспільство, тим чіткіше дотримуються правил ведення ділових зустрічей.

Протокол визначає методи, поведінку та етикет, встановлює правила офіційного і неофіційного листування. Дотримання протоколу, звичайно, лише формальність, яка, по суті, нічого не вирішує, однак саме вона засвідчує належну увагу до партнерів. Оскільки правила протоколу базуються на належній увазі до національних свят і місцевих звичаїв, то в їх завдання входить все, що отримало схвалення суспільства.

Досвідчені партнери, обмежені суворими рамками протоколу, знають, коли і як, за необхідності, відступити за їх межі. Основне у цьому – виявляти теплі та гуманні почуття, вміти висловити вдячність за приємне ділове спілкування і увагу, поважати звичаї та національні традиції, прийняті в іншій країні. На Сході може здивувати, наприклад, те, що рідкі страви подають наприкінці обіду. В Японії господарі будуть довго вибачатись за те, що немає чим нагодувати гостей, в той час як стіл буде повністю заставлений їжею. У південних країнах гостей часто приймають на подвір'ї. У турецькій сім'ї вам можуть запропонувати провести час в лазні, яка є своєрідним клубом, де спілкуються, слухають співаків тощо. Англійці будуть стурбовані, якщо партнер запізниться хоча б на п'ять хвилин, а в Іспанії на це не звернуть уваги. У Північній Африці не прийнято пити під час їди. У Марокко після їди запропонують три склянки чаю з м'ятою, і випити потрібно всі три, бо це вияв поваги до господарів дому.

Отже, готуючись до тієї чи іншої зустрічі і зарубіжним колегою, бажано не лише якнайбільше дізнатись про звичаї і культуру його країни, а й досконало вивчити норми і правила, прийняті в міжнародному спілкуванні.

Дипломатичний протокол складається з багатьох так званих формул, деякі з яких обов'язково необхідно знати. Кожному, хто планує вести справи в будь-якій країні, варто досконало володіти формулою «офіційна особа». Що це означає? У певному вітчизняному підприємстві проводились переговори, успішне завершення яких дозволяло фірмі вийти на міжнародний рівень. Суттєве значення, як це завжди буває, мала ціна. І раптом один зі спеціалістів фірми починає висловлювати свої міркування щодо попередніх умов, які визначені його керівництвом. Іноземні партнери сприйняли це як зміну позицій української сторони, оскільки людина, яка бере участь у переговорах, вважається офіційною особою і висловлює не особисту думку, а позицію керівництва своєї фірми. Переговори завершилися невдало для вітчизняного підприємства. Отже, всі міркування і пропозиції необхідно обговорювати до офіційної зустрічі. Робити цього в присутності майбутніх партнерів не можна. Під час ділових зустрічей, підписання угод і протоколів немає спеціалістів, а є лише «офіційні особи», які повинні наперед прокрутити ту чи іншу ситуацію, уявити кінцевий результат і визначити засоби його досягнення.

У діловому етикеті немає дрібниць. У певній ситуації якась дрібна деталь може стати вирішальною, оскільки саме вона може значною мірою сформулювати певну конкретну думку.

Отже, на моралі та етиці будуються правила бізнесу. Наприклад, чи міг би існувати бізнес, якщо б усі знали заздалегідь, що договір не буде виконаний, і один партнер, позичивши гроші в іншого на ділові інвестиції, не має жодного наміру їх повертати. За таких обставин звичайно бізнес діяти не може, бо лише на принципах моралі та етики повинно триматися виконання договірних зобов'язань.

Зауважимо, що етика полягає не в абсолютних принципах, а в постійних пристосуваннях і компромісах. На тих самих засадах тримається і весь бізнес.

**Ділова етика** – це система норм поведінки людей, яка дозволяє оцінити з погляду моральних критеріїв, що добре і що погане є у відносинах між людьми, а також між окремою людиною і суспільством.

Стосовно бізнесу етика визначає такі моральні критерії, як параметри відносин між виробниками і споживачами, службовцями і керівниками компаній, самими компаніями і державою, які утворюють систему взаємних зобов'язань індивідуумів, що приймаються ними для встановлення корисних відносин один з одним.

Ділова етика виконує не лише функції морального характеру, а й прийняття рішень, що дозволяє балансувати спірні етичні проблеми у бізнесі. Без дотримання етичних норм вся інфраструктура бізнесу, яка переважно формується на основі неформальних угод, неоформлених контрактів, довіри партнерів, руйнується. Тому ступінь довіри партнерів до етичних стандартів один одного відіграє суттєву роль у бізнесі.

Опитування менеджерів Франції, Німеччини, США показало, що більшість із них дотримується погляду, що «здорова» етика є запорукою успішного бізнесу.

Тобто етика визначає бізнес і надає можливість його існуванню. Коли етика відсутня в суспільстві, зростає злочинність, ускладнюється кримінальна ситуація. Відсутність етики шкодить бізнесу, не дає йому розвиватися, оскільки бізнес вимагає стабільного і певного середовища для свого розвитку.

Існує дуже багато етичних критеріїв цивілізованого підприємництва, але особливу цінність у ділових відносинах набувають чесність і порядність партнерів. Американський підприємець К.Рендолл писав, що в світі бізнесу необхідно покладатись на совість індивідуума: це такий бік свободи, який називається відповідальністю, і його наявність відрізняє свободу від розпусти.

Виховання і пропаганда етичної поведінки в країнах Західної Європи здійснюються різноманітними способами і на різних рівнях управлінської ієрархії. Наприклад, у пресі та спеціальних ділових виданнях регулярно наводяться приклади неетичної поведінки тих чи інших фірм, пропагуються високі етичні стандарти ділової поведінки, значна увага звертається на розгляд конфліктів етичного характеру, даються поради про те, як доцільно поводитись підприємцям у різних ділових ситуаціях з врахуванням етичних стандартів.

Отже, загалом етика володіє двома основними характеристиками: чесністю (*integrity*) і довірою (*trust*). Якщо зарубіжний колега не знайде цих рис у своєму партнері, він буде дуже обережний, якщо взагалі захоче мати з ним будь-яку справу.

Чесність як моральна якість охоплює такі ознаки, як правдивість, принциповість, вірність прийнятим зобов'язанням, щирість у взаємостосунках, визнання прав, можливостей і здібностей інших. Чесність несумісна з прагненням реалізувати свої вигоди брехнею, злодійством, лицемірством, зрадою ближнього.

Водночас честолюбство, особливо якщо воно не пов'язане із пихатістю і гонористістю, а є внутрішньо керованим, не може розглядатись як негативна риса бізнесмена. Честолюбство на практиці проявляється як мотив дії задля досягнення першості, деякої зверхності у бізнесі, набуття впливу і ваги у громадській діяльності.

Сьогодні в засобах масової інформації справедливо піднімають питання про розробку кодексу честі, відновлення деяких моральних норм.

Коли йдеться про чесність, дотримання слова, то зарубіжний колега чекає від свого ділового партнера: найбільших зусиль, вірність йому і певність того, що він не зводитиме на нього наклепи; що він не розголошуватиме його комерційні таємниці, перспективні плани; що

він не вестиме переговори з його конкурентами; що він не продаватиме ту саму річ іншим фірмам, якщо йдеться про винятковість (наприклад, виняткові права на патент).

## 2. Психологічна природа спілкування

Однією з найважливіших умов гармонійного спілкування є постійне *орієнтування на особистість співрозмовника*, прийняття його як рівноправного суб'єкта діалогу. Недотримання або обмеження цієї умови веде до дисгармонії спілкування і перетворює одного із співрозмовників в об'єкт або засіб для досягнення мети.

Розвинуте спілкування завжди складається з двох аспектів, кожен з яких побудований за певною схемою зв'язків людини з людиною. Одна схема має *суб'єкт-суб'єктну* структуру, а інша базується на суб'єкт-об'єктних взаєминах. Перша схема характеризується вищим ступенем орієнтації на особистість іншої людини. Суб'єкт-суб'єктна основа спілкування пронизана гуманістичними установками, вона створює передумови до ідентифікації і рефлексії, а також стверджує право кожного партнера на свою думку і самостійність. Це основа відкрито-діалогічної взаємодії, або співпраці, людини з людиною.

Зовсім інші характеристики має спілкування, яке базується на *суб'єкт-об'єктній* основі. Тут ведучому партнеру (або суб'єкту) відводиться роль маніпулятора іншою людиною як об'єктом чи засобом для досягнення своєї мети. Переважає чисто формальний підхід до людини та мінімальна орієнтація на особистість співрозмовника. Її суть – закритий маніпулятивно-монологічний тип впливу людини на людину.

Якщо взяти за критерій ступінь орієнтації на особистість партнера, то можна виділити *іншу групу рівнів спілкування*.

*Високий духовний рівень* ставить у центр особистість як самоціль спілкування. На цьому рівні формуються установки повного прийняття один одного такими, як вони є. Спілкування на цьому рівні характеризується посиленням інтересом до індивідуальності людини, формується на основі діалогу і у межах психологічного простору кожного з партнерів. Максимальний ступінь самовираження породжує такий високий духовний стан, як любов.

*Діловий рівень спілкування*, насамперед, характеризується тим, що ставлення до людини відбиває її ділові якості, що відповідають вимогам спільної діяльності.

*Наступний рівень – стандартизований*, або проміжний. Стандартизоване спілкування характеризує низький ступінь орієнтації на особистість, в ньому дуже часто домінує формальна структура відносин з різними варіантами особистісної деформації. Її суть можна визначити такою фразою: «Я вас не чіпаю, і ви мене не чіпайте!»

*Маніпулятивний рівень спілкування* характерний для людей егоцентричного складу, які не займаються глибоким самопізнанням і самоаналізом. Для них інша людина – гравець, в якого треба виграти або перехитрувати. Для цього застосовують всі засоби – від улесливості до грубості і тиску, а особистість співрозмовника та його внутрішній свіч повністю ігнорують.

*Найнижчий рівень дисгармонії – примітивний*. Для людини цього рівня будь-який індивід є завадою або засобом для задоволення будь-якої потреби.

Примітивний рівень характеризує дегуманізоване суспільство і спілкування, в якому спрощені правила та реакції становлять основу ставлення людини до інших людей.

Складовою спілкування є процес сприймання людини людиною. Такий процес визначають ще терміном *соціальна перцепція* (від лат. сприймання) – відображення речей і явищ у свідомості людини за допомогою органів чуття; образ-уява про іншу людину.

Соціальна перцепція виступає в ролі регулятора спілкування. Означений аспект спілкування передбачає сприймання та оцінку партнера, самого себе та ситуації, за якої воно відбувається.

Оскільки спілкування є процесом взаємодії двох або більше суб'єктів, йдеться про встановлення контакту та взаємопізнання людей. Механізми взаємопізнання у спілкуванні ґрунтуються на контакті, тобто на взаємному спостереженні і сприйманні тих якостей і особистих рис, які визначають інтерес людей одне до одного. Розглянемо їх конкретніше:

*Ідентифікація* (від лат. ототожнювати) – це уподібнення себе до іншого, вміння

поставити себе на місце іншого, поглянути на речі його очима, ототожнити себе з ним, погодитись на певний контроль з його боку. Всі ці способи спрямовані на досягнення взаєморозуміння партнерів по спілкуванню, на кращу організацію їх сумісної діяльності.

**Симпатія** (від грец. потяг, внутрішня прихильність, доброзичливість) – схвальне позитивне емоційне ставлення людини до інших людей чи груп, яке проявляється в приязності, доброзичливості, захопленості, що сприяють спілкуванню, взаємоповазі і взаємодопомозі.

**Емпатія** (від грец. співпереживання) – особливий спосіб розуміння іншої людини, коли домінує емоційне сприйняття її внутрішнього світу. Форми емпатії: співпереживання та співчуття – проявляються каузально (від лат. причина), тобто відповідно до кожної причинності, конкретного випадку. Від цього значною мірою залежатиме ефективність взаємодії. Психологи пояснюють емпатичне розуміння як «уміння увійти в середину особистісного світу значень іншої людини і побачити правильність свого розуміння». Також важливим є вміння відповісти на емоційну потребу в такий спосіб, який є доречним і дієвим для співрозмовника.

**Рефлексія** (від, лат. відображення, обернення назад) – осмислення діючим індивідом того, як він сприймається партнером по спілкуванню. Це вже не просто знання про іншого, але й знання того, як інший розуміє мене, тобто своєрідний подвоєний процес дзеркального відображення один одного.

**Стереотипізація** (від лат. твердий, і – відбиток) – спрощене, схематичне, однобічне, перебільшене і, як правило, засноване на упередженні уявлення про якийсь об'єкт. Суть цієї помилки розкривається у фразах типу: *Ти такий, як всі новачки (старшокурсники ...)*.

Психологи вважають, що вірогідність помилки досить велика та залежить від факторів: зверхності, вподобання, особистого ставлення партнера до нас.

**Фактор зверхності** – оцінювання людини, що краща за нас з якого-небудь важливого для нас параметру, децю за вищим значенням, ніж якщо вона була б нам рівня, а не навпаки.

**Фактор вподобання** в процесі сприйняття людини людиною є в завищенні або в недооціненні будь-яких якостей в залежності від того, чи подобається нам (зовнішньо) людина, чи ні.

**Фактор особистого ставлення** партнера до нас діє таким чином, що люди, які добре до нас ставляться оцінюються вище тих, що ставляться до нас погано.

Отже, стереотипи відіграють подвійну роль у спілкуванні: з одного боку, вони скорочують час ознайомлення з іншими людьми, дають змогу вступати у контакт з людьми різного віку, статі, професійної і соціальної незалежності; з іншого – можуть сприяти формуванню хибних знань про людей, що негативно впливає на весь процес спілкування. З огляду на це точність і адекватність сприймання людини людиною є необхідною умовою ефективності спільної діяльності, ефективного спілкування.

Для характеристики системи дій, що їх виконують суб'єкти спілкування, використовують і таке поняття як *модель*.

Учені виділяють такі **типи особистостей** (залежно від того, як вони ставляться до моральних цінностей, а отже, до спілкування та його культури):

1. **Споживацький тип.** Людина цього типу намагається утвердити себе серед інших. З усього хоче мати користь. Прагне до щастя, яке в її розумінні – найбільша цінність. Індивідуалістка, спочатку має бути добре їй, а потім іншим. Довіряє лише собі.

2. **Конформістський тип.** Людина цього типу має колективістський характер. Намагається бути, як усі. Спілкуватися з такою людиною легко. Біля себе не терпить людей, схожих на неї. Людина цього типу може порушувати правила, але не загальноприйняті норми.

3. **Аристократичний тип.** Це яскраві особистості з почуттям власної гідності. Люди цього типу обоюють створений ними власний світ. Часто вони діють, не думаючи про наслідки. Дбають лише про себе, зверхньо ставляться до інших. Спілкуватися з такими людьми нелегко.

4. **Героїчний тип.** Люда цього типу завжди з чимось борються. У спілкуванні вони активні й наступальні, не сприймають світу та інших людей такими, якими вони є, намагаються

їх змінити. «Герої» – це люди соціально орієнтовані, у них розвинене почуття обов'язку, справедливості, але вони не характеризуються терпимістю до інших.

5. **Релігійний тип.** До цього типу належать люди, для яких головна цінність – сенс життя, а джерело моралі не в людині й суспільстві, а поза ними. Мотивом поведінки і спілкування з іншими є любов до ближнього і почуття єдності з людьми та світом.

Потрібно навчитися розпізнавати моральний тип людини, з якою доведеться спілкуватися. Це допоможе зорієнтуватися і вибрати відповідну лінію поведінки для досягнення успіху.

### 3. Етикет: сутність, види та поняття

Базовими категоріями аналізу етичних засад бізнесу та менеджменту є «етика», «мораль», «моральність», «етикет», тому зупинимось на їх означенні.

**Етика** (з грецьк. *ethos* – норов, звичай, характер) – система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини.

**Етика** – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті та поведінці людини.

**Мораль** (з лат. *moris* – норов, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки.

Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла. Функції моралі: регулятивна, ціннісно-орієнтовна, гуманістична, пізнавальна, виховна.

**Моральність** – поведінка, вчинки, якості, відношення, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки. Ділові відносини і культура комунікації в цілому має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону – етикет, норми якого досить значущі в моральному плані.

**Етикет** – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів.

**До загальних принципів сучасного етикету відносяться:**

- гуманізм і людяність, які вимагають бути ввічливим, тактовним, гречним, скромним;
- доцільність дій, яка дає змогу людині поводитися розумно, просто, зручно;
- краса поведінки, шляхетності;
- дотримання звичаїв і традицій тієї країни, в якій перебуває людина.

**Існує п'ять видів етикету:**

- придворний;
- військовий;
- дипломатичний;
- загальногромадянський;
- діловий (службовий).

В етикеті, як правило, закладені певні моральні принципи. Водночас етикет має суто зовнішню, часом відірвану від свого морального змісту, форму. Адже за суворим дотриманням правил етикету може критися недоброчливе ставлення до інших. В цьому разі етикет стає формою лицемірства. Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету: ввічливість, тактовність, коректність, вихованість. Основні поняття і ключові слова: етика, мораль, моральність, добро і зло, етикет, види етикету, функції моралі.

Економічна діяльність, бізнес, менеджмент можуть успішно здійснюватися тільки за наявності загальноприйнятих етичних норм. Повинні існувати певні правила, норми, що вказують, яка поведінка є допустимою, а яка ні. Адже, якщо діловий партнер не «тримає слово», зриваються переговори, постачаються неякісні товари, відбувається обман, нечесна конкуренція, неповага, грубість до партнерів, клієнтів, покупця – це все буде гальмувати економічні успіхи, бізнес. Деякі з етичних правил, норм записані в вигляді законів і нормативів, деякі є елементом традиції, культури, моралі.

- Поводься стосовно інших людей так, як ти хотів би, щоб вони поводитися стосовно тебе (золоте правило моральності) Золоте правило зустрічається в пам'ятках багатьох культур.

- Ніхто з нас не є істинно віруючим, поки не побажає для ближнього свого, як для самого себе (іслам).

- Що тобі не приємно, не роби ближньому своєму (іудаїзм).

- Не причиняй болю іншим людям за допомогою того, що причиняє біль і тобі (буддизм).

- Ось основа поваги: не роби нічого іншим людям, що ти б не хотів, щоб вони зробили тобі (індуїзм).

- Те, що не подобається тобі, не роби відносно інших (зороастризм).

- Небажане для самого себе не роби іншим (конфуціанство).

- Вибери для сусіда свого те, що вибереш для самого себе (бахай).

- Людині потрібно поводитися зі всіма істотами живими, як з ним самим би поводитися (джайнізм).

- Той, хто збирається взяти загострену палочку і простромити нею пташеня, повинен спочатку спробувати це на собі, щоб відчути, наскільки це боляче (прислів'я народу йоруба (Нігерія)).

Своєрідним розкриттям золотого правила є запропоновані П. Шихіревим принципи ділової етики, які сформульовані американським соціологом Л. Хосмерером:

1. Ніколи не роби того, що не відповідає твоїм довгостроковим інтересам або інтересам компанії. Цей принцип засновано на навчанні античних філософів, зокрема, Протагора, сенс якого у поєднанні особистих інтересів людини з інтересами інших людей і розходженні між довгостроковими й поточними інтересами.

2. Ніколи не роби того, що не може вважатися дійсно чесним, відкритим та щирим і чого не можна було б з гордістю оголосити в пресі й по телебаченню на всю країну. Цей принцип засновано на поглядах Арістотеля й Платона на природу особистих чеснот людини: чесність, відкритість, мудрість, помірність.

3. Ніколи не роби того, що не є добром і не сприяє формуванню почуття спільності, оскільки всі ми працюємо на загальну мету. Цей принцип засновано на канонах основних світових релігій і поглядах св. Августина в необхідності прагнення до добра й зла.

4. Ніколи не роби того, що суперечить закону, тому що закон виражає мінімальні моральні норми суспільства, які забезпечують можливість його нормального існування й розвитку. Цей принцип засновано на ученні Т. Гоббса й Дж. Локка про значення держави й права як арбітра в конкурентних відносинах між людьми за користування благами.

5. Ніколи не роби того, що може спричинити суспільству, у якому ти живеш, більше шкоди, ніж блага. Це положення засновано на принципах утилітаристської етики, розроблених в працях І. Бентама й Дж. С. Міля, тобто на практичній користі моральної поведінки.

6. Ніколи не роби того, чого ти не побажав би рекомендувати іншій людині, яка потрапила в подібну ситуацію. Цей принцип засновано на категоричному імперативі Е. Канта, у якому декларується відоме правило щодо універсальних, загальних моральних норм.

7. Ніколи не роби того, що може ущемляти встановлені права інших людей. Цей принцип засновано на поглядах Ж. Ж. Руссо й Т. Джефферсона відносно прав особистості.

8. Завжди роби таким чином, щоб максимізувати прибуток у рамках закону, вимог ринку й з повним обліком витрат, тому що максимальний прибуток з дотримання цих умов свідчить про найбільшу ефективність виробництва. Цей принцип засновано на положеннях економічної теорії А. Сміта й ученні В. Парето.

9. Ніколи не роби того, що могло б зашкодити найбільш слабким членам суспільства. Цей принцип засновано на правилі розподільної справедливості Ролса.

10. Ніколи не роби того, що могло б перешкоджати здійсненню права іншої людини на саморозвиток і самореалізацію. Цей принцип засновано на положеннях теорії Нозіка з розширення ступеня свободи особи, необхідного для забезпечення розвитку суспільства.

Сукупність формальних і неформальних норм складає предмет етики ділових відносин.

**Етика ділових відносин** – система знань про моральні аспекти ділових відносин. Як

складова економічної етики та етики бізнесу, етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях.

Використання принципів та норм етики ділових відносин впливає на:

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

- виконання норм та правил державного регулювання, в основі яких заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності;

- регулювання відносин бізнесу із споживачами, направлене на сумлінне ставлення до споживача (чесність та достовірність характеру реклами, задоволення вимог споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції та ін.);

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

- культуру ділового партнерства, що базується на довірі, добропорядності, чесності, вмінні тримати своє слово, виключенні обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників.

Важливою запорукою успішної діяльності організації є менеджмент (управління). В сучасних теоріях управління значна роль відводиться етичним аспектам управління. Як складова менеджменту організації етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів відносин між керівником і співробітниками, відносин в організації загалом.

Ефективність бізнесу, ефективність діяльності організації значною мірою залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (відповідальність за доручену справу, корпоративна солідарність, самовдосконалення, повага до людей та ін.). Так, японська фірма «Мацусіта електрик» у своєму етичному кодексі визначила, що менеджери, керівники повинні дотримуватися таких цінностей, як об'єктивність, справедливість, здатність згуртувати інших, скромність, вміння висловлювати позитивну оцінку діяльності іншої людини.

Американська асоціація вищих керівників 250 корпорацій опублікувала звіт про етичну політику і практику своїх членів. У звіті зроблено висновок про те, що менеджери, особливо вищої ланки, повинні підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами формування етичних цінностей у компаній. Значимість етики ділових відносин також полягає у тому, що вона виконує функції не тільки моральної оцінки, але, що важливо, є засобом прийняття рішень, що дає можливість правильно вирішувати бізнесові та управлінські питання, розв'язувати суперечливі та конфліктні проблеми морального характеру.

#### 4. Історія етики і етикету

**Етикет** – явище історичне. Правила поведінки людей змінювалися зі змінами умов життя речовини, конкретного соціального середовища. Етикет виник у період зародження абсолютних монархій. Дотримуватися певних правил поведінки, церемоніалу було необхідно для звеличення царствених персон: імператорів, королів, царів, князів, принців, герцогів і т.п. для закріплення ієрархії всередині самого класового суспільства. Від знання етикету, виконання його правил часто залежала не тільки кар'єра, але й життя людини. Так було в Давньому Єгипті, Китаї, Римі. Порушення етикету призводило до ворожнечі між племенами, народами і навіть до воєн.

Слово «етикет» дуже подібне до слова «етикетка». Що між ними спільного? Вважається, що слово «етикет» французького походження і має два значення: «ярлик» («етикетка») і

«церемоніал». Хоча, насправді, і до французів це слово прийшло з голландської мови, де воно спочатку означало кілочок, до якого прив'язували папірець з назвою товару, а пізніше – папірець з написом-етикеткою, яку ми і сьогодні бачимо щодня на всіх товарах. На основі значення «напис» розвинулося більш вузьке значення – «церемоніал», тобто правила поведінки. Їх багато, і у різних народів вони неоднакові.

Слово «етикет» прижилось у багатьох мовах. Але в українській мові є свої слова-синоніми до цього слова, а саме: гречність, чемність, норми поведінки.

Дослідження підтверджують, що етичні засади поведінки людини мають глибокі історичні корені. Так, зберігся зміст рукопису «Повчання Кочемні», датований кінцем III тисячоліття до н.е. Складовими його змісту є поради старших молодим щодо поведінки в суспільстві. Вперше згадується про необхідність бути чистим і охайним, вміти користуватися столовими приборами. Ще Конфуцій розумів, що люди потребують зразків, згідно з якими вони мають поводитися. Таким зразком у конфуціанстві є принцип Лі (лі-етикет). Лі-етикет, на думку Конфуція, повинен був сформувати гармонійні відносини між людьми, регулювати поведінку в різних життєвих ситуаціях. Одним з Лі було саме життя самого Конфуція.

У правилах поведінки різних народів відображаються різні умови їхнього життя. Ось деякі приклади.

З часів стародавнього Риму до нас прийшов звичай гостинності.

У стародавньому Єгипті для міжнародних переговорів уперше почали призначати спеціальних людей – послів, а самі переговори проводилися в урочистій обстановці. До речі, в Єгипті вперше з'явився звичай замикати двері на ключ. Але тільки з того боку, де був замок.

У Стародавній Греції послі носили при собі спеціальні жезли Гермеса, до того ж їм вручали інструкції з поведінки, що мали назву «дипломахи». В античній Греції навчилися відмикати замки, а ключі тоді були більше метра довжиною, і носили їх через плече. І здаля було видно, що йде людина, яка нікому не довіряє.

Жителі скандинавських країн першими ввели до правил гречної поведінки звичай надавати почесні місця жінкам і найбільш шанованим гостям. У стародавньому скандинавському епосі «Едда» детально розповідається про поведінку за обіднім столом, а правила проголошення тостів у цього народу були розроблені до дрібниць. За порушення етикету призначалися штрафи. Перший посібник з гречності було створено 1204 року іспанцем Педро Альфонсо і називався він «Дисципліна клерикаліс». У ньому викладалися правила поведінки за столом, прийому гостей, проведення бесіди.

В епоху Середньовіччя лицарі виробили власний кодекс честі, моральні норми, які були запроваджені у житті і суворо дотримувалися. Належність лицарів до їхнього суспільного стану вимагала дотримання чіткої ієрархії, уваги до різноманітних ритуалів, символів, атрибутики. Але особливо складними та суворими правилами поведінки існували при дворі монарха.

Сам термін «етикет» увійшов до лексики за часів правління французького короля Людовіка XIV (XVII ст.) як порядок і форма ввічливості при дворах монархів. На одному з вишуканих, величезних прийомів короля гості одержали картки (етикетки) зі зводом правил поведінки в конкретних церемоніях.

В Україні перші писемні правила поведінки було викладено у «Поученнях дітям...» великим київським князем Володимиром Мономахом. Він писав: «У домі своїм не лінуйтеся, а за всім дивіться... Ні питтю, ні їді не потурайте, ні спанню... Лжі бережіться... А куди підете і де станете, напоїте, нагодуйте, краще стороннього; а ще більше вшануйте гостя, звідки він до вас прийде. Недужого одвідайте, за мрецем ідіте, тому що всі ми смертні єсмо. І чоловіка не миніть, не привітавши, добре слово йому подайте».

Етикет завжди виконував і виконує певні функції. Наприклад, розділення за чинами, станами, знатністю роду, званнями, майновим положенням. Особливо строго дотримувалися і дотримуються правил етикету в країнах Дальнього і Ближнього Сходу.

Зазвичай, суспільний прогрес сприяв взаємопроникненню правил поведінки, збагаченню культур. Світ ставав тіснішим. Процес взаємного збагачення правилами поведінки дозволив виробити взаємоприйнятний, визначений у головних рисах етикет, закріплюваний у звичаях і

традиціях.

Сучасний етикет успадкував усі звичаї і досвід усіх народів світу з давніх часів до сьогодення. Культурна поведінка у своїй основі є всезагальною і дотримуватись її повинні не окремі особи, а все суспільство загалом. У кожній країні народ вносить свої виправлення і доповнення в етикет, що зумовлено соціальним, політичним, суспільним життям та специфікою історичного розвитку країни, походженням, традиціями та звичаями народу.

Норми етикету є «неписаними», тобто мають характер певної своєрідної угоди між людьми щодо дотримання певних стандартів поведінки. **Кожна культурна людина повинна не тільки знати і дотримуватися основних норм етикету, але й розуміти необхідність існування визначених правил і взаємин між людьми.** Манери людини є індикатором багатства внутрішнього світу людини, вони відображають моральний та інтелектуальний розвиток.

## ТЕМА №1.2

### «ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД ТА ІМІДЖ СУЧАСНОГО БІЗНЕСМЕНА»

#### План

1. Імідж: сутність і поняття
2. Зовнішній вигляд бізнесмена і бізнеследі

**Література:** 1, 2, 3, 4, 5.

#### ЗМІСТ

##### 1. Імідж: сутність і поняття

Зовнішній вигляд і манери поведінки виявляються у сукупності, створюючи образ людини, який оцінює оточення. Образ, який свідомо формується з розрахунком на сприйняття його іншими, називають іміджем.

**Імідж** (англ. image – образ) (особистості чи організації) – враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них). Тобто це узагальнений та емоційно забарвлений образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості. Практика ділового етикету свідчить, що імідж формується як на основі реальної поведінки людини, так і під впливом оцінок та думок інших людей. Соціально-психологічний феномен іміджу у тому, що він живе у думках людей, хоча вони його чітко розуміють. Отже, імідж має зовнішню форму (одяг, манери поведінки) і внутрішній зміст (провідну ідею), про взаємовідповідність, динамічну єдність і рівновагу яких потрібно дбати постійно.

Імідж буває постійним і ситуативним, а елементами, які створюють імідж людини, є:

- візуальне сприйняття: фізична привабливість, манери, одяг та аксесуари;
- інтелектуальне сприйняття: особистісні характеристики, які виявляються під час спілкування та взаємодії;
- статусне сприйняття: професія, посада, становище у суспільстві;
- соціальний фон, особистісні характеристики оточення: сім'я, друзі, знайомі, колеги;
- вплив інтер'єра на сприйняття: стиль, кольорове і звукове оформлення, просторові характеристики;
- моральні цінності та манери поведінки.

Управління сприйняттям людиною образу іншої людини відбувається за допомогою привертання уваги до якихось особливостей свого зовнішнього вигляду, одягу, аксесуарів, своєї поведінки.

В основу іміджу покладено формальну систему ролей, які людина програє в своєму житті. Вона доповнюється внутрішніми особливостями особистості, зовнішніми даними, одягом, соціальним середовищем, представником якого вона є.

Із психологічної точки зору, уявлення про організацію є одним із структурних компонентів свідомості, що має специфічні особливості, без урахування яких неможливо

правильно зрозуміти уявлення і цілеспрямовано впливати на них. До таких особливостей належать:

- індивідуально-психологічна спрямованість. Це свідчить, що уявлення належать кожному конкретному індивіду і, на відміну від наукових знань, які завжди можна перевірити на істинність, відображають його особистісне бачення світу;

- відносна мінливість і нереклексивність уявлень;

- безпосередній зв'язок з емоціями. Уявлення існують на перетині свідомості та емоцій, переживань;

- уявлення є не безпосереднім відображенням світу, а інтерпретацією наявних фактів.

З іншого боку, імідж є враженням, яке справляє особистість або організація на окремих людей, групи. Це означає, що знання процесу сприйняття, інтерпретації будь-яких фактів, відомостей про особистість, організацію певною групою людей є однією з найважливіших передумов управління іміджем.

Імідж повинен створювати певні позитивні асоціації, бути розрахованим на конкретну аудиторію й адекватним реальному стану речей. Імідж повинен говорити про нас те, що ми самі хотіли б. Є люди, які, спілкуючись з іншими, ніби підлаштовуються під їхні очікування, підкоряють їм свої цілі. Для інших людей характерною є здатність впливати на іншого активним формуванням свого образу. Така здатність називається самопрезентацією.

Американські психологи Кун і Мак-Портленд розробили методику самодіагностики «Хто я? 20 речень», завдання якої – описати самого себе і спробувати у собі розібратись. Для цього протягом 15-ти хвилин необхідно відповісти на запитання «Хто я?», використавши для цього 20 слів або речень. Під час роботи не доцільно вибирати правильні чи неправильні відповіді, важливі чи другорядні характеристики. Далі потрібно підрахувати скільки речень або слів вдалося написати. Ця кількість і є показником рівня самопрезентації:

- якщо ви написали про себе багато, це свідчить про те, що у вас високий рівень самопрезентації і ви неодноразово задумувались над своєю «метою на Землі»;

- якщо ви закінчили роботу раніше, то, мабуть, вирішили, що вам більше немає про себе що розповісти. Можливо, ваше уявлення про свою сутність є занадто обмеженим. Ви навколо себе ніби намалювали обмежуюче коло, за межами якого і відбувається все найцікавіше у вашому житті (нові справи, захоплення, непередбачувані зміни в долі);

- наявність не більше 8-ми відповідей свідчить про людину, яка дуже мало про себе думає, не має чітко визначених критеріїв своєї поведінки, буття;

- кількість відповідей 9-17 свідчить про помірний рівень самопрезентації, посереднє самосприйняття;

- більше 20-ти відповідей – можливо, ви написали про себе шаблонні характеристики (комсомолец, активіст і т.д.). Якщо таких відповідей більшість, то можна стверджувати, що людина не має своєї індивідуальності, є посередньою.

Доцільно звернути увагу й на те, якого часу стосуються ваші відповіді: минулого, теперішнього, майбутнього. Якщо більшість з них стосується минулого, то чи не живете ви саме ним, можливо все ще переглядаєте старі ситуації і намагаєтесь їх виправити?

Отримані відповіді доцільно проаналізувати і записати отримані результати в щоденник, а через деякий час їх можна перечитати і порівняти із змінами, які відбудуться протягом певного періоду часу.

У формуванні іміджу немає дрібниць, оскільки будь-що може викликати цілу низку асоціацій, у тому числі й негативних. Як свідчать дослідження, майже у 90% випадків люди після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом. Перша хвилина зустрічі є вирішальною у створенні соціального і психологічного портрета партнера (співрозмовника), вона визначає характер подальших взаємин. Змінити першу думку потім буває важко.

Створення привабливого іміджу має велике значення, особливо для ділової людини, оскільки сприяє формуванню його репутації серед колег, підлеглих, клієнтів і впливає таким чином на успіх у бізнесі. Останнім часом навіть з'явилася нова галузь наукового знання –

іміджологія, яка вивчає та поширює знання про імідж серед ділових людей.

Формування іміджу особистості як представника організації та іміджу організації відбувається завдяки використанню психологічних механізмів взаємин індивіда і групи: наскільки особистість, ідентифікуючи себе з організацією, стає елементом системи «Ми – організація», настільки її імідж відповідає іміджу організації і навпаки. Тому імідж представників організації не менш важливий, ніж імідж організації в цілому. І хоч один без одного вони не існують, без посереднього зв'язку між ними немає (у непопулярній партії можливий популярний лідер, і навпаки). Ідеальним є збіг обох типів іміджу.

Американські спеціалісти у процесі формування бажаного образу (іміджу) виділяють три ключові стадії:

- 1) визначення того, що саме потрібно змінити або яким стати;
- 2) складання подумки сценарію, щоб уявити себе в новій ролі;
- 3) впровадження задуманого сценарію в життя.

Основою персоніфікованого іміджу є довіра до людини. Імідж виявляється в популярності особи, її вмінні сприяти позитивній психологічній атмосфері в колективі, здатності підтримувати людські цінності тощо. Тому серед найважливіших завдань імідж-мейкерів (спеціалістів, які формують і підтримують імідж фізичної, юридичної особи) є навчання особистості професійного спілкування, орієнтування в будь-яких ситуаціях взаємодії, складання психологічних портретів та ін. Технологія створення іміджу враховує такі складові:

- рух до відмінностей, які виокремлюють певний об'єкт серед інших;
- підкреслення особистісних характеристик;
- вписування особистості в модель поведінки актора, тобто в контекст символічно насиченого суб'єкта;
- активне використання супутніх символів щодо створення візуальних характеристик;
- активне управління засобами масової комунікації;
- боротьба з автономними потоками комунікації (чутки та ін.);
- символізація автономних сфер (одяг, зачіска, погляд тощо).

**Формування іміджу традиційно відбувається за такими принципами:**

– **повторення:** базується на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, яка повторюється. Багаторазове повторення, як відомо, адаптує психіку людини до інформації, яка повідомляється;

– **безперервного посилення впливу:** цей принцип обґрунтовує підсилення аргументованого й емоційного звернення, наприклад: «Це тільки для вас...» або «Я – для вас...» тощо. Доведено, що поступове (а не вибухове) нарощування впливу сприймається більш позитивно. Це зумовлено тим, що людський сенсорний апарат протриває сплескам інформації. Коли інформація переходить межу можливого, відбувається блокування каналів її сприйняття та перероблення. Поступове й безупинне підсилення впливу є передумовою очікуваних результатів;

– **«подвійного виклику»:** згідно з ним повідомлення сприймається не тільки й не стільки розумом. Найважливішу роль відіграють підсвідомі психічні процеси, емоційна сфера психіки людини.

**Для того, щоб створити необхідний образ ділової людини і завдяки цьому посилити свій вплив на інших, необхідно:**

- стежити за правильною осанкою (це створює образ упевненої в собі людини);
- зберігати спокійний темп рухів (не завжди довіряють тому, хто завжди спішить або дуже повільно рухається);
- уникати невігідних позицій, дотримуватися потрібної дистанції під час спілкування;
- використовувати міцний і короткий потиск руки при зустрічі як засіб встановлення контакту,
- дивитися в очі співрозмовникові;
- частіше посміхатися;
- не ігнорувати статеві, вікові та інші біологічні, соціальні особливості співрозмовників.

У цьому сенсі не менш важливим є формування іміджу керівника організації, який містить наступні вимоги:

1. **Професіоналізм і компетентність:** керівник повинен мати знання, володіти методами реалізації своїх обов'язків. Джерелом знань є книги, власний і чужий досвід. Здобути їх можна завдяки особистій старанності, проникливості, самокритичності, сприйнятливості. Важливим при цьому є твердження, що управлінець не може дозволити собі вчитися тільки на власних помилках.

2. **Динамізм, швидка реакція на ситуацію, активність:** керівник повинен уміти вчасно відреагувати на подію і прийняти відповідне рішення.

3. **Моральна надійність керівника:** це необхідна умова для того, щоб співробітники організації могли довіряти керівникові і водночас відчувати його підтримку.

4. **Уміння впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом:** виховний вплив справою реалізується у формі особистого прикладу, активного залучення людей до трудової діяльності, вплив словом – завдяки вмільому користуванню засобами ділової риторики. Вплив зовнішнім виглядом передбачає ефективну самопрезентацію (етика спілкування, естетика одягу, приваблива манера поведінки тощо).

5. **Гуманітарна освіченість:** основу світоглядних засад керівника можуть становити такі гуманітарні цінності, як соціальна захищеність, здоров'я, духовне багатство, екологічна безпека людей. Отже, позитивний імідж керівника створюють турбота про процвітання організації, інтереси підлеглих, належні умови праці, відкритість для співробітників, широке коло спілкування та ін.

6. **Психологічна культура керівника:** знання керівником психології працівника, уміння підбирати собі команду згідно з вимогами організації та індивідуальними особливостями кадрів, їх характерологічними рисами є передумовами успішної діяльності організації.

Роль особи у формуванні свого іміджу має зводитися до повної відкритості, готовності сприймати рекомендації як програму своїх дій. Часто це потребує подолання психічної скованості, чому сприяють тренінги на релаксацію (розслаблення), набуття комунікативних навичок, освоєння технології «особистого ортобіозу», «візуального іміджу» тощо. Загалом імідж ділової людини є результатом умільої її орієнтації в конкретній ситуації, яка потребує правильного вибору моделі поведінки.

**Вибираючи модель поведінки, доцільно мати на увазі такі універсальні критерії:**

- модель поведінки має відповідати закону і не суперечити правопорядку в суспільстві;
- моральна бездоганність, дотримання загальноновизнаних норм моралі;
- утвердження особистісної мети як критерію вибору моделі поведінки (чим значущіша мета особистості, тим більшу спонукальну силу вона має);
- критичне оцінювання власного вибору моделі поведінки;
- урахування особливостей статі в особистій поведінці (найраціональнішим є вияв якостей, яких очікують від жінок або чоловіків).

Потрібно намагатись тримати будь-яку ситуацію під контролем, адже найбільш помітною і неприйнятною є саме метушливість. Людина, яка поважає себе, у будь-якій ситуації не втратить почуття власної гідності. Неквапливість, плавність рухів завжди позитивно впливають на оточуючих, бо справжні справи ніколи не робляться поспіхом. Доброзичливість, ввічливість, привітність, вміння вислухати завжди справляють найкращі враження. В той же час напористість і самовпевненість в багатьох випадках сприймаються як некомпетентність.

Одним з основних факторів формування іміджу ділової людини є робочий стіл (місце) – це обличчя власника, за яким «зустрічають» та формують перше, найчастіше найважливіше, враження про нього. Може звучати парадоксально, але психологами доведено, що інтер'єр робочого столу може дійсно вплинути на професійну долю.

Перша проблема, яку необхідно оптимально вирішити, - **розташування столу**. Для цього необхідно скористатись наступними рекомендаціями:

- розташовуючи стіл «обличчям до вікна» не дозволить концентруватися на роботі, відвертатиме увагу на природні процеси за вікном (сонце, дощ, вітер і т.д.);

- розташування «обличчям до стіни» провокує хронічно поганий настрій, низьку працездатність, відсутність творчих думок;

- розташування столу поряд з дверима забезпечить його власнику виконання додаткових послуг довідкового бюро («А де можна знайти...», «Ви не підкажете ...»);

- розташовуючись спиною до дверей, працівник постійно відчуватиме неспокій, невпевненість і тривогу, оскільки підсвідомо очікуватиме небезпеку ззаду. У цьому випадку на стіл можна поставити дзеркало заднього вигляду;

- ідеальним розташуванням робочого столу вважається таке, коли його власник не сидить спиною до дверей, а його погляд може контролювати вікна та двері робочого кабінету.

***На робочому столі ділової людини повинні бути:***

а) на задньому плані: настільна лампа, годинник, монітор (системний блок повинен стояти під столом);

б) на передньому плані: клавіатура, мишка з килимком, телефон і канцелярські вироби.

Така організація простору називається «все під рукою» і дозволяє отримати та опрацювати максимум інформації, здійснюючи при цьому мінімум рухів. Зауважимо, що в останній час строгий інтер'єр ділового столу збагатився деякими модними деталями.

Наприклад, стіл можна «оживити» декількома маленькими статуетками. Ще одна тенденція – «одомашнення» столу шляхом розташування на ньому сімейних чи домашніх світлин.

На столі повинні лежати дві ручки – перо і кулькова. Без першої не обійтись, якщо потрібно підписати важливі документи, оскільки за діловим етикетом такі документи підписуються саме пером), а без другої – якщо потрібно писати довго і багато.

В наші дні ручка із звичайного інструменту для письма перетворилась у визначальну річ - обов'язковий атрибут процвітаючого бізнесмена, який наочно демонструє статус, достаток та стиль життя свого власника. Стильна та елегантна ручка буде підкреслювати діловий імідж.

Це такий самий статусний аксесуар, як годинник та краватка, тому обирати ручку необхідно у відповідності до статусу її майбутнього власника. Велике значення під час вибору іміджевої ручки відіграють дизайн, бренд (компанія-виробник) та зручність в експлуатації.

Як правило, покупець дорогоцінного пера не є його споживачем, оскільки цей аксесуар є в більшості випадків подарунком. Пера купують як подарунок для осіб, старших двадцяти років. Хоча сьогодні вік не є настільки важливим, тому визначальну роль відіграють посада, рід занять та рівень достатку людини.

Перо купують найчастіше в комплекті з кульковою ручкою та чорнилом тієї ж марки.

Розрізняють пера, призначені для чоловіків і жінок. Вишукані, елегантні, прикрашені дорогоцінним камінням або витонченим візерунком, виготовлені із золота або срібла пера використовуються жінками. Для чоловіків пропонуються пера стриманих тонів та строгих форм. Особлива увага приділяється упаковці виробу.

Виробники пер пропонують їх в асортименті, в залежності від товщини самого пера.

Для цього використовується загальноприйнята система позначень (латинськими буквами F, M, B, а їх поєднання з U та E визначають проміжну товщину):

- UF – ультратонке перо, яке використовується для художніх робіт;
- EF – екстратонке перо, яке є ідеальним для письма з слабким натисканням;
- F – тонке, призначене для звичайного письма тонкими лініями з середнім натисканням;
- M – середнє, рекомендоване для середньої товщини лінії із середнім натисканням, універсальне;
- B – широке, з масивним вістрям круглої форми для креслення жирних ліній;
- EB – екстрашироке, з великим округленим вістрям для креслення жирних ліній і виразних підписів;
- EEB – екстра-екстрашироке, для людей, які прагнуть, щоб їх підпис виглядав вельми переконливо.

Зауважимо, що пера першої та останньої групи зустрічаються дуже рідко. Як правило, їх роблять на замовлення.

В умовах високо розвинутих технологій багато хто щоденник асоціює з електронною сторінкою, однак традиційний діловий щоденник не втрачає свої позиції, надалі залишаючись поширеним засобом зберігання інформації. Щоденник завжди під рукою, саме його в першу чергу кладуть на стіл перед тим, як розпочати переговори. Дивлячись на нього, можна вивчити смак і стиль його власника, а інколи і фірми, яку він представляє (якщо на щоденнику є логотип або корпоративна символіка).

Зрозуміло, що назва «щоденник» є умовною, оскільки він призначений для коротких нотаток і звітів, пов'язаних з роботою його власника. Такий щоденник може стати хорошим помічником на шляху до успіху, оскільки в ньому складаються плани на тиждень, місяць, рік.

Зберігається цінний матеріал, аналізуючи який, можна зробити важливі висновки: як краще організувати роботу, де, коли і як були допущені помилки, яким справам доцільно приділити більше уваги або навпаки. Якщо робота передбачає періодичну підготовку звітів, - немає проблем: достатньо заглянути в щоденник. Ефективність можна визначати, переглядаючи записи. А якщо в ньому фіксувати всі свої досягнення, то він стане своєрідним «журналом успіхів».

**Основними вимогами до ділових щоденників є наступні:**

- високоякісна обкладинка з шкіри або шкірозамінника з металічними кутниками;
- високої якості папір;
- міцна прошивка всіх елементів щоденника;
- наявність стандартних блоків: телефонної книги; інформаційного блоку (карти, телефонні коди міст, міжнародні телефонні коди, автомобільні коди, одиниці виміру, загальна інформація про країни світу (столиця, національна валюта), міжнародні розміри одягу та взуття; маркування товару); записника.

На думку психологів, цікаві дрібнички, які оточують людину на робочому столі протягом дня, позитивно впливають на підтримання життєвого тону. Однак важливо, щоб такі речі були правильно розташованими та корисними з точки зору організації праці.

Отже, щоб досягти успіху, людині потрібно бути мобільною, витримувати швидкий темп життя. А перемагає лише той, хто вміє швидко орієнтуватися і ефективно працювати.

Людина з хорошим іміджем – це та людина, яка «зробила собі ім'я» та отримала статус фахівця в своїй професії. Основними характеристиками такої людини є:

- сформований образ;
- наявність системи цінностей та принципів;
- внутрішня стабільність;
- цілеспрямованість;
- професійна компетентність та незалежність;
- вміння спілкуватись;
- стриманість та толерантність;
- вміння визначати пріоритети;
- бажання розвиватись, самовдосконалюватись.

Робоче місце повинне бути зразковим, а одяг – символом хорошого смаку. Все це працює на формування позитивного та ефективного іміджу.

## **2. Зовнішній вигляд бізнесмена і бізнеследі**

**Зовнішній вигляд ділової людини** – це перший крок до успіху в ділових стосунках.

Привабливий зовнішній вигляд – це поєднання багатьох компонентів: одяг і макіяж, колір обличчя, доглянута шкіра, укладене волосся та ін. Але визначальним фактором є одяг.

Необхідно пам'ятати, що одяг відображає і підкреслює індивідуальність, характеризує менеджера, керівника як особу. Його зовнішній вигляд свідчить про ступінь надійності, респектабельності і успіху в справах. Разом з тим не потрібно намагатися пригнічувати партнерів багатством своєї зовнішності: імітація багатства вважається вельми неетичним явищем в західному бізнесі.

Службова обстановка накладає певні вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини. В

світі моди давно склалося певне поняття – «діловий костюм». Він, звичайно, враховує останні тенденції в моді, але при цьому залишається певною мірою строгим і консервативним.

Здійснюючи підбір костюма в широкому сенсі (тобто враховуючи всі супутні компоненти), потрібно керуватись такими загальними правилами:

- єдність стилю;
- відповідність стилю конкретній ситуації;
- розумна мінімізація колірної гамми («правило трьох кольорів»);
- зіставність кольорів в колірній гаммі;
- сумісність фактури матеріалу;
- зіставність характеру малюнка в різних компонентах одягу;
- відповідність якісного рівня аксесуарів (взуття, папки для паперів, портфеля і под.)

якості основного костюма.

Головне правило, яке потрібно виконувати підбираючи діловий костюм та всі його компоненти, – загальне враження охайності, акуратності і навіть деякої педантичності в одязі. Це повинно примусити партнера думати, що така акуратність присутня й у справах.

Останнім часом такі аксесуари, як годинник, окуляри, ручки стали не стільки «засобами виробництва» менеджера, керівника, скільки символами його добробуту, проте вони не повинні відволікати партнера від загального сприйняття вашої зовнішності як кваліфікованого фахівця і приємного співбесідника.

Якщо талановитий чоловік може зробити кар'єру, навіть маючи невдалий імідж, то для жінки це практично неможливо. Ключовими чинниками, які справляють позитивне враження на тих, що її оточують, є:

- елегантний одяг;
- приваблива зачіска;
- тонкий макіяж;
- вражаючі аксесуари.

Жінка може користуватися значно більшою свободою у виборі фасону одягу, матеріалу і кольору тканини, ніж чоловік.

Таким чином, зовнішній вигляд ділової людини є наочною багатовимірною інформацією: про економічні можливості, естетичний смак, належність до професійного прошарку, відношення до навколишніх людей і т.д. Одяг є своєрідною візитною карткою. Він має психологічну дію на партнерів по спілкуванню, нерідко зумовлюючи їх відношення один до одного.

**Одяг.** Багатьом здається, що зовнішній вигляд (одяг) – ніщо порівняно з внутрішніми якостями людини. Але манера вдягатися значною мірою визначається саме індивідуальними психологічними особливостями. І психолог може чимало сказати про людину за її зовнішнім виглядом.

Як показують психологічні дослідження, зі 100 чоловік 85 після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом; перша хвилина зустрічі є вирішальною в створенні соціального і психологічного портрета, вона визначає характер подальших взаємин. Змінити перше враження згодом важко. Отже, навіть самій розумній, добрій, товариській і доброзичливій людині, унікальному фахівцю, зрештою, навіть генію необхідно бути уважним до свого вигляду, якщо він хоче налагодити гарні стосунки з оточуючими.

Колись мода висувала дуже тверді вимоги, майже не залишаючи місця для прояву індивідуальності людини. Зараз вона демократична – кожен може обрати для себе той чи інший стиль, може створити і свій власний.

Але багато ситуацій сучасного життя вимагають строго визначеної форми одягу. Це, насамперед, – одяг ділової людини.

Розглянемо деякі вимоги до одягу ділової людини.

**Одяг ділового чоловіка.** При підборі ділового одягу фахівці рекомендують:

- спочатку купіть костюм. Він найголовніший серед усіх елементів одягу;
- прикріпіть зразок тканини вашого нового костюма хоча б до листка записника і вибирайте сорочку відповідно до рекомендацій та вашого смаку;
- якщо ви не хочете вникати в усі тонкощі комбінування одягу, то дотримуйтесь системи синьо-сірих відтінків, де сорочка підійде до будь-якого кольору, а краватка буде в гармонії з піджаком;
- погано поєднуються в різних елементах одягу однакові рисунки;
- краватка повинна поєднуватись з сорочкою або трохи контрастувати з нею, але не дисгармонувати з костюмом;
- варто враховувати також клімат. Далі на південь мають кращий вигляд світлі відтінки та легкі тканини для одягу;
- вузол вашої краватки завжди має бути ідеальним.

Для формування позитивного зовнішнього іміджу рекомендується також дотримуватися таких правил:

- одягайтеся по можливості добротню;
- стежте за чистотою і порядком одягу;
- якщо не знаєте, що одягти в якійсь конкретній ситуації, краще одягніться консервативно;
- одягайтеся в тому ж стилі, що і люди, з якими ви повинні зустрітись;
- не носіть нічого зеленого;
- стежте, щоб ваше волосся було чистим;
- намагайтеся, щоб ваші вчинки, слова й одяг запам'ятовувалися;
- носіть дипломат;
- завжди майте при собі дорогу ручку й олівець;
- носіть дорогі краватки;
- ніколи не знімайте піджак;
- перед тим, як йти на ділову зустріч, подивіться в дзеркало. Ви самі здивуетесь, як багато маленьких недоліків ви помітите у своїй зовнішності;
- якщо ви демонструєте продукцію своєї організації на будь-якій виставці, пам'ятайте, що ваш одяг і весь образ у цілому – частка інформації про загальний рівень вашого підприємства і якість продукції, яка виставляється.

У ділових відносинах дуже важливо відповідати загальноприйнятому іміджу ділової людини. В питаннях моди сучасний діловий світ консервативний і вимагає дотримання класичного стилю в одязі.

Обов'язковою складовою класичного чоловічого костюма є піджак. Його необхідно надягати при будь-якому візиті. Відповідно до моди або смаку піджак може бути однобортним, двобортним, бажано класичного силуету. Костюм може бути одноколірним, смугастим чи картатим без контрастів.

Останнім часом став популярним так званий «американський» стиль – піджак і брюки різні за кольором. Але при цьому бажано, щоб піджак не був яскравим: червоним, зеленим – це прерогатива клубного стилю.

Колір та фактура тканини костюма змінюються залежно від пори року та пори дня. Пізньою осінню, узимку, весною краще носити темний костюм, влітку – світлий, з тоншої, ніж взимку, тканини. У денний час перевага надається світлим кольорам.

На ділові переговори рекомендується одягати однотонні костюми сірого, темно-сірого, темно-синього чи чорного кольорів. Найпоширеніший у діловому світі костюм-двійка, але допускається і костюм-трійка.

Чорний костюм призначений для найурочистіших випадків. Нижній гудзик піджака не застібається ніколи. Інші обов'язково повинні бути застебнуті в офіційній обстановці – на трибуні, при вході в будь-яке приміщення і т.д. Танцювати треба теж лише в застебнутому піджаку. Розстебнути його, за правилами етикету, можна, сидячи за столом чи глядачем у залі. Знімати піджак на офіційних заходах можна тільки після того, як це зробив господар, почесний

гість – словом, перша особа на прийомі.

Лише знаходячись в гостях у близьких знайомих можна зняти піджак, не очікуючи, коли це зробить хазяїн. Однак вихована людина завжди запитає на це дозволу.

Всі інші деталі одягу підбираються під костюм.

Особлива увага при підборі компонентів одягу надається краватці.

Краватка повинна гармонувати за кольором із костюмом, сорочкою або бути контрастною.

З костюмом у смужку добре поєднується однотонна краватка, а з однотонним костюмом – краватка з візерунком, строката.

Якщо сорочка не світла, однотонна, потрібно подбати про те, щоб краватка гармонувала, поєднувалася з її кольором. До яскравої сорочки з візерунком підійде тільки однотонна краватка. В усіх випадках краватка повинна бути темнішою за сорочку.

Готуючись до ділових переговорів краще одягти сіру, синьо-червону, темно-бордову краватку. Рекомендуються краватки з графічним малюнком. Така колірна гама налаштує ваших співрозмовників на діловий лад, підкреслить вашу повагу до них. А от яскрава краватка з авангардним малюнком створить у ваших співрозмовників відчуття емоційного тиску, іноді може дратувати і відволікати їх.

Дуже елегантний вигляд створює комплект з однакових за кольором краватки і носовичка (кінчик якого виглядає з нагрудної кишені).

До вечірнього темного костюма найкраще пасує шовкова краватка. Синтетичну краватку носять тільки зі шкіряним піджаком. У краватках-метеликах з'являються тільки на офіційних заходах. Чорна краватка з тканини доречна лише на похороні і поминальних церемоніях.

Краватку не прийнято одягати до спортивної, вовняної сорочки або сорочки, яку носять навипуск.

Ширина краватки, як правило, має бути прямо пропорційною розміру піджака, тобто чим ширша в плечах людина, тим ширшою повинна бути краватка. Краватка не повинна звисати нижче пояса, але і занадто коротка теж неприйнятна.

І головне, краватка повинна бути зав'язана акуратно і правильно.

Важливим елементом одягу ділової людини є сорочка. Одягати різнокольорові або дуже темні сорочки до ділового костюма не рекомендується. Ідеально вважається біла сорочка.

Строката сорочка не підходить до костюма з узором. Не можна одягати сорочку в смужку з костюмом у клітку і, навпаки, картату сорочку з костюмом у смужку. Чим темніший костюм, тим світлішою повинна бути сорочка.

Не рекомендується носити сорочки з коротким рукавом під піджак, оскільки вважається елегантним, якщо манжети сорочки виглядають з-під рукава (приблизно на два сантиметри). Хоча, коли на термометрі 35 – 40 °С природно одягти сорочку із короткими рукавами, ніж бути в костюмі.

Але найгармонійніше поєднання і найкраща сорочка не справляють гарного враження, якщо сорочка брудна. Свіжість сорочки – головна ознака гарного тону.

Значну увагу також слід приділяти взуттю. Універсальним за кольором вважається чорне взуття, воно пасує до будь-якого костюма. Коричневе взуття погано поєднується з темним костюмом. Світле взуття варто носити тільки зі світлим костюмом у літню пору. Спортивне взуття до костюма одягати не слід. Лаковані черевики одягають тільки зі смокінгом чи фракком. І, звичайно, взуття має бути чистим.

Залежно від кольору костюма і взуття підбираються шкарпетки – вони повинні служити ніби колірним переходом від штанів до взуття. В ідеалі шкарпетки повинні бути більш темними, ніж штани, але світлішими за черевики. Добре поєднуються з будь-яким строгим костюмом темно-сині, темно-сірі, темно-зелені і чорні шкарпетки.

Ділове життя не вичерпується лише роботою в офісі, організації, діловими зустрічами. Воно включає також офіційні прийоми.

На офіційні прийоми, які розпочинаються до 20.00 чоловікам рекомендується одягати повсякденний діловий костюм.

На прийоми, що розпочинаються після 20.00, або прийоми, які стосуються національних свят, слід одягати костюм чорного або будь-якого темного кольору.

На всі види прийомів бажано одягати білу (нетрикотажну) сорочку.

До офіційних раутів традиційно використовують фрак і смокінг.

Як правило у запрошеннях завжди вказується, в якому одязі треба прийти на прийом. Якщо у лівому нижньому кутку запрошення зазначено: “White tie” («Біла краватка») або “Evening dress” («Вечірній одяг») – це означає фрак; “Black tie” («Чорна краватка») – смокінг; “Undress” («Простий костюм») – діловий костюм.

**Одяг ділової жінки.** В літературі із ділового етикету акцентується увага на тому, що діловий одяг жінки, як і чоловіка, відрізняють класичний крій та не дуже яскраві кольори.

Одяг ділової жінки не повинен відволікати співрозмовника від ділової розмови. Тому не рекомендуються міні-спідниці і глибокі вирізи, яскраві кольори.

Найбільш придатні кольори – темно-синій, рудувато-коричневий, бежевий, темно-коричневий, сірий, світло-синій. Приваблюючими для чоловіків вважаються плаття блідо-жовтого, бежевого, рожевого, темно-синього, а також кольору іржі. Червоне варто надягати тільки на багатолюдні заходи, свята – таке плаття допоможе його власниці виділитися в юрбі. А от в офісі цей колір може викликати роздратування й утому інших співробітників та ділового партнера під час бесіди.

Плетені речі варто носити тільки в тому випадку, якщо вони є унікальною авторською роботою і виконані на дуже високому рівні.

Зовнішній вигляд ділової жінки підкреслює її взуття. Зазвичай стандартним взуттям є туфлі чорного кольору. Окрім чорного, перевага також надається синьому, темно-коричневому, сірому кольорам. Дуже вишукано, коли взуття гармонує із кольором одягу або сумочки, пасака. Не слід на роботу з'являтися у капцях або босоніжках з відкритим верхом.

У більшості розвинених країн обов'язковим елементом ділового одягу є панчохи чи колготки незалежно від пори року. Колір панчохов не повинен бути дуже контрастним із одягом.

Невід'ємною частиною одягу ділової жінки є сумочка. Однак ділова жінка має справу з паперами, тому слід мати папку або портфель. Не допускається використання для паперів одноразового пакета.

На думку фахівців, мистецтво вміння одягатися потребує виконання певних правил.

- Необхідно одягатися відповідно до своєї зовнішності. Намагайтеся підібрати колір сукні, який би гармонував з кольором очей та волосся. Вибираючи щось модне, потрібно постійно мати на увазі свою індивідуальність, зупинятися на тому, що вам підходить та вас прикрашає. Одна й та ж сама річ не підійде кожній людині. Про це потрібно завжди пам'ятати і не слідувати сліпо моді.

- Потрібно одягатися відповідно до обставин. Відправляючись за покупками чи на виставку або просто на прогулянку справжня Леді одягає просте плаття. «Не виділятися» – ось чим вона керується в цьому випадку.

- Може виникнути непорозуміння та образа, коли господиня зустріне гостей у простому домашньому одязі. Буває і навпаки – якщо ви прийшли просто одягнені, то можна цим виявити свою неповагу до господарів будинку, ніби маючи на увазі «Для вашого свята не потрібно було думати про свій туалет».

Господиня будинку повинна мати скромнішу сукню, ніж її гості, з метою не підвищувати рівень сімейного торжества до рівня офіційного прийому.

- Потрібно вдягатися відповідно до пори року та погоди. Дуже недоречною буде біла сукня при затягнутому хмарами небі або оксамитова сукня посеред літа, або солом'яний капелюх при перших весняних променях. Світський етикет і статут вимагає – не виділятися. І ті, хто слідує за цим, і в найпростіших костюмах можуть здаватися поважними. Акуратність у цих умовах вкрай необхідна. Не можна втішатися думкою «це все зійде», «хто ж це побачить». У сусідки гострі очі та ще гостріший язичок, і недоліки вашого туалету будуть відомі усім. Перед виходом потрібно переконатися, що усе на місці. Жінка, що впевнюється в цілісності

своїх гудзиків, цими рухами викликає іронічні посмішки інших. Якщо загубилася яка-небудь річ із жіночого туалета, потрібно не втрачати самоконтроль, а проігнорувати цю втрату.

Незважаючи на те, що в літературі з ділового етикету акцентується увага на необхідності дотримуватися класичного стилю одягу ділової жінки, реальне життя вказує на те, що стиль одягу ділової жінки дещо змінився. Сучасна ділова жінка дозволила собі порушувати вимоги ділового етикету щодо ділового одягу. Жінки почали одягати саме ті речі, які найбільше підкреслюють їх стиль, з одного боку не епатуючи інших людей, а з іншого – не стомлюючи своїм виглядом «синьої панчохи». Ми можемо побачити як ділові жінки одягають облягаючі блузи, помірно яскраве вбрання, а також трикотаж, який вважається одягом для відпочинку. В повсякденному діловому гардеробі сучасної ділової жінки можуть бути не лише сині та чорні англійські костюми, але й різнокольорові спідниці, брюки, різноманітні жилети, у міру декольтовані блузи, плаття без рукавів.

Головне при підборі одягу ділової жінки – індивідуальність, уміння використовувати одяг за його призначенням: приховувати недоліки і підкреслювати достоїнства. Одягатися слід відповідно до місця і часу, віку та специфіки роботи.

Особливу увагу жінки приділяють одягу для офіційних прийомів.

Збираючись на прийом, слід надати перевагу одягу з чіткими лініями краю та неяскравих кольорів. На офіційному прийомі жінці можна з'явитися у вовняній спідниці з блузою, у сукні звичайної довжини чи просто у костюмі. Фасон повинний бути строгий, рукава – довгі чи «труакар», виріз – невеликий.

Сукня й аксесуари повинні бути витримані в одній кольоровій гамі. Не слід поєднувати в ансамблі більше двох кольорів. Але якщо до чорного пальто надягти червоні туфлі, червоний шарфик, капелюх та ще червоні рукавички, не говорячи вже про червону сумочку – це буде занадто. Достатньо будь-яких двох червоних предметів в ансамблі.

Жовтий і коричневий колір добре поєднати з зеленим, червоний прекрасно гармонує з чорним і білим.

Рукавички – шовкові, мереживні чи лайкові – не потрібно знімати до початку їжі, при будь-яких формах вітання.

Плаття може бути доповнено шкіряною чи замшевою сумочкою, капелюшком. На офіційному прийомі жінці дозволено не знімати капелюшок, а от господарка повинна бути без головного убору.

На прийоми після 20.00 одягають вечірні сукні, які більш святкові й відкриті, з рукавами чи без, довільної довжини (краще максі).

До вечірнього плаття капелюшок не надягають, а туфлі повинні бути шкіряні чи замшеві, неяскраві (як і всі деталі вечірнього ансамблю).

Не можна з'являтися на урочистому заході без панчіх, навіть якщо спека.

**Зачіска.** Зовнішній вигляд ділової людини доповнює зачіска. Вибір зачіски ділового чоловіка залежить від індивідуальних смаків, однак волосся завжди повинно бути охайним і чистим. Голову бажано мити кожного дня.

Головна вимога до зачіски ділової людини – акуратність, компактність. Звисаюче до лопаток довге волосся, так само як і пишна шапка дрібних кучерів не відповідають іміджу ділової людини. Про організованість, зібраність людини найчастіше судять за станом волосся. Буйну шевелюру може дозволити собі тільки представник мистецьких кіл (артисти, художники тощо). Якщо ви вирішили відростити невелику бороду і вуса – вони повинні бути завжди гарно підстрижені. Ніяких негласних заборон тут не існує – аби «росливість» на обличчі була ретельно доглянута. Але усе-таки фахівці з ділового етикету радять ретельно виголювати обличчя. Палючим брүнетам – і ранком, і ввечері, якщо беруть участь у вечірньому прийомі.

Зачіска ділової жінки також повинна бути компактною, строгою та елегантною. У робочій обстановці хитромудрі комбінації небажані. Не слід фарбувати волосся в авангардні кольори (рудий, синій, фіолетовий) – це шкодить діловому авторитету. Колір волосся повинен гармонувати з кольором шкіри обличчя й очима. Короткі, наближені до чоловічих, стрижки

пасують далеко не кожній жінці. Найбільш прийнятним для ділової жінки вважається волосся середньої довжини.

**Парфуми.** Купуючи парфуми чи одеколон недостатньо просто оцінити їхній аромат. Необхідно перевірити, як він поєднується з запахом вашої шкіри (у кожної людини вона має свій, неповторний запах).

Для цього рекомендується капнути парфуми на руку, розтерти, а лише потім оцінювати їх. Для чоловіків квіткові аромати зовсім неприйнятні. Запах чоловічого одеколону повинен відчуватися тільки в межах 15 см. Відчуття запахів у жінок краще, тонкіше, ніж у чоловіків. Тому, вибираючи одеколон, варто запитати поради в жінки, а ще краще – у декількох жінок.

В ідеалі потрібно використовувати всю косметику однієї серії (дезодорант, мило, туалетна вода, крем і пудра для обличчя).

Користуючись дуже довго одним ароматом, ви перестаєте його відчувати, і може скластися враження, що оточуючі також його не відчують, і ви все більшу порцію виливаєте на себе. У такому випадку краще змінити парфуми.

Враховуючи міжнародні стандарти, різниця між парфумами, туалетною водою та одеколоном полягає в такому.

Perfume (парфуми) – 20-30 % ароматичних речовин.

Запах, аромат тримається 6-8 годин, краще використовувати ввечері, в урочистій та інтимній обстановці.

Eau de Perfume (парфумована вода) – 8-12 % ароматичних речовин. Краще використовувати в денні години, аромат зберігається 4-5 годин.

Eau de toilette (туалетна вода) – 5-8 % ароматичних речовин, зберігає аромат 2-3 години, створює ненав'язливу атмосферу.

Ніколи не змішуйте запахи. Якщо у вас відсутній дезодорант з аналогічним запахом парфумів, краще скористайтесь дезодорантом без запаху. Якщо ви ввечері виходите «у світ» і хочете скористатись іншими парфумами, обов'язково прийміть душ та вимийте голову, щоб ліквідувати «денний запах».

Діловим жінкам користуватися парфумами слід стримано, запах має бути ледь відчутним. Запах ваших парфумів не повинен відчуватися на відстані, більшій ніж 45 см. Жінкам рекомендується користуватися французькою парфумерією солідних фірм з ледь уловимими квітковими ароматами. Це завжди справляє позитивне враження.

**Косметика, макіяж.** Косметика, макіяж підкреслюють характер жінки. Ділова жінка завжди повинна виглядати бадьорою, рішучою, упевненою в собі. Створити таке враження можуть допомогти косметичні засоби.

Макіяж повинен бути непомітним (мінімум туші для вій, тіні, помади – і не занадто яскраві) і звичайно гармонувати з кольором волосся, розрізом, кольором очей, формою обличчя. Неяскравим також повинен бути денний макіяж.

Узимку косметичні засоби варто вживати активніше, ніж улітку.

Краща косметика та, яку ніхто не бачить. Йдучи на роботу, слід пам'ятати:

- не застосовуйте явно помітних тіней для очей;
- не обводьте очі;
- довгі нігті та накладні вії – тільки для акторок;
- ваш лак для нігтів – прозорий, безколірний;
- тушшю для вій слід користуватися обережно. Якщо вона розмажеться або потече, то ваш авторитет близький до катастрофи;
- якщо ви вищипуєте брови, то намагайтесь надавати їм природного вигляду;

- якщо у вас дуже світлі брови, підмальовуйте їх олівцем.

Спеціалісти радять купувати більше профілактичної косметики, ніж декоративної.

**Прикраси.** Список прикрас для ділових чоловіків обмежується каблучкою, годинником,

запонками, шпилькою для краватки. При цьому діловим чоловікам слід користуватися правилом – «все в міру». Європейський діловий стиль надмірну кількість прикрас не схвалює, тому не слід шокувати своїх партнерів великою кількістю прикрас.

Дорогі запонки і шпильки для краватки, що надягаються на урочисті заходи, служать свідченням професійних успіхів, високого матеріального статку ділової людини.

Браслети і ланцюжки на руках, сережки, ланцюжок на шиї не відповідають іміджу солідної ділової людини. Чим більший ланцюжок, тим більшу підозру і навіть презирство викликає діловий партнер у представників західних ділових кіл.

Потрібно також пам'ятати, що не можна, щоб із кишень виглядала ручка, олівець, гребінець, окуляри тощо, кишені не повинні випинатися.

Бути діловою жінкою не означає відмовитися від прикрас. Каблучки, сережки, браслети, ланцюжки – все це завжди підкреслює зовнішність жінки. Проте слід пам'ятати, велика кількість прикрас не відповідає іміджу ділової жінки.

Не рекомендується одночасно надягати прикраси з різних матеріалів чи витриманих у різних стилях, наприклад, срібний ланцюжок і пластмасові прикраси; золоті і срібні прикраси.

Дорогі ювелірні прикраси не варто носити на роботі, в офісі досить декількох предметів біжутерії.

Біжутерія ділової жінки повинна бути тільки високої якості, виробництва престижних фірм.

Прикраси не повинні дзвеніти, сковувати рух, заважати роботі, як, наприклад, кулони на довгому ланцюжку, що часто служать перешкодою при роботі з оргтехнікою.

Каблучки і персні не можна носити з тонкими рукавичками – ні поверх рукавички, ні під ними. Годинник має бути простим, невеликих розмірів та дещо схожим на чоловічий. Перстень не має бути з великим каменем.

**Постава, хода та манери.** Вміння красиво стояти, сидіти, рухатися в усі часи було невід'ємною частиною так званих «гарних манер», ознакою належності до еліти суспільства.

Психологи вважають, що в очах ділової людини рішуча хода, правильна постава свідчать про впевненість у собі, вміння тримати себе в руках, про надійність ділового партнера. Бізнесмену, керівнику, неформальному лідеру для підтримки свого авторитету і престижу правильна постава і хода необхідні.

За свідченням лікарів, без правильної постави неможлива правильна хода, яка поліпшує роботу легень і серця, а неправильна постава викликає перенапруження м'язів, нервової системи та швидку втому. Найкращий одяг сидить неелегантно на людині з неправильною поставою.

Гарна постава – це рівна спина, ненапружені розправлені плечі, високо піднята голова.

Визначальною умовою вироблення і збереження правильної постави і ходи є гарна фізична форма людини. Якщо немає можливості займатися спортом, то, у всякому разі, ранкова зарядка і прохолодний душ повинні стати щоденним ритуалом.

Для формування правильної постави фахівці дають відповідні поради. Насамперед, голова повинна знаходитися на одній вертикальній лінії з хребтом, щоб досягти цього, притуліться до стіни, так щоб потилиця торкалася її. Підборіддя при цьому трохи втягнеться, голова займе положення, що не дозволяє сутулитися. Коли ж голова постійно нахилена вперед чи назад, це викликає передчасну утому м'язів ший і пліч, а часом навіть м'язові спазми. Далі, підніміть лопатки і відведіть їх назад, зробіть глибокий вдих і, розслабивши, опустіть їх. Шия, плечі і руки повинні бути розслаблені, живіт і сідниці підібрані.

Необхідно вчитися красиво ходити. Вміти легко і гарно підніматися і спускатися сходами.

При ходьбі ногу, що виноситься, варто ставити на п'яту під кутом приблизно 45° до поверхні землі. Довжина кроку повинна бути постійною. Не потрібно як «дріботіти», так і робити дуже широкі кроки. Якщо ви квапитеся, прискорте кроки, але не подовжуйте їх, інакше хода стає підстрибуючою.

Не слід при ходьбі також широко розставляти ноги – ця хода не підходить діловій людині.

На ходу сильно впливає взуття: навряд чи хода буде ідеальною, якщо ви носите взуття на твердій, негнучкій підшві чи на дуже високому каблучці.

Важливим елементом гарних манер є вміння правильно сидіти, особливо жінці. Не слід класти ногу на ногу, особливо коли сидите на стільці чи в низькому кріслі. Ноги треба тримати, притиснувши коліна одне до одного, трохи схиливши в бік, чи легко схрестивши ноги в щиколотках.

При посадці в автомобіль жінка спершу сідає на сидіння, а потім переносить ноги; виходячи з авто, навпаки, спочатку ставить ноги на землю, а потім піднімається із сидіння.

Якщо ви сидите, поклавши ногу на ногу, не слід розкачувати нею та обіймати руками коліно. Не слід також класти ногу на ногу так, щоб щиколотка однієї була на коліні іншої. Не бажано сидіти в кріслі або дивані «розкинувшись», відкинувши голову на подушки; гойдати колінами під час розмови; розгойдуватися на стільці; сидіти на краю стільця, крісла, дивана; недопустимо сидати на бильце крісла, якщо в кріслі сидить малознайома людина.

Важливим елементом гарних манер людини є вміння тримати руки. Негарно розмахувати руками під час ходьби, енергійно жестикулювати під час бесіди, стукати по столу. Тримати одну руку в кишені піджака можна, проте тримати обидві руки в кишенях брюк під час розмови неприпустимо.

Потрібно також контролювати рефлекторні дії. Вихована людина, у випадку позіхання, завжди прикриває рота рукою і обов'язково вибачиться. Якщо ви кашляєте, слід також прикривати рота, а при різкому кашлі – користуватися носовичком. Висякуватись слід тихенько, легко дунувши в носовичок. Позбавитися гикавки швидко не вдається, тому краще піти в туалетну кімнату і виконати певні процедури, які дозволять позбавитися її.

Погані звички є значною перешкодою формуванню іміджу ділової людини. Наведемо деякі поради фахівців:

- руки потрібно тримати у спокої, не смикати постійно краватку, гудзики, рукав співрозмовника;
- жінці не слід гратися каблучкою, намистом, сережками або накручувати на палець волосся;
- не слід «стріляти» суглобами пальців;
- розмовляючи, не слід знижувати плечима, як правило, це дратує співрозмовника;
- нечемно вказувати пальцем, особливо на людину; слинити пальці, перегортаючи сторінки; використовувати нігті замість зубочистки; часто дивитися на годинник, розмовляючи з гостем; підтягувати брюки, а жінці колготки, панчохи; грюкати дверима.

## **РОЗДІЛ 2. «ЕТИКА ВЕРБАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ»**

### **ТЕМА №2.1**

#### **«ІНДИВІДУАЛЬНО-ДІАЛОГОВЕ СПІЛКУВАННЯ»**

##### **План**

1. Ділова бесіда: сутність, поняття, технологія та техніка
2. Особливі види бесід

**Література:** 1, 2, 3, 4, 5.

##### **ЗМІСТ**

#### **1. Ділова бесіда: сутність, поняття, технологія та техніка**

Спілкування завжди пов'язане з певним предметом спілкування, який визначає сутність, специфіку спілкування. Існує спілкування інтимне, професійне, світське, ділове та ін.

Предметом ділового спілкування виступає справа, коли співрозмовники взаємодіють з приводу конкретної «справи».

Є різні розуміння поняття «ділове спілкування». Одні вважають, що спілкування слід

вважати діловим, якщо його змістом виступає соціально значуща спільна діяльність, інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання вирішити проблеми.

**Ділове спілкування** визначимо як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Будь-яка колективна праця, співробітництво починається, (здійснюється, завершується) за допомогою спілкування, розмов.

**Ділова бесіда** (розмова) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

За структурою, функціями, тривалістю розрізняють:

- власне ділову розмову – короткочасний контакт на одну тему;
- ділову розмову – тривалий обмін думками, ідеями, інформацією, що передбачає прийняття рішень;

- інтерв'ю – це:

- розмова з журналістом, призначена для друку;
- розмова працедавця з претендентом на вакантну посаду.

Основними задачами ділової бесіди є:

- переконати партнера прийняти ваші пропозиції;
- отримати службову інформацію;
- спільний пошук, розробка ідей;
- контроль, координація, стимулювання трудової діяльності.

Учасники ділової бесіди мають керуватися спільними для таких стосунків правилами. В ділових стосунках вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, вміння говорити і уважно слухати.

Можна виділити такі принципи ведення ділової бесіди:

- принцип привернення уваги співрозмовника;
- принцип зацікавлення інформацією співрозмовника;
- принцип ґрунтовної аргументації;
- принцип нейтралізації сумнівів і зауважень співрозмовника;
- принцип прийняття кінцевого рішення.

Ділова бесіда буде мати позитивний результат лише за умов уважного сприйняття співрозмовниками позицій і доказів один одного і тактовної реакції на отриману інформацію.

Будь-яка мисленнєво-мовленнєва діяльність складається з трьох етапів:

- докомунікативного;
- комунікативного;
- посткомунікативного.

У діловій бесіді теж можна виділити ці три етапи. На першому відбувається планування, оцінка ситуації, збір матеріалу, підготовка тез і запитань. Другий етап – власне бесіда – складається зі встановлення контакту, викладення своєї позиції та з'ясування позиції співрозмовника, спільного аналізування проблеми, прийняття рішень. Необхідним є і третій етап – аналітичний. Без аналізу здійсненого не відбувається розвиток, удосконалення комунікативної культури людини.

Розглянемо комунікативний етап ділової бесіди.

На початку бесіди встановлюється контакт зі співрозмовником, створюється потрібна

атмосфера. П. Міцич пропонує прийоми початку ділової бесіди.

**Приєм зачіпки** – розповідь якоїсь цікавої історії, жарт, теплі слова, комплімент. Цей прийом допомагає зняти напруження, встановити особистісний контакт зі співрозмовником.

**Приєм стимулювання уваги** – одна зі сторін одразу ставить багато запитань з багатьох проблем, які необхідно обговорити. Цей прийом застосовується, коли у протилежної сторони твердий погляд на ситуацію.

**Приєм прямого підходу** – одразу викладається суть справи, без будь-яких вступних зауважень. Застосовується цей прийом у короткій і не дуже важливій бесіді.

Не варто забувати про такі «дрібниці», які допомагають налагодити контакт; гарний зовнішній вигляд, гарний настрій, усмішка, чіткі, зрозумілі, стислі вступні фрази, звертання до співрозмовника на ім'я (пам'ятаємо, що для людини найсолодший звук – це звук її імені).

Правильний початок бесіди передбачає озвучення її мети, задач, оголошення послідовності розгляду питань. Основна частина бесіди може мати таку структуру: передача інформації, спростування аргументів співрозмовника, прийняття рішень.

### **Психологічні закони передавання і сприймання інформації**

**Закон краю** формується так: найкраще запам'ятовується початок і кінець інформації. Тому на вступ і фінал бесіди слід звернути особливу увагу. Але слід пам'ятати, що логіка комунікації часто змушує розташовувати головні тези у середині викладення. П. Таранов, наприклад, формулює «правило середини»: «чини, як на базарі: бери з середини, бо те, що зверху, поклали для покупця!».

**Закон асоціації** диктує: краще сприймається і запам'ятовується те, що слухач може пов'язати з відомою йому інформацією. Наприклад, призначаючи випускника університету на керівну посаду пояснення, яким має бути лідер, можна провести за аналогією з його викладачами; чому одних педагогів любили і поважали, а інших – ні.

**Закон сенсорності:** інформація, що отримується сенсорно, сприймається і запам'ятовується краще, ніж абстрактна. Тому якщо можливо і доцільно, у бесіді слід використати наочні матеріали: буклети, схеми, фотографії, продукцію тощо. Тут слід згадати і про зовнішній вигляд співрозмовників, який теж дає інформацію.

**Закон структурної чіткості** не можна порушувати: інформація, що не є логічно послідовною, чітко структурованою, сприймається вкрай погано. П. Міцич пропонує такі можливі структури ділових бесід.

#### **Класична:**

- 1) вступ;
- 2) основна частина;
- 3) висновки.

#### **Сучасна:**

- 1) початок;
- 2) передача інформації;
- 3) аргументація;
- 4) нейтралізація;
- 5) прийняття рішень.

#### **Промислово-технічна:**

- 1) контакт зі співрозмовником;
- 2) пояснення;
- 3) приклад;
- 4) висновок з прикладу;
- 5) докази і оцінка доказів;
- 6) нові висновки.

#### **Інженерно-технічна:**

- 1) вияв бажань співрозмовника;
- 2) аналіз можливих рішень;

- 3) відхилення неприйнятих рішень;
- 4) перевірка правильності рішення;
- 5) прийняття оптимального рішення.

**Торгова:**

- 1) привернення уваги;
- 2) пробудження інтересу;
- 3) формування пошуків рішень;
- 4) прийняття пропозиції.

**Дослідницька:**

- 1) постановка проблеми;
- 2) розробка моделі;
- 3) розробка варіантів;
- 4) формування рішення.

Інформація, з якою ви хочете познайомити співрозмовників, має бути подана стисло, точно, чітко, з посиланням на джерело інформації.

Завдання останньої стадії ділової бесіди – прийняття рішень і завершення – такі:

- досягнути основної чи альтернативної мети;
- створити сприятливу атмосферу для продовження контактів у подальшому;
- стимулювання співрозмовника до дії.

До прийняття рішення слід переходити одразу, коли відчули, що переконали співрозмовника. Але тут треба пам'ятати, що пряме прискорення прийняття рішення часто закінчується відповідно: «Мені треба ще подумати, порадитись». І в 50 % випадків після такої відповіді ви почуєте остаточне «Ні». Більшість людей відчуває несвідомий супротив, коли потрібно сказати «Я приймаю рішення». Якщо перед вами такий співрозмовник, застосуйте техніку непрямого прискорення прийняття рішення («А якщо...», «Уявімо, що...», «Якби..., то чи...») або 100 поетапного прийняття рішення (прийняття попередніх, часткових рішень).

Ще кілька порад у такій ситуації:

- завжди майте в запасі ще один сильний аргумент, коли побачите невпевненість співрозмовника під час прийняття рішення;
- не проявляйте невпевненості;
- не відступайте, поки співрозмовник кілька разів не скаже твердо «ні»;
- як тільки рішення прийняте, привітайте співрозмовника з цим;
- уникайте різких поворотів у бесіді.

Після закінчення ділової бесіди слід відзначити її позитивні і негативні моменти. Це важливо для удосконалення вміння спілкуватися, взаємодіяти з іншими людьми. Схема аналізу бесіди може бути така.

- Яка тема і мета бесіди?
- Чи вдалося на початку бесіди створити гарну атмосферу, встановити психологічний контакт?
- Чи аргументовано було викладено позиції?
- Як були спростовані помилкові судження, зауваження?
- Чи відмовляються співрозмовники від своїх суджень, якщо аргументація опонента виявилася більш переконливою?
- Хто робив узагальнювальний висновок?
- Які рішення прийняті?
- Хто зі співрозмовників був більш впевнений в собі?
- Чи вистачило співрозмовникам професійних знань?
- Чи легко впоралися співрозмовники з професійними зауваженнями один одного?
- Чи потребує удосконалення стиль висловлювання, спосіб переконання співрозмовників?

## 2. Особливі види бесід

За різними ознаками виділяють такі різновиди бесід: – *за метою спілкування та змістом: ритуальні, глибинно-особистісні та ділові.*

*Ритуальні бесіди* вимагають дотримання певного мовленнєвого етикету. Ці бесіди характерні для обрядів, звичаїв (людина повинна знати, що і як їй потрібно говорити в різних ситуаціях і що мають говорити інші).

*Глибинно-особистісні бесіди* використовуються для спілкування між батьками, дітьми, коханими, друзями тощо (спілкуючись з близькими людьми, кожен сподівається на те, що його і зрозуміють, і захистять, і нададуть допомогу).

У *ділових бесідах* обговорюються конкретні справи. Розрізняють такі ділові бесіди: *інформаційні; виклад своєї позиції.*

*За професійною спрямованістю* розрізняють бесіди *управлінські, педагогічні, правові, медичні* тощо. Професійні справи, трудові акції здійснюються за допомогою ділових бесід, яких є два види: *кадрові та проблемні*, або дисциплінарні.

*Кадрові* включають співбесіди під час прийому на роботу чи звільнення. Ефективність кадрових бесід підвищується від вміння керівника створити відверту конструктивно-критичну атмосферу спілкування і, навпаки, зменшується, якщо він поводить безтактно, перебиває співрозмовника, висміює його аргументи або грубо реагує на протилежну точку зору. Особливу увагу слід звернути на об'єктивність фактів.

Керівник повинен мати план бесіди, дотримуючись якого він зможе відповісти на запитання:

- яка причина бесіди і організаційні конкретні завдання, пов'язані з її темою, метою;
- які контраргументи може висунути співбесідник і що потрібно зробити, щоб досягти поставленої мети;
- які варіанти вирішення проблеми можна запропонувати, якщо партнер погодиться, відмовиться або заперечуватиме;
- на кого із партнерів чи підлеглих можна покласти у вирішенні проблеми і які переваги це матиме чи які негативні моменти може викликати.

*Проблемні, або дисциплінарні*, бесіди відрізняються від кадрових тим, що вони зумовлені фактами порушення дисципліни на виробництві або відхиленнями від встановлених норм і правил у діяльності організацій, підприємств. Не потрібно проводити бесіду без належної підготовки.

Бесіда про дисципліну – не вистава, а довірлива розмова. Не можна приймати рішення наперед. Якщо необхідно зробити окремі винятки з правил, то про це потрібно повідомити іншим. Працівник повинен зрозуміти «оргвисновки». Важливо погодити із працівником програму його подальших дій і термін її реалізації.

Ділова бесіда включає обмін думками й інформацією і не припускає укладання договорів чи вироблення обов'язкових для виконання рішень. Вона може мати самостійний характер чи попереджати переговори або ж бути їх складовою частиною.

*За кількістю учасників* бесіди поділяються на індивідуальні та групові.

В *індивідуальній бесіді* беруть участь два учасники. Кожен із них прагне досягти певної мети: установити контакти, «посяти» довіру і взаєморозуміння, визначити позицію співрозмовника, знайти пояснення його дій. Результат бесіди залежить від обох партнерів.

Даючи розпорядження, керівник має зацікавити підлеглого тим, що успішне виконання ним завдання сприятиме і задоволенню його певних потреб, інтересів (підвищиться його статус, отримає винагороду тощо). До підлеглого потрібно звертатися на «Ви», використовуючи фрази: «Я прошу Вас зробити...», «Чи не могли б Ви до завтра зробити...». Рекомендують робити підлеглому компліменти, уміти вислуховувати його, цікавитися успіхами і труднощами кожного працівника, їхніми інтересами, звичками, створювати умови для їх самореалізації. Керівникові часто доводиться проводити індивідуальні бесіди з виховною метою (під час зарахування на роботу молодого працівника, з працівниками, які мають проблеми з характером і не вміють співпрацювати з іншими тощо).

Щоб проводити такі бесіди, потрібно мати певні знання із загальної та соціальної психології, досконало володіти навичками культури спілкування.

Таку розмову потрібно вести невимушено, без формалізму, нотацій, менторства, залякування. Бажано поговорити про спільні інтереси, поцікавитися справами підлеглого, сказати про досягнуті успіхи, відзначити добрі вчинки, його неповторну особистість. Таким чином можна встановити контакт. А потім бажано поступово і спокійно перейти до обговорення конкретного факту, який викликав занепокоєння. Психологи не радять навішувати ярлики, говорити про конкретний вчинок людини, нав'язуючи співрозмовникові свої поради. Оцінку його вчинків можна давати лише в крайньому разі. Розмову радять вести так, щоб людина сама зробила належний висновок або попросила дати їй пораду, як діяти в подібних ситуаціях.

## ТЕМА №2.2

### «ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ ТЕЛЕФОННОГО СПІЛКУВАННЯ»

#### План

1. Особливості телефонного спілкування
2. Спеціальні випадки користування телефоном

**Література:** 1, 2, 3, 4, 5.

#### ЗМІСТ

##### **1. Особливості телефонного спілкування**

Етика ведення телефонних розмов набуває все більшого значення для здійснення різнобічної підприємницької діяльності. Вміння підприємця вести телефонні розмови за відповідними етичними нормами є важливою умовою набуття солідної ділової репутації у сфері бізнесу та серед клієнтів-споживачів, а відтак і досягнення ділового успіху. Людство користується телефоном уже більше століття. Здавалося б, часу більш ніж достатньо для того, щоб навчитися розумно користуватися цим технічним засобом. Але, на жаль, вміння говорити по телефону не передається спадково. Культурою спілкування по телефону володіє не кожен.

Наприклад, японські компанії щорічно витрачають більше 700 млн. дол. США на підготовку співробітників з питань телефонного ділового етикету та консультування. Загальновідомим є те, що порушення норм етикету може спровокувати розрив партнерських стосунків, розірвання ділових контрактів, втрату ринків збуту і т.д.

Телефонний зв'язок забезпечує безпосередній і двосторонній обмін інформацією на будь-якій відстані: по телефону ведуться ділові розмови, надаються консультації, партнери попередньо домовляються про важливі ділові зустрічі та ін. За тим, як тактично і люб'язно ви відповідаєте діловому партнеру чи клієнту, він оцінює роботу і вашої фірми.

Телефонна розмова – це один з видів усного мовлення, до того ж доволі специфічний.

Оскільки співрозмовники не бачать один одного, то виключається передача інформації через міміку, жести, вираз очей і обличчя. Тому при веденні телефонних розмов особливо важливо широко використовувати лексичні можливості літературної мови (в першу чергу, багату синоніміку й точність її термінології), а також інтонаційні можливості мовлення.

Як стверджує американський менеджер А. Маккензі, погана підготовка до телефонної розмови, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних втрат робочого часу (до 20-30%). Серед 15 головних причин втрати робочого часу, на його думку, перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення. Наприклад, зайва емоційність може збільшити тривалість телефонної розмови.

Відомо також, що під час телефонної розмови спостерігається таке явище, як надто насичена розмова. Вона може бути джерелом напруги між двома сторонами, тому потрібно дотримуватись певної міри, оскільки можна втратити сенс розмови, що спричинять конфлікти.

Основою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість,

володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення.

Потрібно бути уважним до співрозмовника. Це не лише полегшить співпрацю, а й свідчитиме про високий професійний рівень, однак доцільно взяти до уваги, що надмірна ввічливість, улесливість не прикрашають співрозмовника, а навпаки, свідчать про його низький етичний рівень і можуть викликати роздратування.

Робити дзвінок рекомендується в першій половині дня: в післяобідній час, можливо, ви не застанете потрібну вам людину на робочому місці. Отже, не варто відкладати на потім важкі телефонні розмови.

Перешкоджає взаєморозумінню телефоном надто сильний голос: по телефону необхідно розмовляти середнім за силою голосом, не дуже швидко, чітко. Тон повинен бути спокійним та ввічливим, професійним: такі звертання, як «миленька», «дороженька» в жодному випадку не повинні використовуватись. Говорити необхідно виразно. Не етично тримати телефонну трубку підборіддям в той час, коли ваші руки розшукують щось на столі.

Недоцільно говорити голосно, якщо погано чути, - покладіть трубку і зателефонуйте ще раз.

Співрозмовника необхідно дуже уважно слухати, адже може бути мало часу, щоб уточнити якісь деталі розмови.

Телефонна службова розмова складається з наступних частин:

1. **Момент встановлення зв'язку:** початкові вирази повинні вказувати не лише на те, що зв'язок між сторонами встановлений («Алло! Я слухаю»), але й називати ці сторони.

Приймаючи дзвінок, ніколи не можна починати розмову зі слів:

Hello – Привіт;

Wait – Зачекайте;

One minute – Одну хвилинку;

I am listening – Я слухаю;

What – Що;

Yes – Так.

Коли телефонуєте ви, відразу представтеся: назвіть своє прізвище, назву фірми і залишіть свій телефон, якщо особа, з якою бажаєте розмовляти, відсутня. Якщо ви залишили свої координати, не телефонуйте того ж дня, за винятком, якщо справа дуже термінова. Якщо вам відповідає автовідповідач, скажіть дату і час, ваше прізвище, назву фірми і коротке повідомлення.

2. **Виклад справи** (введення в курс справи, постановка питання, обговорення ситуації, відповідь) будується чітко, коротко, без зайвих деталей. Лаконізм досягається за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої і конкретної відповіді. Встановлено, що короткі вирази легше сприймаються на слух, ніж довгі, а ще до того ускладнені дієприкметниковими або дієприслівниковими зворотами (ведення надто довгих ділових розмов – це прояв безцеремонності та зневаги до тих, хто також чекає на телефонну розмову).

Розмова по телефону не повинна перетворюватись у монолог: викладаючи багатоаспектне питання, необхідно передавати інформацію частинами, частіше робити паузи.

Пауза може також означати, що розповідь закінчена, думка завершена. Це створює певний ритм розмови й надає можливість уникнути перебивання, яке особливо неприємне в певних ситуаціях.

3. **Закінчення розмови:** ініціатива про закінчення розмови належить, зазвичай, ініціатору. Якщо співрозмовник старший за віком або службовим становищем, тоді доцільно надати таку можливість саме йому. Якщо особа, яка телефонує, надто надовго затягує розмову, можна порушити правило і закінчити розмову самому. Іноді й викликаний до телефону може ввічливо сказати, що з тієї чи іншої причини поспішає закінчити розмову.

Завершальна фраза телефонної розмови має дуже велике значення, адже вона запам'ятовується надовго і має вирішальний вплив на формування враження від бесіди в

цілому. Підтвердженням того, що ви добре знаєте телефонний етикет, стане при закінченні бесіди звернення по імені до того, хто телефонує. Це буде підставою вважати, що вам не байдужий співрозмовник. Закінчуючи розмову, рекомендується сказати: «Дякую за телефонну розмову, пане ... Вдалого вам дня».

Вважається, що оптимальна тривалість телефонної розмови становить три хвилини, з яких:

- взаємне представлення – 20 +/- 5 сек.;
- введення співрозмовника в курс справи – 40 +/- 5 сек.;
- обговорення ситуації – 100 +/- 5 сек.;
- заключні слова – 20 +/- 5 сек.

Наведений приклад можна розглядати як бажаний варіант. Насправді, спланувати розмову подібним чином досить важко, бо телефонну розмову, наприклад, із незнайомим абонентом важко передбачити. Зауважимо, що перед тим, як комусь телефонувати, потрібно спланувати свою розмову

Отже, до телефонної розмови треба ретельно готуватися: чітко і точно визначити ціль розмови і свою тактику, заздалегідь підготувати усі матеріали, документи, мати під рукою потрібні номери телефонів, адреси організацій, календар, ручку, папір.

Під час розмови доцільно записувати найсуттєвіші моменти, зробивши конспект розмови, та залишити на зберігання.

Якщо подзвонив хтось обурений, дайте йому змогу виговоритися і в жодному випадку не втрачайте рівноваги, а говоріть спокійно, привітно. Якщо хтось до вас звертається з лайкою, ви маєте право покласти трубку. Якщо вам хтось подзвонив і не застав вас, вам необхідно при першій нагоді зателефонувати йому.

Якщо ви додзвонилися до особи, з якою бажаєте поспілкуватися, обов'язково перепитайте, чи зателефонували ви у зручний час, особливо, якщо передбачаєте, що розмова може затягнутися. Коли розмовляєте по телефону, не жуйте, не пийте, не куріть, не пересувайте паперами і говоріть лише прямо в трубку. Закінчуйте розмову по-діловому, адже люди найкраще запам'ятовують те, що вони чують в кінці.

Якщо ви зайняті і приймаєте багато дзвінків одночасно, не змушуйте чекати того, хто телефонує. Якщо все ж таки доведеться використати режим очікування, то доцільно використати фразу: «Будь ласка, якщо можете, зачекайте». Коли знову піднімете слухавку, подякуйте за очікування.

За правилами телефонного етикету не можна залишати на лінії того, хто телефонує, більше двох хвилин і не зв'язатися з ним знову. Тому, якщо ви дуже зайняті і не можете перебувати з потенційним співрозмовником в режимі очікування, ввічливим тоном скажіть, що ви перетелефонуєте йому.

У службових телефонних розмовах, зазвичай, обмежуються короткими виявленнями ввічливості, проте вони необхідні. Це вирази на зразок: «Добрий день», «Дякую», «Прошу», «До побачення» і т.д. Однак, існує і низка висловів, яких необхідно уникати під час телефонних розмов. Зокрема, до таких телефонних «табу» належать: «Я не знаю», «Ні», «Ви повинні ...», «Фірма не буде цього робити». Кожний вираз, який може сприйматися як відмова, треба ретельно обдумати.

Під час телефонної розмови не можна говорити «no problem» («нема проблем»), оскільки у такому контексті пам'ять людини може викликати негативні спогади про розмову.

## **2. Спеціальні випадки користування телефоном**

Під час телефонних розмов не рекомендується обговорювати:

- питання з особами, з якими ще не було ділових контактів, або з якими не склались особисті стосунки;
- питання, які можуть бути спірними;
- гострих або делікатних питань, які стосуються співбесідника або його фірми, а також особистих проблем;

– питань, які стосуються третіх осіб або організацій, представники яких можуть бути присутніми в кімнаті співбесідника в момент телефонної розмови.

Не рекомендується також інформувати телефонним дзвінком негативні рішення, оскільки це може бути сприйнято як черствість і неповага.

І ще декілька рекомендацій стосовно телефонної розмови, які адресуються діловим людям, однак це не завадить знати всім, хто користується телефоном:

1. Тільки близьких друзів і знайомих можна поздоровити по телефону зі святом чи сімейною подією, запитати про стан здоров'я хворого члена родини. Людей, з якими підтримуєте офіційні стосунки, поздоровляти доцільно особисто.

2. Висловлювати співчуття по телефону неприпустимо (лише особисто і листом).

3. Просити про послугу по телефону можна лише людину, близьку або рівну вам за своїм службовим становищем.

4. Подякувати за послугу по телефону можна, але при нагоді подяку варто повторити в особистій розмові.

5. Перш ніж зателефонувати комусь додому, треба уважно вибрати час (не рекомендується цього робити рано-вранці, пізно ввечері, не кажучи вже про ніч).

6. Не доцільно викликати до телефону незнайому або малознайому людину і просити її про щось, оскільки у таких випадках звертаються особисто.

7. Телефонном не користуються при розв'язанні складних і відповідальних питань, тому що заочною розмовою можна завдати справі непоправної шкоди.

8. Перебуваючи в гостях, телефоном можна скористатися тільки за крайньої потреби і тільки з дозволу господарів. Йдучи в гості, не беруть із собою мобільний телефон, а взявши, вимикають його. Загалом користування мобільними телефонами потребує дотримання певних етичних засад.

Якщо під час телефонної розмови були обговорені та вирішені ділові питання, то за правилами протоколу один із учасників розмови повинен скласти її детальний опис (звіт).

Після ділової телефонної розмови доцільно проаналізувати зміст і стиль розмови, знайти слабкі місця, визначити і зрозуміти причину своїх помилок.

Якщо під час розмови була досягнута домовленість, потрібно якомога швидше письмово підтвердити досягнуту згоду. Крім протокольного аспекту, відразу необхідно відправити лист з описом розмови: усну домовленість легко порушити, а не маючи на руках письмового підтвердження, потім важко вимагати від партнера виконання взятих ним зобов'язань. Текст на папері дивиться більш офіційно і психологічно діє на людину як щось постійне, обов'язкове, що важко відмінити або ж змінити.

Останнім часом популярності набули телефонні конференції – це і значно дешевше, ніж запрошувати гостей з інших міст чи країн на звичайні зустрічі. Телефонні конференції в дечому відрізняються від звичайних засідань: головою телефонної конференції обирають її ініціатора і його роль вирішальна, оскільки саме він оголошує імена всіх учасників, визначає порядок, в якому вони будуть говорити. Учасник такої конференції може бути лише слухачем. Коли головуючий надає слово, він викладає свої думки, ставить запитання або ж висловом «Я пас» передає можливість виступати іншому учаснику. Говорити учасник конференції може лише тоді, коли йому надали слово.

Головуючий підсумовує і закриває телефонну конференцію, готує відповідний звіт про її проведення.

Сучасні мобільні телефони створюють у людей враження, ніби вони підключені до життєво важливого джерела інформаційного живлення, однак це лише засоби для спілкування, які також мають певні правила використання:

– якщо, перебуваючи в громадському місці, вам необхідно подзвонити по мобільному телефону, постарайтесь це зробити так, щоб не дратувати навколишніх. Не варто перетворювати місця відпочинку інших у філіал вашого офісу або комунальну квартиру;

– в театрі, музеї, ресторані, кінотеатрі, на виставці і навіть в офісі під час наради, зустрічі чи переговорів телефон доцільно вимкнути;

– некоректно користуватись мобільним телефоном в кабінеті керівника (начальника).

Щоб не пропустити важливий дзвінок, рекомендується використати послугу переадресації повідомлень на персональний автовідповідач. Якщо оператор мобільного зв'язку не може запропонувати такої послуги, доцільно виключити телефон, зменшити звук або включити вібродзвінок.

Якщо ви пропустили важливі дзвінки, обов'язково передзвоніть абонентам пізніше, бо в іншому випадку вони сприймуть це як ігнорування спілкування з ними.

Слово наполовину належить тому, хто говорить, а наполовину тому, хто слухає

## ТЕМА №2.3

### «ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ КОЛЕКТИВНИХ ФОРМ СПІЛКУВАННЯ»

#### План

1. Організація і проведення колективних форм спілкування
2. Підготовка і проведення комерційних переговорів і конференцій

**Література:** 1, 2, 3, 4, 5.

#### ЗМІСТ

##### 1. Організація і проведення колективних форм спілкування

Кожен з нас постійно про щось домовляється: партнери вирішують питання купівлі товару або створення спільного підприємства, керівники країн сідають за стіл переговорів для того, щоб встановити перемир'я і т.д. Сьогодні все частіше використовуються переговори, оскільки кожна людина бажає брати участь у вирішенні питань, які торкаються її інтересів.

Переговори є основним засобом для того, щоб узгодити дії та досягти певного результату.

Отже, в діловій сфері люди з допомогою переговорів укладають угоди і врегульовують розбіжності.

**Переговори** – це човниковий, двосторонній взаємозв'язок, призначений для досягнення згоди з допомогою ділового спілкування, це ділове взаємне спілкування, спрямоване на вирішення певної спільної проблеми. Переговори призначені в основному для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій стосовно рішення поставленої на обговорення проблеми), «уторгувати» відповідну інтересам обох сторін угоду і досягти результатів, які б влаштовували всіх учасників переговорів. Отже, основними функціями переговорів є:

- інформаційно-комунікативна діяльність;
- спосіб регулювання відносин між партнерами;
- засіб контролю раніше прийнятих рішень;
- спосіб координації дій.

За столом переговорів можуть зійтися люди, що мають різний досвід ведення переговорів. Вони можуть мати різний темперамент і різну фахову освіту. Відповідно до цієї великої розмаїтості різняться і сам хід переговорів. Вони можуть протікати легко чи напружено, партнери можуть домовитися між собою без зусиль чи на превелику силу або взагалі не дійти до будь-якої згоди.

Існує чотири основних категорії переговорів:

1) **я виграю – ти програєш** (той, хто веде переговори, хоче обов'язково виграти. Цій людині байдуже, що станеться з його співрозмовником, які будуть наслідки його деструктивної поведінки);

2) **я програю – ти програєш** (для таких людей найважливішим є те, щоб не виграв співрозмовник. Сам він або не бажає, або боїться виграти, і тому після того, як переконається, що друга сторона прогала, саботує «власний» виграш);

3) **я програю – ти виграєш** (той, хто проводить переговори, не зацікавлений в тому, щоб виграти, однак він «виграє», якщо здасть свої позиції. До таких людей відносяться пасивні

особи, які бояться домінувати);

4) **я виграю – ти виграти** (особи, які ведуть такі переговори, зацікавлені, щоб обидві сторони, після завершення переговорів, були задоволені і готові до співпраці).

Переговори розглядаються як процес, під час якого відкрито подаються певні пропозиції з метою досягнення згоди про взаємні вимоги чи реалізації спільного інтересу сторін. Під час проведення переговорів розглядаються три можливості: підписати угоду на умовах, запропонованих партнером; припинити переговори, не досягнувши згоди; намагатись шляхом подальших переговорів досягти більш прийнятних умов. Звідси визначаються основні принципи ведення переговорів:

- привернення уваги партнера;
- пробудження в партнера зацікавленості;
- детальне обґрунтування ідей та пропозицій;
- виявлення інтересів та спростування сумнівів партнера;
- перетворення інтересів партнера в остаточне рішення.

Існує два підходи до ведення переговорів: позиційні торги та переговори, засновані на інтересах. У позиційному торзі кожна сторона займає позицію, яку відстоює, однак робить поступки з метою досягнення компромісу. Переваги цього підходу у тому, що він надає можливість для виграшу одній з сторін. Такі переговори найприйнятніші в ситуації, коли постійні стосунки не очікуються. Недоліком позиційного торгу є те, що, особи, які ведуть переговори, можуть не піти на компроміс, переговори можуть зірватися або угода може не відповідати інтересам сторін.

В центрі уваги переговорів, заснованих на інтересах, знаходяться позиції і варіанти, які задовольняють обидві сторони. Прикладами інтересів є безпека, економічний добробут, визнання, контроль над життям. Переговори, засновані на інтересах партнерів, підтримують тривалі і постійні стосунки, сприяють творчим, взаємовигідним рішенням проблеми. Однак такі переговори є вразливими до брехні та недовіри.

Отже, найприйнятнішою є модель переговорів, яка спрямована на взаємні вигоди: необхідно шукати спільну користь у кожній можливості, навіть тоді, коли інтереси не співпадають; необхідно шукати результат, який базувався б на справедливих принципах довіри, чесності та гідності.

### **Стиль переговорів, основні його види**

Кожна людина щодня вирішує сотні справ таким способом, який здається їй найбільш оптимальним, або до якого вона звикла. Отже, кожна виробила свій стиль переговорів.

Звичайно, стиль змінюватиметься залежно від того, з ким партнер має справу і яка мета спільних переговорів. Стиль залежатиме і від емоційного стану, здоров'я, фінансового становища партнерів. І хоча зовнішній вигляд бізнесмена відкриває йому двері, однак лише його стиль вирішить, чи отримає він від переговорів те, що очікує. В загальному, стиль переговорів має шість видів: **борець джунглів, диктатор, тінь, тато або мама, втішувач, разом виграємо.**

**Борців джунглів** впізнати найлегше, оскільки для них життя (переговори) знаходяться між грою і війною. Найважливіше для них - інтриги, боротьба, а другорядне - винагорода, адже для борця основним є сам процес полювання, переслідування і перемоги. Якщо немає конфлікту, такі особи його створять. Це люди надзвичайно швидкі, які все обіцяють, але нічого не виконують, тому, зрозуміло, з ними не дуже приємно працювати і вести переговори. Однак такі люди досягають значних успіхів у кар'єрі, фінансово забезпечені і життя з ними цікаве.

**Диктатори** ведуть переговори, щоб виграти, тому друга сторона, зазвичай, програє. Вони дуже агресивні в переговорах, люблять тримати владу лише в своїх руках, однак рідко втрачають рівновагу (вони швидше використовують розум, ніж кулаки), а основна їх мета – не знищити партнера, а панувати над ним. Диктатори дотримуються всіх правил правильної поведінки і знають, як підкреслити свою зверхність. Їх рішення не раптові: диктатори вислухають всіх, зберуть всю інформацію, необхідну для прийняття обдуманого рішення, однак

розмова з диктатором – це не діалог, а допит і дуже часто в обвинувачувальному тоні.

Диктатори дуже вмілі керівники, вони вміють організувати себе та інших. Якщо беруться за справу, то обов'язково її закінчують.

Якщо диктатор скаже «ні», далі з ним немає сенсу говорити – його «ні» остаточне.

**Тіні** – це люди, які за будь-яку ціну хочуть уникнути конфлікту. Вони дуже скупі на гроші, почуття, ентузіазм, їх зброя – мовчанка. Такі люди часто застосовують тактику звертання уваги на якесь слово, вираз для того, щоб відвернути увагу від справжньої проблеми або припинити розмову. Їх типовими відповідями є: «Я зроблю це пізніше», «Не тепер», «Може поговоримо про це іншим разом», «Я тепер думаю про інше».

Тіні за будь-яку ціну досягнуть поставлену мету. Як співпрацівники – дуже цінні, надзвичайно вірні і чесні; в переговорах – переконливі, оскільки впевнені у власних позиціях.

Для своїх друзів готові зробити все і не чекають подяк, однак самі рідко просять допомоги.

**Люди категорії «тато або мама»** першокласні маніпулятори: вони заспокоюють партнера, дадуть поради і так владнають будь-яку справу, що він погодиться, що це все робиться на його користь. Але коли партнер їх допомогою досягне успіху, його плоди збиратимуть вони. Отже, тато або мама пропонують любов, вигоду, розуміння, винагороду, похвалу, від них можна завжди почути те, що хочеться почути. Однак, якщо партнер почне сумніватися або виявляти незалежність (а тим самим вже не потребує їх підтримки), вони подарують йому «безмежну любов», а він наповниться почуттям вини. Люди даної категорії повинні тримати владу у своїх руках, бути в курсі всіх справ.

**Втішувачі**, зазвичай, в переговорах програють, оскільки не хочуть брати на себе жодної відповідальності. Вони відвертаються від будь-якого конфлікту або відразу ж відступають.

Втішувачі завжди, а інколи і забагато, вибачаються, вони ніколи прямо не скажуть, чого хочуть, тому з ними дуже важко вести переговори. Втішувачі не хочуть розв'язувати проблеми – вони краще не визнають, що вона існує. Такі люди бояться сказати «ні», щоб не образити співрозмовника, однак з ними приємно працювати, оскільки вони не загрожують, приємні в товаристві, а якщо виникають непорозуміння, всіх втішають.

**Особи, які використовують стиль «разом виграємо»**, зацікавлені, щоб обидві сторони мали вигоду. Від них можна почути наступні слова і вирази: «ми», «нас», «подумаємо», «поділимося», «домовимося» і т.д. Такі особи не емоційні, не вимагають, щоб їх всі любили, не шукають похвали інших і не здають своїх позицій в переговорах, хоча йдуть на деякі поступки.

Це творчі люди, адже необхідно володіти великою творчою фантазією, щоб знайти рішення, де обидві сторони виграють і матимуть певну користь та вигоду.

Отже, кожний стиль має свої позитивні та негативні сторони, тому необхідно навчитися користуватися цими стилями, однак позитивні риси використовувати, а негативні – нейтралізувати.

### **Інструменти переговорів**

Під інструментами переговорів розуміють всі засоби, які «дають життя» переговорам.

До них належать: **план, можливості, заміни, плани на випадок, остаточна позиція.**

**План.** Переважно на стіл переговорів приносять два плани: явний, над яким працюють всі; особистий – кожного учасника. Особистий план, зазвичай, є егоїстичним і може бути протилежний явному. Якщо ділова людина веде переговори згідно певного явного плану, вона ніколи не повинна забувати, що у його співрозмовника є ще свій особистий план. І якщо бізнесмен запримітив його в іншого учасника переговорів, то доцільно дати партнеру зрозуміти, що він знає про існування цього плану. В такому випадку, особистий план вже не є секретом, і, очевидно, не зможе нікому зашкодити. Тоді співрозмовник найчастіше відступає від свого особистого плану (переорієнтовується), і переговори можуть спокійно продовжуватися далі.

**Можливості.** В будь-якій ситуації необхідно визначитися із своїми можливостями. А їх може бути три:

– залишитися – дотриматися контракту;

- відійти – викупитися з контракту;
- змінити – повернути ситуацію на власну користь.

Якщо обрано якусь можливість, не потрібно витрачати енергію на інші, а робити все, щоб втілити її якнайшвидше в життя. Якщо ділова людина має бажання змін, їй потрібно усвідомити, що саме вона є їх ініціатором, а тому повинна здійснювати ці зміни за наступною схемою: яка проблема – яку частину цієї проблеми вона може змінити - що вона готова зробити - скільки в неї є часу – у випадку, якщо проблема не буде розв'язана, що вона робитиме, який її наступний крок.

**Заміни.** Щоб щось одержати, потрібно бути готовим віддати дещо на заміну. Тут маємо справу з особистими вартостями (чесністю, свободою, повагою, амбіціями тощо). Наскільки суворіша система особистих вартостей, настільки більше конфліктів може виникнути під час переговорів, оскільки не буде чим торгувати. Тому під час переговорів потрібно чітко визначити які вартості не є настільки важливі, щоб ними не можна було б поступитися.

Переговори будуть успішними, якщо буде досліджено аналогічне питання і стосовно співрозмовника.

**Плани на випадок** використовуються у ситуації, якщо під час переговорів всі альтернативи вичерпані. В таких планах позиція і наміри не змінюються, змінюється лише тактика ведення переговорів.

**Остаточна позиція.** Це пункт в переговорах, коли час сказати «ні». Слово «ні» невігідне - воно перериває плинність переговорів, проте воно дуже важливе, оскільки дає можливість зрозуміти, де знаходиться межа. У ділових ситуаціях, а особливо під час переговорів, слово «ні» означає: не тепер; не в такій формі; я повинен подумати або порадитися. У товариських ситуаціях «ні» є остаточним: якщо партнер скаже «ні», його двічі не будуть припрошувати до столу; якщо він відмовиться від допомоги, йому двічі не будуть її пропонувати. Остаточне «ні» є обов'язковим в питаннях підкупу і шахрайства.

## **2. Підготовка і проведення комерційних переговорів і конференцій**

### **Структура переговорів**

В основному структура переговорів складається з наступних елементів: **вступ, зонд, прямий підхід, зміна тактики, тайм аут, тупик, удари, закінчення, міст, післямова.**

**У вступі** дається зрозуміти, в який напрямок учасник хотів би направити переговори: «Я хочу, щоб ми зупинилися над питаннями ...».

**Зонд** – це спроба здобути більше інформації: чи позиція реальна; чи можна про той чи інший пункт вести переговори і скільки часу для цього потрібно. Зонд, зазвичай, розпочинається такими виразами: «Як ви вважаєте ...», «Що ви думаєте про цю ідею ...», «Я довго думав над цією справою і не знаю ..., чи не змогли б ви подати мені якусь ідею».

**Прямий підхід** – це швидке і пряме піднесення та висвітлення проблеми. В загальному, це небезпечний крок у переговорах, хоча інколи необхідний і навіть корисний. Якщо хтось застосував прямий підхід, а партнер не готовий дати відповідь, він може сказати: «Поговоримо про це завтра», «Я з вами не погоджують, тому що ...».

**Зміна тактики.** Якщо під час переговорів ділова людина зрозуміла, що помилилася (суперник не такий, яким його спочатку бачили, або можливість, яку вона пропонує, сприймають не так, як вона цього сподівалася і т.д.), то настав час змінити свої можливості і перейти до іншої альтернативи.

**Тайм аут.** Як і в спортивних іграх, переговори необхідно перервати на кілька хвилин для того, щоб змінити стратегію, проблеми, опанувати себе. Відзначимо, що це дуже сильна переговорна тактика, тому зловживати нею не бажано. Для оголошення тайм ауту використовують наступні вирази:

- «Це новий аспект нашої справи, тому необхідно про це подумати»;
- «Ми говоримо про цю справу вже дві години і ні про що не домовилися, тому завтра ми можемо поговорити про нову перспективу»;
- «Ми досягли великого прогресу, зустрінемося завтра, щоб обговорити остаточні

деталі».

**Тупик** існує, якщо між сторонами переговорів немає взаєморозуміння. Якщо партнери мають бажання вийти з тупика переговорів, доцільно запитати себе:

- чи висловлювався я чітко, переконливо і достатньо рішуче?
- чи використав я всю інформацію, аргументи?
- чи існують якісь можливості, яких я не використав?
- можливо необхідно залучити сторонніх людей: фахівців, знайомих?
- що ще можна зробити?
- чи врахував я наслідки і результати з-за умови, якщо переговори перервуться?

**Удари** несподівані та неприємні. Вони спустошують противника, тому шанувальники стилю «разом виграємо» майже ніколи їх не застосовують, хіба що мають справу з борцями джунглів або диктаторами. Той, хто отримає такий удар, ніколи його не забуде і не простить, буде прагнути помсти, тому з такою особою виграти тоді вже практично неможливо.

Якщо мета досягнута, доцільно закінчувати переговори і не затягувати їх. Ритуал **закінчення**, як і привітання, має бути граціозним. Співрозмовники повинні висловити свої подяки за те, що мали змогу взяти участь у переговорах.

Зауважимо, що дуже рідко із завершенням переговорів закінчуються і зв'язки з особою або фірмою. Партнери будуть надалі співпрацювати, здійснювати переговори, укладати контракти. Тому, щоб праця просувалася далі, щоб під час наступних переговорів не починати все з нуля, необхідно прокласти **міст**. Таким мостом може бути запрошення випити за угоду або домовленість про наступну зустріч.

**Післямова.** Після закінчення переговорів потрібно зателефонувати, написати короткого листа і дати зрозуміти іншій стороні, що є велике задоволення від співпраці і готовність до продовження в майбутньому.

Будь-які переговори, навіть ті, які не виправдали сподівання ділових партнерів, доцільно закінчувати в доброзичливому тоні. В ділових відносинах ніколи не варто «спалювати мости»: ділові потреби можуть вимагати нових контактів з тим ж людьми. Тому бажано з всіма, з ким спілкуєтесь, підтримувати нормальні ділові стосунки і хоча б раз в рік обмінюватися привітальними листівками.

Усі перераховані вище елементи структури переговорів можуть об'єднуватися у фази ділової бесіди, основними з яких є:

- початок переговорів;
- передача інформації;
- аргументація;
- спростування доказів співрозмовника;
- прийняття рішення.

Основними завданнями першої фази переговорів є: встановлення контакту з партнером; створення приємної атмосфери для переговорів; привернення уваги до предмету переговорів; стимулювання інтересу до переговорів; можливе перехоплення ініціативи.

На початку, залежно від ситуації та умов, які склалися, використовують різні прийоми відкриття переговорів:

- метод зняття напруги (комплімент, жарт, тощо);
- метод «зачіпки» (короткий виклад суті проблеми);
- метод стимулювання уваги (постановка ряду питань з визначеної проблеми);
- метод прямого підходу (перехід від загальних питань до конкретної теми переговорів).

Основні завдання фази передачі інформації зводяться до:

- збору спеціальної інформації з проблем, запитів, побажань партнера і його організації;
- вияву мотивів та цілей партнера;
- передачі запланованої інформації;
- формування основ для власної аргументації;
- аналізу та перевірки позицій партнера;

– попереднього визначення напрямків наступної діяльності.

Фаза аргументації включає три рівні:

1) рівень основних аргументів, якими користуються під час всіх переговорів, і які можуть постійно повторюватись;

2) рівень допоміжних аргументів, якими підкріплюються основні, і які повторюються один або декілька разів;

2) рівень фактів, за допомогою яких доводяться допоміжні, а через них і основні положення, і які використовуються тільки один раз.

Нейтралізація зауважень партнера здійснюється, залежно від обставин, до або відразу після того, як зауваження висловлене, пізніше або ніколи. Основними завданнями даної фази є: розмежування окремих заперечень по суб'єктах, об'єктах, наслідках, місцях та в часі; прийняття пояснення висловлених і невисловлених заперечень, зауважень, сумнівів; нейтралізація зауважень партнера або, якщо це можливо, спростування заперечень.

Необхідними та достатніми умовами переходу до завершальної фази переговорів є:

– якщо за допомогою відповідних інформаційних та контрольних питань переговори скеровані до очікуваної мети;

– приведені аргументи дієві для партнера;

– якщо на поставлені під час переговорів питання партнер отримав задовольняючі його відповіді;

– успішно відрегульовані зауваження та заперечення;

– встановлено очікуваний діловий контакт з партнерами та створена сприятлива психологічна атмосфера для закінчення переговорів.

Наведені вище умови визначають завдання завершального етапу: досягнення основної або, хоча б, альтернативної мети; забезпечення доброзичливої атмосфери в кінці переговорів; підтримання подальших контактів з партнером та його колегами; складання резюме переговорів з чіткими висновками.

Незалежно від того були переговори успішними чи безрезультатними, їхні підсумки повинні бути обговорені:

- чого дійсно досягнуто в переговорах і чого не досягли в порівнянні з поставленими завданнями;

- у чому полягають основні причини досягнення на переговорах даних результатів; які висновки можна з цього зробити для ведення переговорів в майбутньому і т.д.

Отже, аналіз результатів переговорів є обов'язковим елементом, оскільки він дозволяє відкрити позитивні та негативні сторони обох партнерів. Процес такого аналізу включає чотири стадії:

– **початкова стадія**: вжиті заходи для налагодження стосунків; висловлення зацікавлення результатами; з'ясування аспектів згоди і спільних інтересів; пропозиція порядку денного та (або) основних правил взаємин; обговорення пропозицій щодо процедури переговорів;

– **стадія відкриття** (з'ясування позицій): чітке і стисле вираження позиції чи пропозиції; міцне і переконливе підкріплення позиції; уважне вислуховування партнерів; питання для перевірки позицій інших партнерів; домовленості про аспекти домовленості і незгоди;

– **стадія досліджень** (пошук альтернатив): відсутність критики; заохочення до дискусії; формування запитань про потреби і пріоритети інших; обмін інформацією між партнерами; дослідження альтернативних цінностей для досягнення взаємної згоди;

– **завершальна стадія** (досягнення домовленості): вироблення раціональних, прийнятних пропозицій; пропозиція цінних альтернатив для взаємного і остаточного зближення; підсумовування домовленостей; формування взаємовідносин на перспективу.

## **Тактика переговорів**

**Борці джунглів** спочатку дуже лагідні, проте дуже швидко стають образливими.

**Тактика партнера:** переконатися, що він має той самий денний порядок справ для налагодження і не дати себе відхилити від порядку переговорів, адже дуже часто борець джунглів починає або залякувати, або зачаровувати суттю справи.

**Диктатори** особливо шляхетні, якщо партнер перебуває у них в гостях, на їх території, де вони мають повний контроль над усім. Якщо партнер поважна для них особа, вони спочатку будуть сердечні, а потім відразу перейдуть до діла.

**Тактика партнера:** пам'ятати, що привітання диктатора коротке; не запізнюватись; під час переговорів використовувати лише факти; відповіді на запитання повинні бути короткими, чіткими і зрозумілими.

Різка поведінка і непривітний вираз *тіней* сповістить, що чиясь присутність порушує їхній спокій.

**Тактика партнера:** ігнорувати їх вимову; вступ має бути коротким; потрібно прямо вимагати рішення, якщо це мета; закінчити варто лише тоді, коли все сказано.

Спочатку здаватиметься, що *люди категорії «тато або мама»* повністю на боці співрозмовника, що у них з ним немає розбіжностей у планах, а тим часом вони так спрямують переговори, що їх програма виграє.

**Тактика партнера:** звертати увагу на себе і свої почуття; не боятися відійти від їх турбот про себе та перейти до порядку дня і справ, які необхідно обговорити.

**Втішувачі** будуть пропонувати каву, поцікавляться чи все в порядку, чи зручно партнеру, тобто робитимуть все для того, щоб не розпочинати переговори.

**Тактика партнера:** доцільно взяти ініціативу і контроль на себе, оскільки втішувачі ніколи цього не роблять; вимагати від них відповідей та рішень.

У людей, шанувальників стилю *«виграємо разом»*, продуманий вступ, вони відразу приступають до справи, висловлюючи свої плани і бажання, одночасно розпитуючи про погляди та думки партнерів.

**Тактика партнера:** оскільки це особи, які орієнтуються на справи «під рукою», доцільно крокувати разом з ними, тим більше, що вони саме цього чекають.

Оскільки стиль «виграємо разом» є найбільш оптимальним у переговорах, доцільно детальніше з ним ознайомитися. Щоб стати гравцем, який «виграє разом», необхідно визначитися у наступних аспектах: правильно описати проблему; з'ясувати, чого необхідно досягти; вибрати оптимальну стратегію.

Щоб правильно визначити проблему, необхідно дати відповіді на запитання:

- що є джерелом проблеми?
- хто і що задіяні в проблему?
- це зовнішня чи внутрішня проблема?
- які аспекти проблеми я контролюю?
- які аспекти можна розв'язати самостійно?
- які аспекти вимагають допомоги ззовні (наприклад, консультацій фахівців)?

**Важливо побачити проблему з сторони співрозмовника**, адже до тих пір, поки він не буде вивчений, правильно оцінити проблему буде дуже проблематично.

**З'ясувати мету** – це чи не найважчий крок. Хоча остаточна мета кожної фірми збільшити свої прибутки, однак різні фірми реалізують цю мету різними шляхами.

**Вибрати оптимальну стратегію** означає намітити план дії для досягнення мети.

**Основний чинник стратегії** – відповідний час, тому не доцільно розпочинати важливі переговори, якщо: учасники зустрічі стомлені; хтось з учасників думає про щось інше; учасники не мають достатньо часу.

Маніпулятори прагнуть проводити переговори тоді, коли партнери почуваються не найкраще. Вони також намагаються організувати зустріч на своїй території, де можуть контролювати хід переговорів і мають можливість, при першій необхідності, скликати своїх радників для того, щоб психологічно вивести з рівноваги своїх ділових співрозмовників. Особа, яка грає за правилами «виграємо разом», цих тактик не застосовує.

Найважче зробити перший крок, тому доцільно намагатися робити його першим. У

діловій ситуації людина знає проблему, яку хоче розв'язати, визначила свої можливості та альтернативи, остаточна позиція і стратегія також обрані до початку переговорів, тому їй залишається лише впевнено розпочати свої дії.

Готуючись до зустрічі з партнером необхідно намітити свою тактичну лінію. Для цього корисно засвоїти тактичні прийоми, які можна застосувати під час переговорів, домагаючись своєї мети:

а) **пакетування** – для обговорення пропонується не одне питання, а кілька, включаючи як привабливі, так і мало прийнятні для партнера пропозиції;

б) **вихід або «відхилення від боротьби»** – прохання відкласти розгляд певного питання до наступного засідання, щоб узгодити його з іншими партнерами або добре обміркувати всі позитивні і негативні моменти, пов'язані з прийняттям пропозицій партнера, при цьому прохання супроводжується переконливими аргументами;

в) **завищення вимог** – включення до складу обговорюваних проблем пунктів, які потім можна безболісно зняти під виглядом поступок, але натомість вимагати аналогічного кроку з боку партнера;

г) **розміщення помилкових акцентів власної позиції** – демонстрація партнеру крайньої зацікавленості у вирішенні якогось питання, яке у дійсності є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, одержати необхідні рішення по іншій, більш важливій проблемі;

д) **висування вимог в останню хвилину** – безпосередньо перед підписанням контракту один з партнерів висуває нові вимоги, які можуть бути задоволені іншим партнером, який надто зацікавлений у підписанні угоди.

Щоб переговори були успішними, і щоб партнери дійсно «виграли» у спільному діалозі, необхідно запам'ятати одне правило: «Будьте готові відійти від переговорів і не повернутися». Бувають ситуації, коли хтось намагається лише використати свого партнера, а цей бізнес для нього не вигідний, тому партнер може від нього відмовитися. У практиці ділових переговорів часто використовуються й некоректні тактичні прийоми:

1. **Прийом розставлення неправдивих акцентів у власній позиції:** сторона, що використовує його, демонструє велику зацікавленість у вирішенні питання, яке насправді має для неї лише другорядне значення. Інколи мета таких дій у тому, щоб, знявши цей пункт з порядку денного, одержати необхідні рішення з більш важливого питання.

2. **Прийом «салямів»:** подання інформації про свої інтереси, оцінки, наміри і т.д. дуже малими, ніби тоненькими шматками, порціями. Робиться це для того, щоб повністю не розкриваючи своєї позиції, «витягнути з партнера» як можна більше інформації, примусити його «відкрити карти», а це означає – одержати переваги, поле для маневрів.

3. **Ультимативність вимог:** одна із сторін заявляє: «Або ви приймаєте нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів».

4. **Подвійне трактування:** одна із сторін закладає в кінцеве формулювання договору подвійний зміст, який партнер не помічає. Таким чином, з'являється можливість надалі трактувати договір у своїх інтересах, формально не порушуючи його.

5. **Надання неправдивої інформації (блеф):** один з учасників переговорів говорить, що хтось пообіцяв йому вигідніші умови договору.

Що ж робити, якщо партнер використовує деструктивні, некоректні прийоми?

Перш за все, потрібно утриматись від бажання відповісти йому тим же. Для цього, щоб розірвати замкнуте коло взаємних нападок і продовжити взаємовигідний конструктивний діалог з партнером, Р. Фішер і У. Юрі рекомендують кілька нескладних правил:

**Правило 1.** Намагатись відвести агресивного партнера від його деструктивних позицій. Для цього дати йому зрозуміти, що конструктивне ведення переговорів вигідне перш за все саме йому.

**Правило 2.** Якщо партнер продовжує свій тиск, не починати контратаки, а краще перечекати і дати йому висловитися. Потрібно намагатись уважно вислухати всі докази і продемонструвати, що сутність розмови зрозуміла усім учасникам. Потрібно проаналізувати

причини, через які партнер веде себе некоректно, спрямувати свої зусилля на те, щоб побачити за жорсткою позицією партнера його інтереси.

**Правило 3.** Знайти кілька варіантів вирішення проблеми і запропонувати їх партнерові, попросити його сформулювати свої варіанти, а потім разом з ним спробувати їх удосконалити. Доцільно також завчасно спрогнозувати, що відбудеться, якщо той чи інший варіант буде прийнятий.

**Правило 4.** Потрібно не тільки не відвертатися від критики, але й сприяти їй. Виклавши свою позицію, не доцільно вимагати прийняти чи заперечити її. Рекомендується запитати, що саме здається нашому партнеру неприйнятним і чому (наприклад: «Які обставини заважають вам прийняти до уваги мою пропозицію?»). Дуже ефективний спосіб спрямувати критику в конструктивне русло – запитати в опонента, що б він зробив на вашому місці.

**Правило 5.** У ході дискусії доцільно намагатися не стільки підтверджувати що-небудь, скільки запитувати, оскільки підтвердження викликають заперечення, а запитання - відповіді.

**Правило 6.** На грубий випадок або необдуману, некоректну пропозицію найкраще відповісти довгою паузою. Мовчання, яке виникне після слів партнера, як правило, викличе відчуття незручності, вини за ситуацію, що склалася. Якщо партнер був не до кінця упевнений у власній правоті, він, швидше за все, постарается знайти і запропонувати інше, конструктивне і взаємовигідне рішення.

Розумна людина з ворога робить друга, обмежена: з друга – ворога

Чим більше зробиш поступок сам, тим більше їх можеш сподіватися від інших

В практиці ділових відносин існує три основних методи ведення переговорів:

1) **жорсткий:** партнери зайняли крайні позиції і вперто відстоюють свої, застосовуючи тактичні прийоми для того, щоб ввести партнера в оману відносно істинної мети, погоджуючись на деякі уступки, необхідні для продовження переговорів. Під час переговорів суперечка може перерости у змагання волі, а угода може не укластися;

2) **м'який:** партнери дружньо сприймають один одного, не роблять досягнення перемоги своєю ідеальною метою, підкреслюють необхідність досягнення хоча б однієї угоди. Суть стратегії м'якого підходу в тому, щоб робити пропозиції і йти на уступки, довіряти іншій стороні, бути товаришким і, де це необхідно, компромісним;

3) **принциповий:** призначений для ефективного досягнення розумного та корисного результату.

Метод принципівих переговорів визначає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Принципові переговори показують, як досягти того, що вам справедливо належить і не порушити при цьому етичні норми. Цей метод дає можливість партнерам бути справедливими, одночасно захищаючи від усіх, хто міг би скористатися їх чесністю. Метод принципівих переговорів використовується для вирішення одного або декількох питань в умовах непередбачуваних ситуацій. Цей метод використовується, якщо протилежна сторона переговорів більш досвідчена, або, навпаки, менш досвідчена, жорстко торгується або займає дружелюбну позицію. Такий метод дозволяє досягти будь-яку мету.

Ефективність методів переговорів визначається за допомогою трьох критеріїв:

– переговори повинні допомогти досягти такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси партнерів, справедливо регулювала суперечні інтереси, була довготривалою і враховувала інтереси суспільства;

– переговори повинні бути ефективними, без втрат, які дуже часто виникають під час укладання певних справ, пов'язаних з прагненням безкомпромісного відстоювання своїх позицій;

– відносини між партнерами повинні покращитися, або, хоча б, не погіршитися.

Як бачимо, найбільш оптимальним, враховуючи перераховані вище фактори, є принципівий метод ведення переговорів. Тому на нього звернено дещо більшу увагу.

Авторами принципівого підходу до ведення переговорів є американські спеціалісти Гарвардської школи права Р. Фішер та У. Юрі, які описали його у своїй книзі «Шлях до згоди

або переговори без поразки». Зауважимо, що ці дослідники виділяють чотири основних принципи ведення таких переговорів:

1. Розмежування між суттю проблеми і відносинами сторін.
2. Визначення інтересів сторін.
3. Розгляд взаємовигідних варіантів.
4. Використання об'єктивних критеріїв.

Основою будь-яких переговорів є те, що ми маємо справу не з абстрактними представниками «іншої сторони», а з конкретними людьми. Партнери за столом володіють емоціями, глибокою прив'язаністю до певних цінностей, різних життєвих основ, а також поглядами, більше того, вони непередбачувані. Цей «людський фактор» переговорів може бути і корисним, і руйнівним.

Дієві відносини, під час яких з часом виникають довіра, повага, розуміння, можуть перетворити наступні переговори в більш спокійний та ефективний процес. А бажання відчувати себе порядною людиною, турбуючись лише про те, що про тебе подумают інші, дуже часто може сприяти врахуванню інтересів інших учасників зустрічі.

Але трапляється, що партнерам через певні суб'єктивні причини не вдається правильно інтерпретувати те, що мається на увазі, та й самі вони хотіли повідомити зовсім не те, про що подумали співбесідники. Непорозуміння може викликати контрреакцію, а тоді партнери налаштовуються на ворогуючий тон, ображаються через дрібниці тощо. Раціональний пошук рішень в таких випадках стає неможливим. А нездатність партнерів сприймати один одного як особистість може негативно вплинути на результати переговорів. Щоб уникнути цього, необхідно дотримуватись наступних правил:

- будувати дієві відносини;
- підтримувати дієві відносини;
- відділяти відносини від дискусії по суті справи;
- не вести позиційних торгів;
- розглядати проблеми, а не людей.

Звичайно, існує різниця в тому, з ким ведеться справа – з однокласником, колегою, товаришем, незнайомцем. Чим швидше незнайома людина стане знайомою, тим більша ймовірність полегшення переговорів (легше зняти напругу жартом або неофіційною перервою).

Тому бажано: спробувати взнати інтереси та пристрасті партнерів, чого вони не люблять; знайти спосіб зустрічатися неформально; намагатись приїжджати швидше для участі у вступній розмові перед початком переговорів.

Кожний раунд переговорів потрібно здійснювати так, щоб він в повній мірі сприяв розвитку майбутніх відносин та переговорів. Зауважимо, що тривалі відносини важливіші, ніж результат якихось конкретних переговорів.

Під час спільних дій люди, які мають взаємні симпатії один до одного, зважають на слабінки та стереотипи свого партнера. І чим більша ця увага, тим більша згода панує між учасниками переговорів. В свою чергу, взаємні симпатії не можуть виникнути без певної подібності думок і поглядів, яка може бути вироблена в процесі спілкування на попередніх зустрічах.

Іншою причиною того, що суть питання переплітається з психологічними аспектами, є те, що люди роблять із зауважень по суті справи необґрунтовані висновки, ставляться до них, як до фактів, які вказують на наміри даної людини та її відношення до цих фактів. Цей процес, якщо ми не уважні, є майже автоматичним, адже ми дуже рідко усвідомлюємо, що роз'яснення подій іншою людиною, як і нами особисто, є незаконним.

Не доцільно вести позиційні торги, оскільки такі торги передбачають задоволення інтересів учасників або по суті справи, або з метою налагодження добрих стосунків за рахунок відповідно одного або іншого. Якщо для людини важливішими є ваші стосунки з шефом, вона поступиться йому у вирішальному питанні. Якщо ж дане питання особу турбує більше, ніж симпатія іншої сторони, вона може поступитися відносинами заради справи. Однак часто трапляється, що, поступившись по суті справи, можна не отримати і симпатії іншої сторони, а

лише переконати її, що вас можна обдурити. Отже, позиційні торги не є корисними та ефективними.

Відомо, що під час переговорів партнери можуть сприймати один одного як перешкоду чи ворога. Однак, для того, щоб «вижити», ці сторони повинні відокремити проблему своїх відносин від суті справи. Якщо вони разом будуть вирішувати спільну проблему, вони швидше врівноважать суперечливі інтереси та досягнуть згоди.

Основною проблемою переговорів є не конфліктні позиції партнерів, а конфлікт нужд, потреб і бажань кожної із сторін. Подібні бажання і становлять інтереси особи. Тому позиція партнера найчастіше конкретна і зрозуміла, тоді як інтереси, які стоять за нею, можуть бути нечіткими і непослідовними. Щоб уникнути суперечок і зрозуміти інтереси сторін в залежності від займаних ними позицій, необхідно: пояснити свої інтереси; визнати інтереси партнера частиною певної проблеми; визначити спільні цілі; бути конкретним, але гнучким; бути впевненим, захищаючи свої інтереси.

Описуючи свої інтереси, необхідно: бути точними, оскільки конкретні деталі викликають довіру до вашого опису, надають йому важливого значення; наполегливо доказувати серйозність ваших турбот; щоб ваші інтереси зробили враження, обґрунтувати їх законність та юридичну силу.

Якщо ви хочете, щоб партнер поважав ваші інтереси, поважайте і його бажання. Даючи зрозуміти, що ви ознайомилися з інтересами партнера, визнайте, що вони є частиною спільної проблеми. Особливо легко це зробити, якщо у вас значна частина інтересів співпадає. Ви краще і повніше задовольните ці спільні інтереси, якщо будете говорити про те, чого хочете досягти, а не про те, що було в минулому.

Визначивши спільні інтереси, розпрацьовуйте конкретні та поточні підходи, які забезпечували б ваші законні інтереси, однак будьте відкритими і для нових ідей.

Можливо, не доцільно неухильно дотримуватися своєї позиції, але потрібно наполегливо відстоювати свої інтереси. Дві людини, кожна з яких настирливо відстоює під час переговорів свої інтереси, часто стимулюють одна одну на творче обдумування шляхів досягнення взаємовигідних рішень. Твердий захист своїх інтересів на переговорах не означає, що ви відмовляєтесь розуміти точку зору ваших партнерів і закриті для інших ідей, оскільки навряд чи інша сторона захоче прислухатися до вас, якщо ви не слухаєте її і не показуєте, що відкриті для пропозицій. Успішні переговори вимагають одночасно чіткості, наполегливості та відкритості, а стиль спілкування – загальної згоди. Це допомагає звузити сферу конфлікту, а також, завдяки отриманим знанням, простимулювати власну зацікавленість.

Майстерність у створенні варіантів – найбільш корисна якість переговорів.

Дуже часто партнери «залишають гроші на столі»: або їм не вдається домовитися, хоча була така можливість, або вони все ж досягають згоди, однак не оптимально вигідної.

Причиною такої ситуації є відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. Для того, щоб створити творчий підхід до вирішення проблеми, необхідно:

- відокремити винахід від рішення;
- розширити свої підходи;
- знайти взаємну вигоду;
- допомогти партнеру прийняти рішення;
- використовувати об'єктивні критерії.

Оскільки критика перешкоджає уяві, доцільно відокремити творчий акт від критичного; відділити процес обдумування можливих рішень від процесу вибору між ними, тобто, спочатку винайти, а потім вирішувати.

Створення нових ідей вимагає вивчення певних проблем, над якими ще не задумувалися. В таких випадках бажано провести творчу нараду з колегами - так званий «мозковий штурм» (брейнстормінг), метою якого є створення якнайбільшої кількості ідей, з допомогою яких можна вирішити дані проблеми. Основним принципом тут є відмова від будь-якої критики та оцінки ідей. Це метод організації і підвищення ефективності спільної, творчої діяльності невеликої групи людей, розрахованої на підвищення якості і продуктивності, особливо при

вирішенні складних, творчих завдань, які недоступні розуму та зусиллям однієї людини.

Метод «мозкового штурму» було запропоновано ще у 40-х роках минулого століття американським психологом А. Осборном, а сьогодні він став загальновідомим і користується великою популярністю, оскільки спрямований на активізацію творчої думки з використанням засобів, які знижують критичність і самокритичність людини, а отже, підвищують її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку.

Процес «мозкового штурму» передбачає дві стадії: на першій вноситься якомога більше ідей або рішень проблеми (генерація ідей), а на другій – аналізуються ідеї, відбираються кращі і найбільш придатні для подальшого опрацювання. Існують й певні особливості спілкування з використанням даного методу:

- вільне висловлювання будь-яких ідей;
- чим більше ідей, тим краще;
- неприпустимість критики висловлених ідей;
- обмін думками та їх поєднання.

Під час організації «мозкового штурму» важливо дотримуватись й інших правил, що сприяють підвищенню ефективності роботи: бажано, щоб на розгляд виносилася лише одна проблема; варто розмістити учасників по колу, щоб вони бачили одне одного і були рівноправними; необхідно обмежити час обговорення, оскільки його дефіцит породжує стрес і стимулює діяльність мозку.

Організуючи брейнстормінг, учаснику ділової розмови доцільно виходити з того, що тільки шанобливе ставлення один до одного сприяє розкриттю людини і здатності генерувати нові ідеї. У процесі обговорення його учасники повинні працювати «як один мозок», цілеспрямований на генерування нових ідей. Висловлені ідеї переглядаються і відбирається краща, найправильніша або найефективніша. Кожен учасник зосереджує свою увагу на пошуку нових підходів, а не на критиці висловлених іншими думок. А відтак усі учасники можуть спокійно висловлювати свої думки, знаючи, що їх не назвуть смішними або недоречними.

Для того щоб таке спілкування було ефективним, доцільно розглядати лише одну проблему. За кількістю учасників оптимальною буде група від 7 до 13 осіб. Важливо розмістити учасників по колу, щоб вони добре бачили один одного і були рівноправними.

Психологічний бар'єр у такій групі зникає швидше, якщо склад учасників більш-менш однорідний. Необхідно також обмежити час обговорення (у межах від 15 хвилин до 1 години), бо дефіцит часу стимулює діяльність мозку.

«Мозковий штурм», як метод обговорення, використовується для виявлення «вузьких» місць або пошуку перспективи. Ним охоче користуються менеджери із світовим ім'ям. Однак недоліком цього методу є те, що він дає змогу знайти творчі ідеї в загальному плані, але не дає рекомендацій щодо детальної їх розробки.

Розширити свої ідеї, підходи можна шляхом дослідження проблеми з допомогою різних спеціалістів, розробки різних за значенням угод тощо.

Необхідно пам'ятати, що існує три моменти, які стосуються спільних інтересів: вони є в будь-яких переговорах, хоча і не відразу очевидні; це реальна можливість, а не випадок, тому ними необхідно скористатися; існують між будь-якими партнерами, які сіли за стіл переговорів.

Оскільки більшість людей перебувають під сильним впливом своїх власних понять про законність, один з оптимальних шляхів досягнення легких для іншої сторони рішень є надання їм законного вигляду. Необхідно прийняти будь-яке рішення, яке інша сторона вже приймала в аналогічній ситуації і провести його та необхідну згоду до спільного знаменника.

Як би добре не розуміли партнери один одного, як би вміло не винаходили шляхи для узгодження інтересів, як би високо не цінували свої тривалі відносини, однак суперечні інтереси все ж виникають. А щоб узгодити і їх, використовують справедливі критерії по суті питання або справедливі процедури врегулювання суперечок.

В залежності від проблеми, справедливими критеріями обирають ринкову ціну, прецедент, наукові оцінки, професійні норми, ефективність, затрати, рішення суду, моральні принципи, традиції, взаємність і т.д. Об'єктивні критерії повинні, хоча б теоретично,

влаштувати обидві сторони переговорів.

Розглядаючи процедурні рішення, можна використати інші шляхи врегулювання суперечок: почерговість, з допомогою жеребкування, надавши право вирішувати комусь третьому і т.д.

Після того, як об'єктивні критерії знайдені, можна переходити до їх обговорення: підготувати кожен проблему для спільного пошуку об'єктивних критеріїв; обміркувати і бути відкритими для доказів; не піддаватись тиску (хабарам, погрозам, лихварським закликам довіри і т.д.).

Отже, ефективними переговори можуть бути за певних умов:

- здійснена достатньо повна та достовірна оцінка ситуації;
- чітко визначені цілі та прагнення обох сторін переговорного процесу;
- проведений пошук взаємовигідних рішень визначної проблеми;
- використано знання і досвід з питань комунікації та психології з дотриманням вимог соціальної відповідальності;
- простимульовано прагнення до взаємовигідних рішень з творчим використанням вербальних та невербальних засобів впливу.

## ТЕМА №2.4

### «ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ ПЕРЕД АУДИТОРІЄЮ»

#### План

1. Підготовка і техніка публічного виступу
2. Культура мови та наочність під час публічного виступу

Література: 1, 2, 3, 4, 5.

#### ЗМІСТ

##### 1. Підготовка і техніка публічного виступу

###### Поняття прилюдного виступу, його жанри

**Виступ** – прилюдне виголошування доповіді, промови, заяви, інформації та ін.

За змістом, призначенням, способом проголошення та обставинами спілкування прилюдні виступи поділяються на жанри. Найбільш поширеними з них є повідомлення, доповідь, промова, лекція, бесіда, дискусія.

**Повідомлення** – спосіб спілкування, призначений для передавання інформації. З його допомогою передаються певні відомості від однієї людини до іншої під час безпосереднього спілкування і через різні засоби комунікації.

**Доповідь** – прилюдний виступ на певну тему або усне чи письмове офіційне повідомлення про що-небудь керівникові. У діловій доповіді розглядаються питання з життя і діяльності колективу й обов'язково подаються висновки та пропозиції.

**Промова** – виступ з якого-небудь приводу для висвітлення певної інформації, впливу на розум, почуття і волю слухачів. Промови поділяють на ділові, мітингові, ювілейні та інші. Ділова промова відзначається стриманістю у проявах емоцій, орієнтацією на логічний, а не емоційний вплив, аргументованістю.

**Лекція** – усний виклад навчального предмета викладачем у вищому або середньому спеціальному навчальному закладі. Лекції є формою пропаганди наукових знань. За змістом вони дуже різноманітні. У лекціях висвітлюються розв'язані або нерозв'язані проблеми, до того ж найбільш загальні.

**Бесіда** – повідомлення на яку-небудь тему з наступним обміном думками. Вона охоплює кілька питань і проводиться з невеликою кількістю учасників. Ініціатор розмови викладає основні положення теми, розвиває її і поступово залучає до бесіди слухачів, спочатку сам відповідаючи на питання.

**Дискусія** – широке прилюдне обговорення будь-якого спірного питання. Метою її є

з'ясування й порівняння різних точок зору, знаходження правильного вирішення суперечливого питання, досягнення консенсусу між учасниками виступу стосовно проблеми, що обговорюється.

### **Підготовка до прилюдного виступу**

При підготовці до виступу обирають тему, шукають необхідний матеріал. Матеріал збирають поступово, систематично, послідовно, цілеспрямовано. Під час збирання матеріалу слід робити виписки на картках або окремих аркушах паперу. Виписки (картки, вирізки, копії тощо) треба документувати (автор, назва твору, рік, місце видання, назва видавництва, кількість сторінок чи окремі номери сторінок) і розміщувати за тематикою.

Зібраний матеріал систематизують, потім складають план виступу, пишуть текст або використовують іншу форму підготовки до виступу і вправляються у його виголошуванні.

Робочим інструментом промовця може бути простий план, складний план, виписки, тези, конспект або реферат.

**Простий план** – це короткий перелік основних питань, які розкривають зміст теми.

**Складний план** – розгорнутий перелік усіх питань, які стосуються теми, з деталізацією і висновками.

**Виписки** – це відтворення своїми або чужими словами найбільш важливих положень теми.

**Дослівні виписки – цитати** – містять найсуттєвіші думки, характерні фрази, конкретні статистичні дані і супроводжуються вказівкою прізвища й ініціалів їх автора, назви, року видання та сторінки цитованої праці.

**Тези** – коротке формулювання найважливіших положень, які ще мають бути розкриті та обґрунтовані; в них немає фактів, ілюстрацій, полеміки.

**Конспект** – послідовний виклад змісту теми; він містить усі форми запису – план, тези, виписки.

**Реферат** – узагальнююча самостійна робота з викладом основного змісту теми, стану розробки досліджуваної проблеми з елементами наукового аналізу, із систематизацією нових даних та авторськими висновками, а також з оглядом літератури.

### **Виголошування прилюдних виступів**

Тему можна виголошувати двома способами – дедуктивним та індуктивним.

**Дедуктивний спосіб** – це виклад матеріалу від загального до часткового. Він використовується при обговоренні складної теми. У такому разі промовець знайомить слухачів з основною думкою, ідеєю чи формулює основну тезу, а потім їх розвиває, аргументує, уточнює.

**Індуктивний спосіб** – виклад матеріалу від часткового до загального. Використовується тоді, коли слухачам тема не знайома взагалі або коли вона складна, багатопланова, обсяг матеріалу великий, аудиторія неоднорідна і непередготовлена. У цьому випадку слід поділити матеріал на частини й викладати його від простого до складнішого, поступово підводячи слухачів до засвоєння основної думки.

У процесі виголошування прилюдних виступів можуть використовуватися такі способи впливу на слухачів: переконання, навіювання, наслідування, аргументи, цитати.

**Переконання** – це вплив на аудиторію за допомогою чітко, лаконічно, ненав'язливо визначених основних положень, висвітлення найважливіших ознак пояснюваного, а не випадкових.

**Навіювання** – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок.

**Наслідування** – особлива форма поведінки людини, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб.

**Аргумент** – обґрунтування істинності певної думки за допомогою інших думок, достовірність яких доведена практикою.

**Цитата** – це відтворення чиєїсь думки без зміни форми та змісту з покликанням на джерело.

При виголошуванні теми слід дотримуватися таких вимог:

- виступати у чітко визначений час;
- зрідка користуватися підручними матеріалами;
- говорити просто, чітко, зрозуміло, переконливо;
- дотримуватися логічної структури речень;
- точно коментувати значення слів;
- уникати іншомовних назв, якщо є їх українські відповідники;
- правильно і доречно використовувати звертання, вставні слова і вирази;
- обережно послуговуватися крилатими висловами і фразеологізмами;
- не говорити суржиком;
- не зловживати сполучниками *тому що, через те що* і под.;
- уникати книжних слів, граматичних зворотів, маловідомої термінології;
- використовувати багато дієслів для динамічності викладу;
- послуговуватися короткими реченнями;
- смислові зв'язки між частинами тексту, переходи від одного аспекту проблеми до іншого, причину звернення до аспекту позначати словами.

### **Технічні правила мовлення**

Висока якість спілкування досягається опануванням техніки виразного мовлення. До технічних показників мовлення відносяться дихання, голос, дикція, інтонація, жести й міміка.

**Дихання** – це основа мовлення. Звучання голосу починається із вдихання повітря у легені. Правильне дихання забезпечує чистоту, красу, різноманітність відтінків голосу.

**Голос** – це дієвий компонент звукового мовлення. У процесі говоріння голосові зв'язки можуть змикатися і розмикатися, зумовлюючи звучання. Досконале володіння власним голосом – головна умова виразності мовлення.

**Дикція** – визначальна якісна ознака мовлення. Це правильна, виразна артикуляція, засіб якісного розрізнення звуків мовлення. Дикцією вважають ще манеру вимовляти слова.

**Інтонація** – це сукупність фонетичних засобів, які служать для вираження синтаксичних значень й емоційно-експресивного забарвлення. Компонентами інтонації є мелодика (підвищення та зниження основного тону), фразовий наголос (наголошування слів і відрізків у межах фрази), пауза (зупинка у мовленнєвому потоці), ритм (чергування наголошених і ненаголошених складів), тембр (звукові модуляції), темп (тривалість мовлення в часі).

**Жести** – рухи тіла чи рук, які супроводжують людську мову або замінюють її.

**Міміка** – рухи м'язів обличчя, які виражають внутрішній душевний стан людини.

## **2. Культура мови та наочність під час публічного виступу**

### **Мова та поведінка оратора**

Оратор як носій культури мусить спиратися на літературну мову. Промова оратора, у якій багато помилок, створює негативне враження про нього й утруднює сприйняття теми, відволікає від неї.

**Культура мови оратора** – це свідомий добір та вживання мовних засобів для швидкого і результативного досягнення мети виступу.

Під час виступу оратор повинен дотримуватися таких вимог:

- чітко вимовляти звуки, особливо коли існують розходження між написанням і вимовою слів, напр.: *затверджується*, а не *затвержуєц'я*.
- правильно наголошувати слова, напр.: *маркетинг*, а не *маркєтинг*;
- розрізняти морфеми у словах, напр.: *вибирати приміщення*, а не *обирати приміщення*;
- уникати повторення однокореневих слів (тавтології), напр.: *Він переконливо усіх переконав у своїй правоті*;
- не дублювати слова, які позначають одне поняття, напр.: *У творі відображена*

*дійсність, реальне життя;*

- не вживати слів-паразитів, напр.: *ну, скажімо, значить;*
- враховувати стилістичні особливості слів, ситуацію спілкування, напр.: *Студенти прийшли побалакати з деканом;*
- чітко будувати синтаксичні конструкції, напр.: *справив враження, мав вплив, а не справив великий вплив.*

У виступі оратора важливим є його зовнішня культура і поведінка. Доповідач повинен привертати до себе увагу за допомогою певних прийомів, вміння створити свій власний образ. Однак важливо дотримуватися міри. Не варто привертати увагу незвичайною манерою говорити, особливими жестами, мімікою чи екстравагантним одягом, бо це справляє враження дивацтва і відштовхує аудиторію, а симпатія чи антипатія до оратора формується у перші хвилини його виступу.

Перед виходом до аудиторії оратор повинен налаштувати себе на впевнене і щире спілкування з використанням своєї чарівності і виявом цікавості та поваги до слухачів. Запорукою успіху під час виступу є правильна артикуляція і вимова, добра дикція, відповідний темп мовлення, вміння послуговувати своїми тембровими можливостями, глибоке, інтенсивне та вільне дихання, зміна інтонації для урізноманітнення мовлення.

Нерідко в такі моменти ми відчуваємо страх, але за умови ґрунтовної підготовки, ці виступи стають запорукою ефективною комунікації. Дана стаття про те, як легко підготуватися та комфортно почуватися в процесі промови.

**Секрет вдалого публічного виступу** – розуміння аудиторії. Лекторам часто радять «бути собою», але це може сприйматися як певна зацикленість на своїй особистості. Так, спікер має добре розумітися на темі своєї промови та коректно розкривати її, але головне – пам'ятати хто споживає ваш контент. Тобто спочатку на кого ви спрямовані, які інтереси та підґрунтя мають ваші слухачі.

**Промова** – це не лише заздалегідь заготовлений, відшліфований і відпрацьований текст, що озвучується. Це думки, імпровізація, врахування інтересів оратора і конкретної ситуації в аудиторії. Є люди, які можуть довго говорити, коли їх слухають одна або дві людини, але виступ перед великою аудиторією їх нервує. Щоб цього не трапилось, слід пам'ятати, що гарна промова потребує ретельної підготовки, знання предмета, цілеспрямованості, уміння думати. Відомо, особливо викладачам, що чим більше використовується наочних засобів, тим ефективнішим буде навчання. Найбільш розповсюдженими засобами наочності є такі : дошка, графопроектор. На дошці зручно писати цифри, схеми, але процес написання перериває виклад матеріалу (не можна говорити і писати одночасно); інформацію необхідно витирати і до неї неможливо повернутися, коли потрібно.

Частіше у виступах використовують дошку-блокнот із відривними аркушами. Схеми можна підготувати заздалегідь, прикріпити на стіні й послуговуватися ними під час промови, але в невеликій аудиторії.

Залучаючи до промови наочні матеріали, потрібно пам'ятати про те, що потрібно заздалегідь підготувати якісні слайди; проектувати схеми, картинки так, щоб було видно всій аудиторії. Однак графопроектор складно використовувати у світлому приміщенні.

Основні правила використання технічних засобів:

- пам'ятайте, що наочні засоби призначені тільки для того, щоб допомогти, а не замінити виклад;
- наочність має бути простою і доступною для перегляду та ознайомлення;
- слід дати аудиторії час, щоб осмислити інформацію перед тим, як продовжувати виклад;
- не варто читати те, що слухачі можуть прочитати самі;
- наочний матеріал варто прибрати відразу після демонстрації, інакше він буде відволікати увагу присутніх.

## ТЕМА №2.5 «ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПРИЙОМІВ»

### План

1. Ділові прийоми: види, підготовка, організація і проведення
2. Подарунки у ділових відносинах

**Література:** 1, 2, 3, 4, 5.

### ЗМІСТ

#### **1. Ділові прийоми: види, підготовка, організація і проведення**

Ділові питання вирішуються не тільки за столом переговорів, але і під час прийомів, які є найпоширенішою формою ділового протоколу.

**Прийоми** – зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування, знайомства, ритуальних процесів та церемоній, відпочинку.

Влаштовуються прийоми у зв'язку із завершенням переговорів, річницею якої-небудь видатної події, на честь прибулої на фірму делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, зондування ґрунту для угод, які можуть бути укладені за столом переговорів, для презентації своєї продукції, реклами тощо. На прийомах відбувається активний обмін думками, інформацією, зав'язуються дружні стосунки, які є дуже важливими в ділових стосунках. Прийоми – це інструмент ділових стосунків.

Питання підготовки та проведення ділових прийомів вимагає завчасної і ретельної підготовки. Сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь повинна виконати відповідну підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення гостей;
- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

**Запрошення гостей.** Після вибору виду прийому складається список запрошених. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб серед гостей не опинилися особи, які ворожо ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли проводиться, хто особисто запрошується. Етикет вимагає, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп'ютері.

При проведенні прийомів з накритими столами у запрошенні міститься прохання дати відповідь. Одержавши таке запрошення, необхідно підтвердити свій прихід письмово чи телефоном.

Не заведено передавати своє запрошення іншій особі. Але, якщо це необхідно, обов'язково попереджають організаторів заходу.

Якщо прийом влаштовують на честь важливої персони, то запрошення їй надсилається лише після одержання від неї усної згоди.

Запрошення звичайно розсилають за один-два тижні до дня прийому. Якщо запрошується подружжя, це зазначається окремо. На перше місце в запрошенні завжди ставлять ім'я чоловіка. Коли жінку запрошують як офіційну особу або з огляду на її становище у суспільстві, то запрошення оформляються персонально. На прийомі їй відводиться місце залежно від рангу та

становища.

Запрошення може надсилатися із зазначенням бажаної кількості гостей. У такому випадку у відповідь надсилається список осіб, які будуть присутні на прийомі. Якщо з яких-небудь причин відповідь не може бути позитивною, то від запрошення слід відмовитися. Причиною відмови при наявності згоди можуть бути лише форс-мажорні обставини.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені – лише посадові особи. Чоловік має бути присутній на офіційному прийомі без дружини, а запрошені жінки – з огляду на соціальне становище жінки – без чоловіка.

**Зустріч гостей.** Характер зустрічі гостей залежить від місця, де проводиться прийом. При підготовці до зустрічі потрібно враховувати шляхи під'їзду, паркування і виїзду автомобілів, прикриття при виході з машини у негоду.

Одягнуті по формі, що відповідає заходу, представники господарів зустрічають гостей при вході, направляють їх до гардеробу і пояснюють як пройти до аванзали, де їх зустрічають господар (господарі), господиня, почесний гість з дружиною. Поблизу знаходяться розпорядник чи організатор прийому.

Першою на прийомах вітається дружина гостя з господарем, потім з господинею, а чоловік (гість) – спочатку з господинею, а потім – з господарем. Після вітань з господарями гість робить загальний уклін всім присутнім і підходить до своїх близьких знайомих, яких вітає особисто. Потрібно переговорити зі всіма знайомими, з ким не буде змоги спілкуватись за столом у банкетній залі.

**Види прийомів.** Великого поширення набули такі види прийомів: «сніданок», «обід», «вечеря», «шведський стіл», «фуршет», «коктейль», «келих шампанського» чи «келих вина», «чай».

До **прийомів з розміщенням** відносяться такі прийоми як сніданок, обід, вечеря, з яких найбільш почесними є «сніданок», «обід», а до прийомів без розміщення – «шведський стіл», «фуршет», «коктейль», «келих шампанського» чи «келих вина», «чай» та ін.

До **денних прийомів** відносяться «сніданок», «келих шампанського» чи «келих вина». Решта прийомів відносяться до вечірніх.

«**Сніданок**» – починається о 12.30 і продовжується до 13.30 і звичайно триває 1,0 – 1,5 години, з яких 45 – 60 хвилин гості проводять за столом, а 15 – 30 хвилин – за кавою (кава, чай можуть бути подані за тим же столом або у вітальні). Подають на сніданок одну-дві холодні закуски, одну рибну або одну м'ясну страву, десерт. Після закінчення сніданку подаються чай, кава. Пропонуються коньяк і лікер.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня, якщо форма одягу спеціально не вказується у запрошенні.

«**Обід**» – вважається найпочеснішим видом прийому. Як правило, він починається о 20 або 20.30, але не пізніше 21 години (на практиці він може починатися і раніше). Меню обіду відповідно до місцевих традицій складається з двох-трьох холодних закусок, першої, гарячої рибної та гарячої м'ясної страв, десерту. Напої такі ж, що і на сніданок. Обід триває дві-три години, а може й довше. За столом гості сидять приблизно одну годину, решту часу перебувають у вітальні, де ведуться бесіди; сюди подають каву, чай. У деяких випадках каву, чай можна подавати за обідній стіл.

Часто обід передбачає спеціальну форму одягу (смокінг або фрак – для чоловіків, вечірню сукню – для жінок).

«**Вечеря**» – починається о 21 годині і пізніше. Від обіду відрізняється лише часом початку.

Форма одягу вказується в запрошенні – чорний костюм, смокінг або фрак, для жінок – вечірня сукня.

«**Шведський стіл**» («**Обід-буфет**») – є різновидом обіду, але носить менш офіційний, ніж обід, характер. Немає необхідності розміщувати гостей за загальним столом, а також організація його проведення не така важка і ускладнена. Як і на фуршетному прийомі сервірується окремий стіл з закусками, напоями. Гості підходять до столу, беруть серветку і,

поклавши на неї тарілку із загорнутим в серветку ножем і виделкою, вибирають їжу. У праву руку можна взяти бокал з напоєм. «Шведський стіл», на відміну від «фуршету», передбачає розміщення гостей в залі або в інших кімнатах за невеликими столиками на 4 – 5 чоловік. Столики прикрашають квітами, свічками і сервірують столовими приборами. Напої розносять офіціанти. Такі прийоми організують після концерту, у перерві танцювального вечора тощо.

«**Фуршет**» – починається між 17 і 18 годинами і триває близько двох годин. Деякою мірою даний прийом нагадує «шведський стіл», але страви «скромніші», час прийому гості проводять стоячи, кількість запрошених гостей більша.

Меню такого банкету включає холодні і гарячі закуски, гарячі другі страви, десерт і напої. Закуси подаються порізними маленькими порціями «під виделку», так щоб можна було їсти без ножа. Гарячі закуски і блюда також подаються маленькими порціями, щоб можна було користуватися тільки виделкою або спеціальною шпилькою.

Гості самі підходять до столу, набирають закуски і відходять, даючи можливість підійти іншим присутнім.

З метою підкреслити особливу урочистість прийому перед його закінченням можна подати морозиво, шампанське, каву.

Проводиться фуршет у менш формальній і більш невимушеній обстановці. Протягом прийому гості, якщо можливо, рівномірно розташовуються по залі, не створюючи натовпу. Етикет «фуршету» передбачає спілкування з декількома партнерами, знайомство з новими людьми. Бажано також не затримуватися довго з одним співрозмовником.

Прийшовши на прийом, слід привітатися з господарем і господинею прийому, подякувати за запрошення і привітати того, з чиєї нагоди прийом. Особливістю даного виду прийому є те, що кожен може прийти і піти з нього у будь-який відведений для прийому час не попросившись, але бажано залишити на особливому підносі свої візитні картки із заломленими кутками. Проте це не стосується осіб, на честь яких він влаштовується.

Форма одягу – повсякденна (костюм або сукня), але з метою посилення урочистості прийому запрошеним може бути запропонована особлива форма одягу, про що зазначається у запрошенні.

«**Коктейль**» – відбувається у ті ж години, що і «фуршет». Його організують звичайно для учасників міжнародних симпозіумів, конференцій, нарад та ін.

В залі ставлять невеликі столи біля стін, колон, в нішах, на яких розкладають попільнички, запальнички, паперові серветки. Банкетні столи не розставляють.

Під час такого прийому офіціанти розносять закуски на фарфорових блюдах, чарки і келихи з напоями – на підносах. Тарілки і прилади при обслуговуванні коктейлів не передбачаються, а замість виделок гості використовують дерев'яні або пластмасові шпажки.

Закуси подаються у вигляді канапе – невеликих бутербродів, нарізаних у вигляді ромбів, квадратів, кружечків і т.д., а також воловани або тарталетки з салатом рибним, м'ясним, із птиці, паштетом або ікрою, половинки варених яєць, фаршированих ікрою і под.

Можлива також подача гарячих страв у вигляді невеликих котлеток, міні-сосисок, люля-кебабів, шашличків.

На десерт подають асорті тістечок, яблука в тісті, заздалегідь очищені від серцевини і розділені на частинки фрукти. Шампанське пропонують при подачі десерту після морозива.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня.

«**Чай**» – прийом між 17.00 і 20.00, який влаштовується, як правило, тільки для жінок з приводу днів народження, різних урочистих ювілеїв.

Для чаю накриваються один або кілька столів, подаються кондитерські і булочні вироби, десертні і сухі вина, соки, мінеральна вода. Закуси (канапе з ікрою, рибою, сиром) подаються за чаєм рідко, а якщо і подаються, то у невеликій кількості. Тривалість 1- 2 години.

«**Жур-фікс**» – жіночий вид прийому. У перекладі з французького – фіксований день. Запрошення на прийом тільки жінок визначає проблеми і теми розмови – чисто жіночі. Своєрідність «жур-фіксу» у близькому спілкуванні, отриманні певної інформації та милих жіночих «плітках».

Для оголошення прийому розсилають один або два рази на рік запрошувальні листівки. В них повідомляють про те, що у відповідний день (наприклад: 2010 рік, кожна п'ятниця, кожного місяця) кожного адресата без попередження, попередніх дзвінків запрошують в гості.

Цього дня господиня повинна обов'язково бути вдома, накрити стіл і зустріти гостей.

Особливо популярний даний прийом в колі дружин високопоставлених урядовців і дипломатичних працівників.

За часом проведення та частуванням «жур-фікс» не відрізняється від «чаю».

Інколи такі прийоми проводяться як музичні та літературні вечори.

**«Келих шампанського» або «Келих вина»** – прийом, під час якого зазвичай подають шампанське, вино чи соки, але можлива подача віскі чи горілки. Починаються прийоми о 12-й годині і закінчуються о 13-й. подача закуски не обов'язкова, але можна подавати тістечка, бутерброди, горішки. Прийом відбувається стоячи.

Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня.

**«Барбекю» («Шашлик»)** – прийом, який влаштовується на свіжому повітрі – на дачі, за містом. Поки відбувається приготування м'яса (смажаться на решітці шматочки м'яса чи готується на шампурах шашлик), гості спілкуються, відпочивають на свіжому повітрі. В цей час пропонуються напої (пиво, вино, соки).

М'ясо сервірується з різними видами кетчупів, до нього додаються відварені чи печені овочі. Свіжі фрукти ідеальні як десерт.

Форма одягу – найбільш демократична, навіть шорти, джинси.

**«Пікнік»** – прийом, який відрізняється від «барбекю» тим, що страви готуються заздалегідь та запаковуються у кошики чи коробки. На «пікніку» використовується справжній або пластиковий посуд. Для зручності можна взяти складані столи та стільці.

Меню такого виду прийому може бути різноманітним: закуска (свіжі та консервовані овочі, салати, паштети, «нарізка» з ковбаси, сиру, м'яса та ін.), смажена птиця чи інше м'ясо, десерт (фрукти, тістечка). Може бути також холодний чи гарячий суп, який привозять в термосі.

Пікнік проводиться в теплу пору року, тому одяг – легкий, літній.

**Організація ділових прийомів з розміщенням.** Після того, як визначено склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене приміщення для прийому, складається план розміщення гостей.

Для того, щоб кожний гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знати, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, у банкетному залі (їдальні) коло прибору кладеться картка з іменем та прізвищем запрошеного. Іноді гостю вручається картка зі схемою столу чи його номером.

Діловий етикет вимагає виконання певних правил як розсаджування гостей за столом, так і організації прийому загалом:

- йдучи на прийом, перевірте, чи не забули ви свої візитні картки; обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації;

- не заведено приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо вже так сталося, необхідно почекати десь поруч;

- якщо з вашої сторони на прийомі присутня делегація, не можна приходити пізніше, ніж її керівник, не попередивши і не одержавши його згоди;

- запрошені особи у призначений час збираються в окремому приміщенні: протягом 15–20 хвилин їх знайомлять, пропонують прохолоджувальні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски; цей час можна використати для розмови з учасниками прийому, з якими ви не матимете нагоди поговорити за столом;

- пунктуальність цінувалася завжди: точність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого; точність – це ознака поваги до господаря і господині, що чекають гостей у зазначений у запрошенні час; запізнення вважається

порушенням етикету і може бути сприйняте як образа; тим, хто запізнився, подають ту ж саму страву, яка подається в цей час присутнім;

- протокол вимагає врахування службового і суспільного становища гостей: порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідомо образа не тільки гостя, але й сторони, яку він представляє;

- почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку на стороні столу – повернуте до вікон;

- на сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не праворуч від його почесного гостя;

- якщо на прийомі присутня господиня дому, тоді звичайно запрошуються дружини всіх запрошених: в такому випадку першим почесним вважається місце праворуч від господині, друзям – праворуч від господаря; якщо дружина господаря відсутня або ж господар неодружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (заздалегідь спитавши її згоди) або чоловіка найвищого рангу;

- найменш почесними вважаються місця на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому саджати на ці місця гостей, особливо жінок, не заведено; якщо ж виникають труднощі з розміщенням і є необхідність використати ці місця, їх можуть зайняти господар і господиня;

- якщо сніданок чи обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої; при цьому голови делегацій також сідають один проти одного; складаючи план розміщення, слід звернути увагу на те, щоб жінка не сиділа поруч з жінкою, а чоловік – напроти дружини;

- якщо при розміщенні немає можливості комусь із подружжя надати місце згідно з протоколом, господар може забезпечити належне за рангом місце хоча б дружині і вибачитися перед чоловіком; чоловіки погодяться з розумними вибаченнями, жінки – ніколи;

- протягом обіду (сніданку) господарі повинні спрямовувати розмову, залучати до участі в ній усіх присутніх гостей, сприяти тому, щоб гості розмовляли між собою на спільні теми, що цікавлять усіх; коли господар бачить, що за столом запанувала тиша, то йому самому потрібно налагодити спільну розмову;

- починати розмову за столом можна з розповіді про країну, про мистецтво, спорт, музику та подібні «легкі теми»; ніколи не слід нав'язувати присутнім свої теми, навіть якщо ви господар; якщо присутні зацікавлені в обговоренні тих чи інших питань, то протягом бесіди розмова природним чином перейде до них;

- протягом протокольного заходу не заведено проводити ще непогоджені, жорсткі й остаточні переговори щодо мети, умов контракту; і вже зовсім нетактовно проводити такі переговори після вживання алкогольних напоїв;

- у гостей залишається найприємніші згадки про зустріч навіть у тому випадку, якщо з яких-небудь причин не сподобались страви, але вони мали можливість познайомитися з цікавими людьми і приємно провести час за змістовною розмовою;

- на прийомах з розміщенням заведено обмінюватися тостами, які виголошуються не раніше 10–15 хвилин після початку прийому: на вечері, яка влаштовується безпосередньо після закінчення якого-небудь заходу, можна обмінюватися тостами, промовами і побажаннями на самому початку прийому (всі знаходяться під впливом тільки що завершеної події); після проголошення тосту немає необхідності пити «до дна»; достатньо трохи відпити; під час промов, тостів, побажань недопустимо розмовляти, наливати і пити напої, їсти;

- для того, щоб гості не нудились і за столом панувала атмосфера приязні й піднесеного настрою, важливе значення надається розміщенню не тільки за старшинством, але й відповідно до особливостей темпераменту й характеру тієї чи іншої особи; гостей, що схильні слухати інших, а не розповідати що-небудь самі, бажано садити поруч з людиною, що вміє вести цікаву бесіду; хоча які б не були індивідуальні особливості характеру (надмірна сором'язливість, побоювання сказати щось невлучно тощо), кожен присутній повинен підтримувати розмову й особливо з тими гостями, котрі сидять поруч, при цьому ніхто не

повинен показувати поганий настрій;

- дотримання правил етикету обов'язкове: господар прийому після трапези першим встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровано столи для кави та чаю (пропонують коньяк і лікер).

- ініціатива залишення прийому належить головному гостю: після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово йдуть і інші гості; при цьому необхідно подякувати господарям за приємно проведений час і смачні страви; основні поняття і ключові слова: види ділових прийомів, прийоми без розміщення, прийоми з розміщенням, організація прийомів з розміщенням.

**Правила поведінки за столом.** З часом ці правила зазнали певних уточнень, але загалом вони залишаються без змін.

Дотримання загально визнаних правил етикету та форм спілкування з людьми під час прийому їжі, вміння красиво їсти, правильно сидіти, використовувати відповідні столові прибори, перш за все говорить про внутрішню культуру людини.

Діловий етикет рекомендує дотримуватися відповідних правил. Наведемо деякі з них:

- не запізнюйтеся, якщо вас запросили на обід, сніданок, вечерю, чай;
- не сідайте за стіл, поки не сядуть дами або поки господар чи господиня не запросять зайняти місце;
- не пропонуйте дамі, яку супроводжуєте до столу, ліву руку; чоловік завжди повинен пропонувати дамі праву руку;
- не забувайте, що дама, яка сидить поряд, і особливо з правого боку, має право на увагу незалежно від того, знайомі Ви з нею чи ні;
- не знайомтеся після того, як гості сіли за стіл;
- не сидіть занадто близько до столу чи занадто далеко від нього;
- не кладіть серветку на груди та не затикайте її за комір; серветку слід покласти на коліна;
- у першу чергу необхідно обслужити дам;
- не можна їсти суп з кінця ложки;
- не просіть другу порцію супу;
- не нагинайтеся над тарілкою; тримайтеся по можливості прямо;
- якщо бажаєте дістати будь-що, не тягніться через тарілку іншого;
- хліб беріть не виделкою, а рукою; не кусайте від цілого шматка хліба, його потрібно відламувати; маслом намазуйте не цілий шматок хліба, а відламаний шматок; не кришіть хліб у суп;
- не їжте з ножа: ніколи не підносьте ніж до рота; не накладайте на виделку за допомогою ножа; беріть на виделку стільки, скільки на неї може вільно вміститися;
- не їжте занадто швидко;
- не наповнюйте рота великою кількістю їжі;
- не розставляйте лікті, вони повинні бути притиснуті до боків; не кладіть лікті на стіл;
- не піднімайте склянку чи келих занадто високо;
- не їжте ложкою те, що можна їсти виделкою;
- не намагайтеся зачерпнути останню ложку супу, з'їсти останній шматок м'яса і под;
- не подавайте самі свою тарілку з проханням про другу порцію; нехай це зробить прислуга. Краще не просити другу порцію взагалі;
- не випльовуйте кістки та інше на тарілку, кістку слід покласти із рота на виделку, притулену до губів, а потім на тарілку; фруктові кісточки треба діставати із рота непомітно на ложку;
- краще не просіть сусіда подати будь-що, якщо близько знаходиться прислуга;
- не грайтеся серветкою, виделкою чи іншими речами на столі;
- не витирайте серветкою обличчя; нею можна тільки легенько провести по губах;
- не повертайтеся спиною до іншого, якщо маєте намір поговорити з сусідом; не

розмовляйте з іншим через сусіда;

- не розмовляйте з повним ротом;
- не відкидайтеся і не розвалюйтеся на стільці;
- намагайтесь завжди бути спокійним;
- не читайте листів чи документів за столом;
- якщо у Вас упала виделка чи ніж, не соромтеся, попросіть іншу, не надаючи значення тому, що трапилось; узагалі краще робити помилки, ніж намагатися їх виправити, привертаючи увагу оточуючих;
- не користуйтеся за столом зубочисткою, якщо в цьому немає потреби; у крайньому випадку зробіть це непомітно;
- не пригощайте;
- не пийте багато;
- господар чи господиня ніколи не закінчують свою страву першими, зачекають, поки закінчать їсти гості; це особливо важливо, коли подана остання страва;
- не просіть другу чашку чаю чи кави, поки всі гості не одержали першої;
- не робіть ніяких зауважень щодо страв, які подаються;
- не критикуйте ті страви, що подаються до столу;
- не відмовляйтеся від будь-якої страви, посилаючись на те, що вона не подобається або вона може зашкодити; краще відмовитися без пояснень;
- не розповідайте за столом про свої хвороби;
- не залишайте чайну ложку в склянці чи чашці; після того, як розмішаний чай чи кава, покладіть її на блюдце;
- не згортайте серветку після її використання; серветку слід недбало покласти на стіл;
- не забудьте піднятися з-за столу після того, як встали жінки; залишайтеся стояти, поки вони вийдуть з кімнати, а потім можна сісти знову, якщо є намір залишитись та палити за столом;
- наприкінці не забудьте подякувати господині дому за частування.

## **2. Подарунки у ділових відносинах**

**Сувеніри і подарунки в діловій сфері.** У діловому світі, як і в повсякденному житті, заведено робити подарунки. Однак необхідно знати, що тут потрібні міра і такт, відпрацьовані багатьма роками правила.

При виборі подарунку його вартість ніякого значення не має і залежить тільки від ваших можливостей. Але потрібно пам'ятати, що роблячи своєму партнеру дорогий подарунок, ви ризикуєте поставити його в скрутне становище. З одного боку, він може відчувати, що не заслужив його, з іншого боку, – змушений відповідати таким самим дорогим подарунком, а це може не завжди відповідати його бажанням чи можливостям. Не слід обмежуватись і дрібними сувенірами, бо у такому випадку ви можете набути репутації надмірно ощадливого. Найоптимальнішим подарунком є той, який відповідає нахилам і стилю партнера, характеру вашого особистого до нього ставлення.

Універсальним подарунком вважається книга, яку можна вручити будь-якій людині і з будь-якого приводу. Потрібно вибрати подарункове, гарно оформлене видання, враховуючи інтереси вашого партнера.

За достатньо тісного знайомства можливі і такі подарунки, як національні напої, солодоці, приладдя для паління, вироби із шкіри, кераміки, скла, бурштину чи металу. Однак слід пам'ятати, що жінці, навіть яка палить, ніколи не дарують приладдя для паління, тютюнових виробів, а також міцних напоїв. Як виняток, шампанське, колекційне десертне або сухе вино можна дарувати жінці, але не молодій. Якщо ви подаруєте велику коробку шоколадних цукерок жінці, схильній до повноти і яка намагається схуднути, то це навряд чи принесе їй задоволення. Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфуми тощо). Винятком може бути краватка, яка у певних випадках вважається допустимим сувеніром.

Вибираючи подарунок, потрібно подумати і про вік партнера, якому він призначений. Це не означає, що є речі, спеціально призначені для молодих та літніх, однак намагайтеся виявити певний такт, щоб не поставити в незручне становище літнього чоловіка занадто яскравою краваткою, а дівчину – сірою хустиною.

Не можна дарувати вживані речі, за винятком антикваріату, коштовностей, які підносяться тільки в особливих випадках, наприклад, на ювілей.

Хорошим подарунком для клієнтів фірми може бути її продукція, що водночас було б рекламою вашого товару і вказувало на шляхи до співробітництва.

При діловому візиті в іншу країну доречно дарувати художньо оформлені вироби – скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, що нагадують про вашу країну або, ще краще, і про вашу фірму.

Оформляючи подарунок, важливо виявити гарний смак: загорнути його в яскравий барвистий папір, перев'язати стрічкою. Можна доповнити свій подарунок візитівкою або святковою листівкою, з написаними на них дружніми словами. Їх обов'язково потрібно покласти в конверт.

Ритуал вручення подарунку не менш важливий, ніж подарунок. Від нього значною мірою залежить те, який він матиме ефект. Дарувати потрібно тактовно, з приємними словами, короткими побажаннями, жартом. При цьому не слід його розхвалювати, допитуватися, чи сподобався подарунок.

Багато хто вважає, що залишати на подарунку етикетку з ціною – невиховано. Проте спеціалісти з етикету рекомендують її залишати. Цінник свідчить про те, що річ нова і є елементом упаковки.

Приймати подарунки також потрібно тактовно: розгорнути, якщо дозволяє ситуація, в присутності особи, яка подарувала його, оцінити увагу і смак даруючого, висловити задоволення і подякувати. Дуже неввічливо відкласти подарунок, не розгорнувши його. Якщо ж подарунок вам недовподоб, намагайтеся навіть натяком не виявити незадоволення. Виражаючи подяку і захоплення зробіть це так, щоб не присоромити інших гостей, що прийшли зі скромнішими подарунками або взагалі без них.

За посланий чи переданий через третю особу подарунок бажано подякувати одразу по телефону чи коротеньким листом.

Відмовитися від подарунка можна лише у тому випадку, коли прийняти його непристойно або подарунок настільки дорогий, що змусить вас відчувати себе боржником. Неправильно спочатку вагатися, піддаючись умовлянням, а потім все-таки прийняти подарунок. Якщо ви, не вагаючись, вирішили не приймати подарунок, то знайдіть достатні аргументи, щоб пояснити відмову твердо, але ввічливо.

Приймаючи подарунок, треба пам'ятати, що людина, яка вибирала його, хотіла зробити вам приємне. Інша справа – вдалося їй це зробити чи ні.

**Квіти.** Квіти є майже універсальним подарунком. У багатьох випадках букет може виступати як самостійний подарунок. Квіти можуть служити і доповненням до іншого подарунка. Їх дарують родичам до будь-якого свята, діловим партнерам з нагоди якої-небудь знаменної події, у знак вітання чи подяки за участь у спільному заході і т.д.

В цілому світі вручення квітів, піднесення букета теж мають свої особливості і правила.

В особливо урочистих випадках дарують великі букети чи навіть кошик квітів. Зовсім необов'язково завжди прагнути піднести якомога більший букет. Квіти, як і будь-який інший подарунок, – не демонстрація щедрості, а лише знак уваги.

З приводу кількості квітів у букеті існують різні думки. Так, деякі вважають, що звичайно число квіток, парне чи непарне, не має значення. Українські фахівці з етикету дотримуються традиційного погляду, відповідно до якого воно повинно бути непарним. Виключення складають букети на похороні і поминках.

Перше, що слід пам'ятати, – квіти повинні бути зрізаними. Квіти в горщиках можна дарувати близьким, рідним та людям похилого віку, які трепетно ставляться до кімнатних рослин. Але слід зважати, що мода на оформлення квітів змінюється точно так, як і інша. В усіх

європейських країнах зараз у моді лише мініатюрні букети. Україна – одна з небагатьох країн Європи, де люблять темно-червоні троянди з метровими ніжками, що свідчить лише про їх дорожнечу, а дорогий дарунок для жінки, звичайно, приємніший.

Взагалі згідно з правилами етикету квіти на високих ніжках – це типово чоловічі букети. Тут підходять і гладіолуси, і жоржини з великими шапками, і високі троянди. В діловому світі чоловікам квіти прийнято дарувати в ситуаціях, пов'язаних з удачею в кар'єрі, просуванням по службі.

Вибираючи квіти, потрібно пам'ятати, що яскраво-червоні, особливо троянди, за традицією є знаком жагучої любові. Тому дарувати їх людям похилого віку і заміжнім жінкам не рекомендується.

Жовті квіти раніше вважалися символом розлуки і зради, але зараз це вже застаріле уявлення, бо жовтий колір – життєстверджувальний, і яскраві жовті квіти – прекрасний подарунок.

У різних країнах склалися свої традиції щодо значення тих чи інших квітів. Біла акація була «весільним подарунком» у всіх європейських народів, уособлюючи високе світле кохання. Біла лілія – символізувала в букеті нареченої юність і цнотливість. Конвалії колись у німців вважалися символом кохання і щастя. Тому, купуючи квіти, потрібно порадитися з продавцем щодо правильності зробленого вибору.

У відповідальних ситуаціях про історію вибраних вами квітів можна дізнатися у флориста. Але в кожній окремій ситуації повинен переважати здоровий глузд та відповідні правила етикету. Якщо ви часто буваєте в помешканні друзів і приходите туди запросто, квіти для господині можна і не приносити, в усякому разі – не кожний раз. Поздоровляючи матір з народженням дівчинки, прийнято дарувати троянди або червоні квіти, а хлопчика – сині або фіолетові. Відвідуючи хворого, необхідно потурбуватися, щоб ваш подарунок не спричинив шкоди, аромат квітів був не дуже сильним та не викликав алергії. Окрім того, якщо ви принесли букет у лікарню, самі потурбуйтеся, куди його поставити, візьміть із собою відповідний посуд.

Головна вимога до весільних букетів – їх треба підбирати під костюм та образ нареченої. Якщо він романтичний, традиційно довге плаття і фата, то в її букеті недопустимі, наприклад, орхідеї, а краще дрібніші квіти неясних кольорів. Якщо образ нареченої незвичайний, екстравагантний, то і в букеті повинні бути яскраві, незвичайні для нашої природи квіти – ті ж орхідеї, антуриуми.

Коли вас запрошують додому, то найкращий подарунок – живі квіти. Якщо, з'явившись на свято, ви вручаєте квіти господині у передпокої, їх можна залишити в обгортці. Якщо двері вам відчинив хтось із членів сім'ї, тоді, перш ніж заходити до кімнати, зніміть обгортку, і залишіть її у вітальні.

Букет виглядає краще, якщо складений із квітів одного тону. Не прийняте поєднання польових і садових квітів. Жовтий гармує з фіолетовим, а жовтогарячий – із блакитним. Червоні квіти добре поєднуються з зеленню. Непоганими поєднаннями також вважаються жовтий і червоний, жовтий і синій, фіолетовий і жовтогарячий. Білі квіти можна поєднувати з будь-якими іншими.

Є свої особливості квіткового етикету для політиків, дипломатів, спортсменів. Коли Гельмут Коль відвідував наших державних діячів, то дружинам делегатів обов'язково вручали квіти. Як і всі німці він надавав перевагу стилю «кантрі» – букет із дрібних польових та лугових квітів. А ось американці, навпаки, полюбують великі, яскраві квіти – гладіолуси, жоржини, великі троянди. Такі букети складали для Клінтона під час його візиту до України. Під час приїзду в якусь із країн принцеса Діани дружини англійських послів зразу ж попереджали флористів, що вона любить пастельні тони – блакитні, рожеві, білі. Англійці надають перевагу букетам симетричної, а не круглої форми.

Для переможців великих спортивних змагань флористичні фірми створюють не букети, а вінки на шию.

Відзначимо, що дарувати квіти можна в будь-яку пору року, в будь-який час дня і з будь-якого приводу. Але якщо ви з року в рік дарували квіти до дня народження, знаменних дат, то

неетичним буде припинити цю традицію.

Важливим є також оформлення букетів. Тут теж можуть бути різні точки зору. Так, у Німеччині вважають, що квіти не мають потреби в обгортці, а у Франції, навпаки, прийнято підносити їх в обгортці. Трояндам необхідна тверда обгортка – щоб не уколоти об шипи, а з польовими квітами вона явно не гармонує. Штучні квіти варто обов'язково дарувати в упаковці. Не варто знімати обгортку, якщо вона гармонує з квітами, складає єдиний ансамбль з ними, служить додатковою і дуже значною прикрасою.

Коли мова йде про живі квіти, кожний повинен вирішити це питання сам, залежно від обставин. За правилами етикету дарувати живі квіти обов'язково тільки на вокзалі чи в аеропорту, а також передаючи букет з посильним. Якщо квіти вручаються не особисто, а через третю особу, то до них повинна бути прикладена записка, листівка чи візитівка.

#### ***Кілька корисних порад як розмістити букет.***

Квітки в букеті не повинні бути притиснуті одна до одної. Форма вази повинна відповідати формі букета. Розкидистий, невисокий букет краще виглядає в низькій і широкій вазі, квіти з довгими, прямими стеблами – у високій і вузькій.

Високі, великі вази ставлять прямо на підлогу. Присадкувату можна поставити на високо розташовану полицю, шафу і под., але ближче до стелі варто розміщати такі букети, з яких рослини звисають в сторони і вниз. Найкраще ставити вази з квітами на спеціальну підставку чи тумбочку, стіл. Щоб букет гарно виглядав, варто ставити вазу на поверхні однотонного кольору, фон якого гармонує з букетом. Ідеальний варіант – білий.

На прийом, що проходить у ресторані, не рекомендується приносити як подарунок квіти. У цьому випадку винуватець свята не зможе подбати про їх збереження.

Одержавши квіти, не можна відкладати їх убік, варто одразу поставити їх у вазу.

### **РОЗДІЛ 3. «ЕТИКА НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ»**

#### **ТЕМА №3.1**

#### **«ЕТИКА НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ»**

##### **План**

1. Сутність і структура невербального спілкування
2. Невербальні аспекти внутрішнього психічного стану людини
3. Невербальне спілкування у діловій сфері

**Література:** 1, 2, 3, 4, 5.

##### **ЗМІСТ**

#### **1. Сутність і структура невербального спілкування**

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

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

Соціально і психофізіологічно вмотивоване використання невербальних засобів комунікації виражає загальнокультурний досвід, індивідуальні особливості особистості, оптимізує передавання, сприймання й розуміння інформації. Істотну роль воно відіграє в комунікації менеджера, оскільки різні засоби невербальної комунікації (жест, міміка, поза, погляд, дистанція та ін.) є іноді виразнішими і дієвішими носіями інформації, ніж слова. Доповнюючи мову, невербальна комунікація допомагає правильно і вичерпно передавати, адекватно сприймати думки. Відбувається вона, як правило, неусвідомлено, мимовільно, хоч за

певної самоорганізації особистості її можна контролювати.

Невербальна комунікація істотно впливає на взаємини, визначає емоційну атмосферу, самопочуття співрозмовників. За твердженнями психологів, 60 – 80% комунікації відбувається з використанням невербальних засобів, значущість у спілкуванні міміки, жестів становить 55%, інтонації – 38%, слів – 7%, більше 90% інформації у перші секунди спілкування передається невербальними засобами.

Використовувані в невербальній комунікації засоби мають індивідуальний характер, залежать від індивідуально-психологічних особливостей, соціального середовища, національної належності особистості. Кількість та інтенсивність їх застосування, дотримання норм етикету залежать і від віку, типу темпераменту людини. Необгрунтоване послуговування невербальними засобами ускладнює спілкування, оскільки більшість із них багатозначні (уточнення їх можливе за умови врахування слів, наголосів, настрою та ін.), часто ускладнюють сприйняття і розуміння інформації (інтенсивна кінетична діяльність комунікатора відвертає увагу слухача). Крім того, під час спілкування різномовних партнерів неадекватне використання невербальних засобів може спричинити перекручування інформації (однакові жести в різних культурах мають різне або протилежне значення).

До засобів невербальної комунікації належать:

### **1. Мова тіла:**

а) статична експресія:

- **фізіогноміка** (експресія обличчя і фігури будовою тіла);
- **арт-ефекти** (прикраси, манера одягатися, зачіска, косметика);
- **запахи** (природні, штучні);

б) динамічна експресія:

- **текесика** (дотики, потиски рук, поплескування);
- **просодика** (тембр, висота, гучність, темп мовлення, особливості наголошування, акцент голосу);
- **екстралінгвістика** (паузи, покашлювання, сміх, позіхання, плач);
- **кінесика** (комунікативно значущі рухи: міміка, жести, пантоміміка, постава, поза, хода; контакт очей: спрямованість, частота контакту, тривалість);
- **авербальні дії** (дії з предметами, тілесні рухи — почісування, потирання рук).

**2. Міжособистісний простір:** дистанція; взаємне розміщення під час спілкування.

**3. Часові характеристики:** тривалість спілкування; пунктуальність партнерів; своєчасність дій.

Не всі ці засоби рівнозначні, проте кожен з них легко прочитується працівниками, підсилює або нейтралізує враження від слів і дій опонента. У професійній комунікації важливо вміти цілеспрямовано паралельно використовувати вербальні і невербальні засоби. Завдяки цьому забезпечується адекватне передавання, сприйняття й усвідомлення інформації, розкриття особистості мовця і слухача.

Невербальний канал комунікації наділений специфічними способами кодування (передавання) і декодування (сприйняття) інформації. Функціональна незалежність невербального компонента пов'язана з функціональною асиметрією головного мозку у процесі сприйняття мови і в механізмах її породження. Але за всієї незалежності вербальний і невербальний компоненти діють під час комунікації комплексно (є комплексним засобом самореалізації особистості).

Менеджер, самовизначаючись щодо можливостей кодування невербальної поведінки, має визнавати унікальність невербальної мови, наявність суперечностей між невербальний виразом і його психологічним змістом, змінюваність засобів невербального спілкування. Якість інформації залежить від умінь людини адекватно виражати свої переживання, сформованості навичок кодування різних підструктур невербальної поведінки, професійної установки на неї як специфічну знакову систему. За такого трактування невербального коду та його інтерпретації більшість компонентів невербальної поведінки особистості, невербальних інтеракцій, їх опис можуть стати базою для навчання кодування-інтерпретації внаслідок ставлення до них як до

кодів-патернів (усталених зразків поведінки), психологічне значення яких змінюється відповідно до зміни співвідношення рухів, їх спрямованості, інтенсивності вираження, місця у системі цілісної невербальної поведінки особистості.

Оволодінню майстерністю кодування-інтерпретації невербальної поведінки має передувати бачення її як найважливішого джерела інформації про внутрішній світ особистості, що розкриває підсвідомі, неконтрольовані її сторони. Не менш важлива довіра до невербальної поведінки як до поліфункціональної системи спілкування, що надає різноманітну інформацію про особистість, групу; ставлення до інтерпретації невербальної поведінки як до творчого мисленнєвого процесу, орієнтованого на виявлення і реконструкцію не завжди очевидних психологічних і соціально-психологічних його значень, на встановлення зв'язків між ним і соціально-психологічними характеристиками особистості та групи тощо. Тому до кодування-інтерпретації невербальної поведінки необхідно ставитись як до складної комунікативної роботи.

Основними засобами невербальної комунікації менеджера є: зовнішній вигляд, пантоміміка, екстралінгвістичні та просодичні засоби, міміка, контакт очей (візуальний контакт), міжособистісний простір.

## **2. Невербальні аспекти внутрішнього психічного стану людини**

### ***Психологічні особливості невербальної поведінки та комунікації***

Поряд із словесними (вербальними) засобами спілкування велике значення в управлінській діяльності мають і невербальні засоби. Вони доповнюють та підсилюють взаємодію спілкування. З огляду на це, їх необхідно застосовувати не ізольовано, а з урахуванням контексту, оскільки невербальне спілкування має такі форми самовиразу, які не спираються на слова та інші мовні символи. Мова невербального спілкування – це «мова» жестів, інтонації, паузи, рухів тіла тощо.

Виключно важливим елементом спілкування є в управлінській діяльності візуальний контакт «людина-людина». Він допомагає регулювати увагу, робити зауваження без слів, контролювати хід проведення нарад і переговорів.

Техніка публічного мовлення, як і мова в цілому, підпорядкована до ідеї, думки, змісту розмови. В процесі спілкування вираз обличчя менеджера, його жести, інтонація, тембр голосу, швидкість мови використовують як засоби мовної виразності і впливу на оточуючих.

У соціально-психологічних дослідженнях до невербальних засобів спілкування найчастіше відносять усі рухи тіла, інтонаційні характеристика голосу, тактильні впливи, просторову організацію спілкування. Найбільш виразними й дійовими серед невербальних знаків, якими користується менеджер у своїй професійній діяльності, є інтонація, міміка й жести. Усі ці немовні знаки є комунікативно значущими. Будучи проявами внутрішніх мотивів і реакцій людини, вони виконують емоційно-експресивну функцію спілкування.

У процесі комунікації невербальні засоби спілкування можуть заміщати словесну інформацію, дублювати її, однак частіше виникає ефект доповнення змісту повідомлення, підсилення впливу: міміка й жести, комунікативна, тональність і мелодика мовлення підсилюють його виразність.

Не всі компоненти «мови» невербальних знаків є однаково важливими в професійній діяльності менеджера. На думку науковців, однією з найменш важливих для менеджера складових невербальної системи є **«проксеміка»** – просторове розташування комунікантів, однак і про неї не можна забувати. Дистанція, що виявляється оптимальною для комунікації, в різних ситуаціях спілкування змінюється. Антропологи вживають термін «особиста територія», що означає простір, який людина вважає своїм, ніби він є продовженням її фізичного тіла, тобто це відстань, на якій людина намагається триматися від інших для того, щоб почуватися комфортно.

Традиційно виділяють чотири зони особистої просторової території людини:

– **інтимна зона** (від 15 до 46 см) – порушення її сприймається людиною боляче; на таку дистанцію можуть наблизитися тільки люди, що знаходяться в тісному емоційному контакті;

- **особиста зона** (від 46 см до 1,2 м) – відстань руки, протягнутої для рукостискання: така відстань оптимальна при розмові; слід пам'ятати, що порушення цих двох зон людиною, яка не має на це права, викликає у партнера по комунікації негативну реакцію, яка не може не заважати продуктивному спілкуванню;

- **зона соціального спілкування** (від 1,2 м до 3,6 м) – відстань найбільш прийнятна для соціально-побутового й ділового спілкування (з колегами тощо);

- **суспільна зона** (від 3,6 м і більше).

Ще один компонент мови невербальних знаків – це **кінесика** – мова рухів тіла, зовнішнього вигляду менеджера, його пози, жестів. Традиційно розрізняють:

- індивідуально-фізіологічні особливості, зумовлені насамперед темпераментом людини;
- прояви сформованої манери спілкування, манери вдягатися, робити зачіску й т.п.;
- безпосередні рухи тіла людини, зумовлені ситуативно, схарактеризувати які дозволяє існування універсального коду комунікативних знаків.

Менеджеру необхідно просто знати й враховувати свої індивідуальні особливості: стримувати прояви агресії, гарячкості, контролювати жести невпевненості чи непоступливості й т.ін. На особливу увагу заслуговує третя група знаків мови рухів тіла – порухи, ситуативно обумовлені й насамперед жести.

**Жести** (від. лат. gesta – діяння) – виражальні рухи голови, тіла, рук є важливим засобом підсилення виразності читання, мовлення. Жести зближують читця, мовця зі слухачами, але надумані, вони можуть навпаки, призвести до повного розриву зв'язку читця зі слухачами, навіть викликати подив, а то й сміх.

Для того, щоб уміти контролювати свої жести, необхідно знати їх класифікацію. За приналежністю жести поділяються на **фізіологічні**, не пов'язані безпосередньо з процесом читання, мовлення, й **комунікативно значущі**. Перші пов'язані з фізичним станом людини, другі причетні до цілеспрямованого мовлення й служать допоміжним засобом виразності. Всі жести класифікують **за структурою** (прості, складні, складені), **за характером створення** (вказівні, зображальні, символічні, ритмічні, емоційні або психологічні), **за їх співвідносністю з вербальними засобами спілкування**. Детальніше розглянемо останню класифікацію, в якій виділяють три групи жестів:

Жести цієї групи можуть доповнювати чи повністю заміщати мовленнєві форми: вони зрозумілі без слів, поза мовленнєвим контекстом. Сюди ж відносять загальновідомі жести-символи, про які слід пам'ятати, що вони мають свою національну специфіку, й той самий жест-символ у різних народів несе різне смислове навантаження. Найбільш універсальними виявляються жести повсякденного міжособистісного спілкування. Це етикетні жести привітання, прощання, привертання уваги, заборони чи дозволу, погодження чи заперечення.

Жести, які органічно вплітаються в контекст мовлення. Їх застосовують, використовуючи наочність невербальних засобів інформації. Так іноді жест, який вказує на розмір чи форму предмета, з успіхом замінює більш поширене, однак менш виразне вербальне пояснення.

Жести, які вживаються паралельно зі словами і можуть дублювати чи доповнювати значення мовних засобів, наприклад, жест, що супроводжується фразою: «Зверніть увагу на таблицю», зазвичай доповнюється вказівним жестом, який привертає увагу та підказує їм напрямок погляду.

У ситуації сумісного (з вербальними засобами) вживання жестикуляції дублювання підсилює ефект достовірності інформації, підвищує ступінь запам'ятовування. З цією метою необхідно використовувати жести, які виражають те саме значення, що його сповіщає мовлення, підсилюючи, конкретизуючи, але не суперечачи йому, бо психологами експериментально доведено, що в більшості випадків супроводу слів жестами неадекватного змісту зореве сприймання виявляється сильнішим і сприймається значення невербальних знаків.

Менеджер постійно перебуває в центрі уваги, тому навіть жести-симптоми доводиться контролювати. Настрій менеджера одразу передається колективу, й робота часто залежить від першої хвилини невербального контакту (форми привітання, інтонування першої фрази й тому

подібного). Контролюючи жести-симптоми, менеджер намагається приховати фізичне нездужання, втому чи просто зіпсований настрій, які можуть вплинути на темп та результативність роботи. Важливо не тільки вміти контролювати свої жести «самовираження», а й розкодовувати жести-симптоми підлеглих чи колег, щоб своєчасно помітити перші ознаки втрати уваги, переключити її, знайти засоби викликати інтерес, зняти психічну напругу, зробити паузу для відпочинку, якщо люди перевтомилися. Основними ознаками втоми виявляються насамперед розслаблена поза, важка опора на стіл, на руку, опущена голова; запитливий погляд, мимовільні рухи рук.

Жести-регулятори, як і жести-симптоми, значною мірою традиційні, автоматичні, загальнозрозумілі. В управлінському спілкуванні – це переважно знаки початку контакту чи його завершення, це жести привітання чи прощання, початку чи кінця певної стадії комунікації. Так, під час бесіди менеджер може жестом руки знизу-вверх попросити піднятися і навпаки дозволити сісти (зверху-вниз). Регулятором поведінки може бути пауза мовчання в поєднанні з підкресленою нерухомістю пози менеджера, рух руки, що вимагає уваги.

Жести-інформатори насамперед підсилюють предметно-логічне сприймання матеріалу. Ці жести можуть відбивати предмет, рухами рук змальовуючи його розміри, форму, чи вказувати на нього, спрямовуючи й загострюючи увагу, передавати ставлення мовця до предмета обговорення через використання невербальних засобів, що виявляють логіко-структурну організацію матеріалу. Економними й дійовими є жести, які можуть замінити мовленнєві форми згоди/незгоди, схвалення/несхвалення, – це поворот голови, кивок, рух руки й тощо.

Порухи рук, які змальовують предмет, викликають додаткові зорові асоціації, допомагають створити образ цього предмета. Жести-інформатори нерідко використовуються менеджерами під час наради з метою підкреслення структурних компонентів цієї форми спілкування. Серед таких жестів жест перерахування (загинання пальців руки), який відзначає кількість аргументів чи питань, що розглядаються; жести-наголошення на певному аспекті питання (стиснутий кулак), пропозиція зважати на якийсь план або оцінити якусь дію (долоня, обернута догори), жести на означення з'єднання (зустрічний рух рук, з'єднання долонь, стискання пальців в кулак) чи роз'єднання (розведення рук), наближення й віддалення (рухи рук до себе й від себе), підкреслювання (різкий горизонтальний рух руки), незгоди, презирства, відмови (долоня, обернута донизу); вказівні жести, які виділяють окремі складові запису, схеми, таблиці, репродукції, ілюстрації.

Інформаційно-ритмічні жести («диригування», постукування рукою чи ногою в такт мовленню) допомагають відчутти членування тексту на мовні такти, його мелодику, визначити віршовий розмір.

Розрізняють три рівні, на яких можна жестикулювати: нижній рівень (від попереку вниз), середній (між попереком і плечима) і високий (від плечей угору). Жести на нижньому рівні виражають думки й почуття, найчастіше пов'язані з негативними почуттями такими, як злість, ненависть, незгода, опір. На верхньому рівні жестикулюють, коли говорять про величні ідеали і коли звертаються до високих почуттів.

Ще один засіб невербальної комунікації – це *міміка*: значущі рухи (чи статичний вираз) м'язів обличчя, які виражають внутрішній емоційний стан людини. Міміка «відбиває» й індивідуальність обличчя людини, й ситуативно обумовлені прояви його емоцій. Очі, погляд, обличчя людини можуть сказати більше, ніж її слова. Упевненість «прочитання» виразу обличчя комуніканта, адекватність реакції на його мовлення залежить від глибини й однозначності почуттів мовця. Допомогти зрозуміти мимовільні знаки міміки, які є віддзеркаленням взаємозв'язку думок й почуттів, можуть добре розвинені інтуїція та здатність до співпереживання. Легше сприймаються й розуміються людиною позитивні емоції партнера по комунікації – радість, любов, подив, важче сприймаються негативні, такі як туга, страх, відраза.

Насамперед менеджеру необхідно навчитися розрізняти знаки зосередженості, активної роботи думки, втоми, втрати зацікавленості. Серед мімічних ознак уваги вчені насамперед виділяють фіксований зацікавлений погляд, напруженість м'язів обличчя, дещо зсунуті до

перенісся брови, нерідко пошуки зорового контакту. Головним критерієм зосередженості вважається стійкість погляду в напрямку мовця чи предметного джерела інформації (книги, наочності). Близьк очей і виразність погляду свідчать про зацікавленість співрозмовником, предметом обговорення. Такий партнер по спілкуванню охоче відгукується на звертання, на питання, навіть риторичне, він готовий вступити в діалог, підтримати розвиток теми обговорення. Репліка-реакція пролунає одразу після запитання співрозмовника, що дозволить зберегти цілісність структури бесіди чи дискусії та її темп. Здатність менеджера «читати» міміку співрозмовників забезпечує й комунікативну ефективність зміни мовця.

Підняті брови, запитливий погляд свідчать про подив, сумніви, потребу в додатковому роз'ясненні сказаного чи в наведенні нових аргументів. Напруженість і міміка, й пози в поєднанні з жестами незгоди (заперечне похитування головою, рухи рук на знак протесту) повідомляють про високий рівень сумнівів, що можуть перерости в незгоду. Емоційна наповненість цих знаків може бути різною. Якщо опонент нахилиється вперед, підводиться, його погляд може означати не стільки заперечення, скільки бажання взяти слово та вступити в полеміку – це свідчить про можливість конструктивної бесіди й таку ситуацію необхідно розвивати. Якщо ж вираз обличчя стає недобррозичливим, очі звужуються, можливе виникнення демонстративно – іронічної посмішки, перехрещення чи переплетення рук на грудях – це сигнал виникнення конфлікту, який найчастіше не має ніякого відношення до теми розмови.

Розслаблена поза є найпомітнішою ознакою втоми, зазвичай вона поєднується з байдужим виразом обличчя, нерухомістю м'язів, опущеними очима.

Психологи вбачають основну відмінність невербальної інформації в тому, що вона адресується емоційно-образній сфері людини, її підсвідомості на відміну від слова, зверненого до свідомості людини, його раціонально-логічної сфери. Оволодіння менеджером уміннями підсилювати дійовість мовлення позамовними засобами виразності та розкодовувати невербальну інформацію є однією з важливих умов ефективності спілкування.

### ***Прояви емоційної експресивності у невербальній поведінці менеджера***

Експресивність поведінки менеджера зумовлена комплексом невербальних проявів – інтонаційних, мімічних, жестикуляційних. Значення невербальних комунікацій надзвичайно велике, оскільки вони можуть виконувати всі основні функції мовленнєвих знаків і фактично замінити значну частину усного мовлення.

Важлива передумова творчого процесу – гармонійна єдність внутрішнього змісту діяльності і зовнішнього його вияву. Менеджеру варто навчитися адекватно й емоційно виразно відображувати свій внутрішній стан, думки і почуття.

Елементами зовнішньої техніки менеджера є вербальні (мовні) й невербальні засоби. Саме через них менеджер виявляє свої наміри, саме їх «читають» і розуміють оточуючі. Розгляньмо емоційно експресивні невербальні засоби.

Дослідження засвідчують, що невербальні засоби, зокрема жест, можуть мати більшу вагу у спілкуванні, ніж слово. Розгляньмо деякі з її елементів. Маємо на увазі зовнішні особливості і способи вираження свого «Я» (успадковані – зріст, комплекція, форма носа, розріз очей тощо; сформовані – зачіска, хода, постава, міміка, дикція, одяг тощо).

Зовнішній вигляд менеджера має бути естетично виразним. Неприпустиме недбале ставлення до своєї зовнішності, але неприємною є і надмірна увага до неї. Головна вимога щодо одягу менеджера – скромність та елегантність.

Естетична виразність виявляється і в привітності, доброзичливості обличчя, у зібраності, стриманості рухів, у скупому, виправданому жесті, у поставі й ході. Неприпустимі для менеджера кривляння, метушливість, штучність жестів, млявість.

***Пантоміміка*** – це виражальні рухи всього тіла або окремої його частини, пластика тіла. Вона допомагає виокремити у зовнішності головне, мале образ.

Жодна, навіть найідеальніша, фігура не може зробити людину красивою, якщо їй бракує вміння триматися, підтягнутості, зібраності. Гарна, виразна постава менеджера передає внутрішню гідність. Пряма хода, зібраність свідчать про впевненість менеджера у своїх силах,

водночас згорбленість, опущена голова, млявість рук – про внутрішню слабкість людини, її невпевненість у собі. Люди рідко мають гарну поставу від природи, майже завжди вона – результат спеціальних вправ і сформованої звички.

Менеджер мусить виробити манеру правильно стояти (ноги на ширині 12-15 см, одна нога трохи висунута вперед). Усі рухи і пози повинні бути позначені витонченістю і простотою. Естетика пози не припускає поганих звичок: похитування вперед-назад, тупцювання, манери триматися за спинку стільця, крутити в руках сторонні предмети, почісувати голову, потирати носа, триматися за вухо.

Слід звернути увагу на ходу, адже вона також несе інформацію про стан людини, її здоров'я, настрій. Дисгармонія відчувається і сприймається не на користь менеджеру.

Жест менеджера мусить бути органічним і стриманим, без різких широких вимахів і гострих кутів. Перевага віддається округлій і скупій жестикуляції. Варто звернути увагу і на такі поради: близько 90% жестів слід робити вище пояса, бо жести, зроблені руками нижче пояса, нерідко мають значення невпевненості, невдачі. Лікті не повинні триматися ближче, ніж за 3 см від корпусу. Менша відстань символізуватиме нікчемність і слабкість авторитету.

Розрізняють жести описові і психологічні. **Описові жести** (показ розміру, форми, швидкості) ілюструють хід думки. Вони менш потрібні, але застосовуються часто. Значно важливіші **психологічні жести**, що виражають почуття. Наприклад, говорячи «будь ласка», ми піднімаємо кисть руки на рівень грудей долонею догори, трохи відводячи її від себе. На подив вказують розведені в сторони руки, на застереження – притиснутий до губів палець руки. Основні вимоги до жестів: невимушеність, стриманість, доцільність. Варто враховувати, що жести, як і інші рухи корпусу, найчастіше попереджують хід висловлюваної думки, а не йдуть за нею.

**Міміка** – виражальні рухи м'язів обличчя. Як зазначалося, нерідко вираз обличчя і погляд впливають на оточуючих сильніше, ніж слова.

Широкий діапазон почуттів виражає посмішка, що свідчить про духовне здоров'я і моральну силу особистості, Важливі виразники почуття – брови, очі. Підняті брови вказують на подив, зсунуті – зосередженість, нерухомі – спокій, байдужість, у русі – захоплення. Розгляньмо схему опису мімічних реакцій.

Для розвитку орієнтування в усвідомленні власної поведінки і поведінки колег корисне ознайомлення з еталонами, описаними у працях психологів.

**Еталон поведінки в стані радості:** посмішка, очі сяють, надмірна жестикуляція, багатослів'я, бажання допомогти іншому.

**Еталон поведінки в стані страху:** очі розширені, поза застигла, брови підняті, голос тремтить, обличчя скривлене, погляд «бігає», рухи різкі.

Найвиразнішими на обличчі людини є очі. «Порожні очі – дзеркало порожньої душі». Менеджеру слід уважно вивчити можливості свого обличчя, виробити вміння користуватися виразним поглядом, уникати надмірної динамічності м'язів обличчя та очей («бігаючі очі»), а також і неживої статичності («кам'яне обличчя»).

Погляд менеджера має бути звернений до опонента, створюючи візуальний контакт.

Контакт очей (візуальний контакт) – погляд співрозмовників фіксований один на одному, що означає зацікавленість партнером і зосередженість на тому, про що він говорить. Дослідники з'ясували, що, розмовляючи, люди дивляться одне на одного в середньому 35-50% часу, протягом якого відбувається розмова. Погляд зазвичай спрямований на очі співрозмовника і затримується на них 5-7 секунд. Упродовж решти часу той, хто говорить, і той, хто слухає, дивляться деінде. На співрозмовника частіше поглядають тоді, коли слухають, а не тоді, коли говорять. Люди дивляться одне на одного переважно для того, щоб побачити реакцію на свої слова: чи зрозуміли, чи погоджуються? Тривалий погляд мовця, спрямований на співрозмовника, підтверджує сказане. Лише в деяких випадках, коли йдеться про надто особисті справи, недоцільно дивитися прямо на того, хто говорить.

### 3. Невербальне спілкування у діловій сфері

Різноманітні тілесні рухи, що супроводжують мовлення, є звичними для людського організму (позіхання, потягування), однак більшість із них є культурно обумовленими, що актуалізує значення культури невербального спілкування. Суть її полягає в обережному використанні немовних комунікативних засобів або у використанні їх відповідно до особливостей національної моральної культури.

Кожен народ має власну культуру невербального спілкування, тому одні рухи містять позитивне для нього смислове навантаження, а інші – негативне, або категорично заборонені. У багатьох європейських і східних культурах висококультурною вважають людину, яка уникає зайвої жестикуляції або здатна контролювати свої рухи. Та це мистецтво вдається небагатьом.

Невербальні засоби спілкування поділяють на *оптичні, тактильні, ольфакторні* (лат. olfactus – нюх) та *хрономічні* (грец. chronos – час).

*Оптичні засоби невербального спілкування.* До них належать кінесика, проксемика, графеміка та ін.

*Кінесика* (грец. kinesis – рух) – сукупність форм невербального спілкування, що проявляються безпосередньо у рухах людського тіла і жестах, позі (поставі), міміці, погляді тощо.

Культурно обумовлену жестикуляцію поділяють на:

1) *жести-ілюстратори* – жести, що супроводжують мовленнєвий процес і позбавлені сенсу поза вербальним контекстом; за їх допомогою співрозмовник підсилює зміст повідомлення;

2) *конвенційні жести* (лат. conventio – домовленість) – символічні жести, які використовують при привітаннях, запрошеннях, прощаннях тощо; вони корелюють із вербальними повідомленнями і цілком обумовлені особливостями національних культур;

3) *модальні жести* – жести, які свідчать про емоційно-психічний стан людини, зокрема про почуття невпевненості, сумніву, депресії, відрази, нудьги тощо;

4) *ритуальні жести* – жести, які супроводжують ритуальні дієства, культові обряди. їх культивують у різних релігійних практиках, наприклад, жест адорації (лат. adoratio – обожнення, ушанування) – молитовний жест (піднесення до неба рук), який виражає поклоніння у християнстві; вважається, що цей жест походить з культури Давнього Єгипту, де він порівнювався із жестом дитини, яка поривається до матері; у багатьох східних культурах жестом адорації є схрещені на грудях руки.

*Поза* (франц. poser – класти, ставити) – довільна або навмисна постава людського тіла, яка може свідчити про емоційно-психічний стан людини, її фізичне здоров'я, манери, налаштованість на співрозмовника.

Поза є найменш підконтрольним людині різновидом невербальної комунікації. Тому спостереження за нею дає вірогідну інформацію про психічний стан людини. На сьогодні відомо до 1000 поз, яких здатне набувати людське тіло.

У комунікативних практиках їх групують на:

- пози відкритості або замкненості;
- пози домінування або залежності;
- пози протистояння або доброзичливості.

Наприклад, співрозмовник демонструє домінування, коли плескає по спині, кладе руку на плече співрозмовника тощо. Про залежність свідчать тілесна напруженість, втягнуті плечі. Протистояння може виявлятися у таких кінемах (елементах невербальної комунікації), як стиснуті кулаки, руки в боки. Свідченням прихильного ставлення співрозмовника є відкриті, вільні рухи.

Нерідко поза, якої набуває людина, обумовлена національними особливостями моральної культури народу, до якого вона належить. Майже всі європейці набувають пози «нога на ногу», та якщо вони так поводитимуться, наприклад, у Таїланді, то місцеві мешканці почуватимуться приниженими, ображеними, бо вважають ногу «нечистою», неприємною частиною тіла. Нічого дивного для американців немає в тому, що студент сидить перед викладачем так, як йому

зручно, однак у багатьох африканських та азійських країнах таку поведінку вважають непристойною, свідченням зневаги.

Найпоширеніші жести і пози та їх значення:

- якщо людина розслабившись (закинувши ногу на ногу) сидить у кріслі, це означає, що вона почувається господарем становища; якщо співрозмовник сидить скраю крісла, поклавши руки на коліна, це є свідченням його невпевненості у собі, схильності до покорі;

- якщо людина впирається однією рукою в стіну, а іншу тримає на стегні, то вона намагається керувати, як і тоді, коли тримає «руки в боки»;

- людина, яка почувається зверхньо, закладає руки за спину, охоплюючи зап'ястки; та якщо пальці за спиною міцно стиснуті, це означає, що вона прагне приховати хвилювання; звідси, мабуть, походить вислів «взяти себе в руки»;

- переплетені пальці рук означають невпевненість або внутрішній конфлікт, занепокоєння; стиснуті пальці є жестом недовіри та підозри;

- закладання рук за голову є ознакою того, що співрозмовник почувається зверхньо; цей жест, як і витягнутий уперед вказівний палець, особливо дратує людей;

- простягнуті до співрозмовника долоні вказують на доброзичливе до нього ставлення, відвертість, правдивість, бажання встановити з ним контакт; повернена донизу долоня може викликати у співрозмовника негативну реакцію, оскільки нагадує жест керівника, який роздає вказівки;

- якщо ваш партнер розстібнув або зняв піджак, це свідчить про встановлення доброзичливих стосунків;

- положення рук «хатинкою» (купол) означає самовпевненість, егоїстичність, гордовитість, самовдоволення; такий жест зазвичай використовують керівники, менеджери, бухгалтери, юристи, тобто особи, які дають розпорядження або поради підлеглим; жінки частіше використовують цей жест пальцями донизу (перекинута «хатинка»); можна помітити його, коли людина більше слухає, ніж говорить;

- складені навхрест руки на грудях свідчать про незгоду зі співрозмовником; така поза супроводжується особливою напруженістю (випрямлена спина, витягнута шия); це означає, що людина має негативне ставлення або особисто до співрозмовника, або до його слів і займає захисну позицію; якщо співрозмовник, схрестивши руки на грудях, міцно тримає себе за спину, це сигналізує, що він ледве стримує злість; подібний жест поширений під час гострої полеміки;

- людина, яка під час розмови торкається обличчя, певної його частини, невпевнена в собі або каже неправду; невідверта людина, або якщо вона підозрює у брехливості співрозмовника, несвідомо намагається закрити очі, вуха чи уста; про невідвертість свідчать швидке торкання кінчика носа, ямочки під носом; спеціалісти стверджують, коли людина бреше, в неї збуджуються нервові клітини носа, повік та шиї, тому деякі чоловіки, будучи невідвертими у словах, потягують комірець сорочки, жінки – торкаються нижньої повіки;

- про неправдивість сигналізують тертя повіки, чола, скронь, підборіддя, пощипування мочки вуха. Під час розмови цей жест може означати і те, що співрозмовнику набридло слухати або що він хвилюється;

- якщо під час ділових переговорів людина кладе до рота олівець, дужку від окулярів, це означає, що вона перебуває у стані сильного пригнічення, потребує підтримки, схвалення; як стверджують психологи, цей жест виражає несвідоме прагнення невпевненої у собі людини повернутися в дитинство.

Доповнює цю картину інтерпретація жестів і постав американським фахівцем з паблік релішнз (громадських зв'язків) Джоном Нестарою:

- якщо ваш співрозмовник пальцями відбиває ритм, це може означати, що він нервує, нудьгує або проявляє нетерплячку;

- якщо ваш співрозмовник пожимає плечима, то йому нецікаво з вами спілкуватися;

- напружені руки можуть означати, що людина перебуває у стані відчаю або розпачу;

- якщо ваш співрозмовник стискає кулаки, то він налаштований агресивно, намагається контролювати свою лють;

- розслаблені і повернуті долонями догори руки, які співрозмовник тримає перед собою, означають, що він здивований або перебуває у скрутному становищі;
- розстібання піджака свідчить, що ваш співрозмовник готовий до активних дій;
- схрещені на грудях руки вказують на виклик, захисну реакцію або осуд;
- швидка хода, підняте підборіддя, вільне звисання рук означають, що людина почувається впевнено і рішуче;
- людина, яка ледве пересуває ноги, руки тримає в кишенях, а голову - опущеною донизу, або перебуває у депресії, або дуже засмучена;
- долоня, що лежить на щоці, означає зацікавленість;
- співрозмовник, який ударяє себе по підборіддю, або про щось здогадався, або чимось стурбований;
- торкання або потирання носа означає, що людина про щось розмірковує;
- співрозмовник, який нахилив голову у бік, або іронічно налаштований, або жартує;
- погляд поверх оправу окулярів свідчить що співрозмовник вимагає наведення фактів;
- людина, яка енергійно ходить по кабінету, нервується або чимось стурбована;
- якщо співрозмовник пощипує перенісся, можливо, він стомився;
- людина, яка сидить скраю стільця, на щось очікує або виявляє зацікавленість;
- людина, яка сидить у позі «нога на ногу» і злегка хитає ногою, ймовірно, нудьгує;
- характерний жест вказівним пальцем свідчить, що співрозмовник хоче підкреслити свою думку;
- людина, закинувши ноги на стіл, намагається привернути до себе увагу або проявляє невихованість;
- співрозмовник, відкинувшись на спинку крісла і тримаючи руки зі схрещеними пальцями на потилиці, намагається справити враження або розслабитися;
- прикривання рукою вуст свідчить, що співрозмовник не зовсім відвертий;
- людина, яка заклала руки за спину і міцно тримається за зап'ястки, замкнена або напружена.

Деякі з них в інших культурних середовищах тлумачаться інакше. Наприклад, за спостереженнями вітчизняних дослідників, пощипування перенісся свідчить про глибоку зосередженість людини під час напруженого міркування. Такий стан можуть супроводжувати потирання підборіддя, зіщулювання ока (співрозмовник ніби вдивляється вдалечінь, намагаючись знайти відповідь на своє питання). Піднесена до обличчя рука, оперте на долоню підборіддя, вигнутий вказівний палець уздовж щоки свідчать про критичне сприйняття почутих аргументів. А жест «схрещені на грудях руки» не завжди має негативну семантику, іноді він означає спокій і впевненість.

Важливим елементом оптичної невербальної комунікації є *окулістика* (лат. *oculus* – око) – культура погляду як джерела інформації про людину. Погляд виражає різноманітні почуття («Очі – дзеркало душі»), а також є важливим засобом впливу.

Часто візуальний контакт ототожнюють з дотиком, який значно звужує психологічну дистанцію між людьми.

Прямий, самовпевнений погляд може також свідчити про погрозу або прагнення домінувати. Тривалий погляд на співрозмовника може виражати інтерес або закоханість.

Психологи стверджують, що людина здатна нормально сприймати погляд іншої людини не більше трьох секунд. Тому в багатьох культурах заборонено тривалий час дивитися співрозмовнику в очі, бо це може викликати у нього тривогу або роздратування. Ділова культура спілкування також вимагає незначної затримки погляду на очах співрозмовника у ключові моменти бесіди (демонструє чесність намірів). Під час ділового, професійного спілкування бажано спрямовувати свій погляд на трикутник, вершиною якого є уявна точка посередині чола, основою – зона перенісся. Відведення очей убік, уникнення візуального контакту представниками американської, західноєвропейської культур інтерпретується як невідвертість або знервованість співрозмовника. Однак у багатьох азійських країнах погляд

прямо в очі керівнику символізує зневагу до нього.

Загально визнана культура погляду передбачає недопустимість: розглядання людини, з якою доводиться перебувати у вузькому або переповненому людьми просторі; "бігання" очима вздовж фігури співрозмовника, який стоїть на відстані витягнутої руки; зосередження погляду на устах співрозмовника; розглядання співрозмовника зі взуття тощо.

До елементів кінесици також належать фізіогноміка, одяг і його стиль, прикраси, зачіска, косметика, аксесуари. Манера одягатися може свідчити про професію, матеріальний добробут, психічний стан людини, її ставлення до інших. Одяг може бути обумовлений національною культурою, соціальним статусом людини або певною подією в її житті. У доіндустріальну епоху головним елементом культури одягу був національний костюм, в індустріальну та постіндустріальну – зовнішній вигляд людини, манера одягатися поступово втратили зв'язок з національною традицією, в основному підпорядковуються віянням моди.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Владишевська В.В., Грушко М.В. Дипломатичний протокол та етикет: навч.-метод. посіб. для бакалаврів та магістрів спец. 293 «Міжнародне право» [Електронне видання] / за ред. Х.Н. Бехруза. – Одеса: Фенікс, 2023. – 88 с.
2. Гарбар І.В., Гарбар А.І. Культура мовлення: навчальний посібник. – Миколаїв: НУК, 2023. – 228 с.
3. Калюжка Н.С. Етика професійного і ділового спілкування: навчально методичний посібник. – К.: ФОП Гуляєва В.М., 2022. – 228 с.
4. Мова і міжкультурна комунікація: теорія та практика: колективна монографія / за наук. ред. Н. Сизоненко. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. – 256 с.
5. Плотніченко С.Р. Основи ділового етикету та протоколу: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. – Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2021. – 200 с.