

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

# **КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ**

конспект лекцій

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр»  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
денної та заочної форм навчання

Миколаїв

2018

Друкується за рішенням вченої ради Миколаївського національного аграрного університету від 20 грудня 2018 року, протокол № 4.

**Укладачі:**

О. В. Шебаніна  
В. П. Клочан  
С. І. Тищенко  
І. В. Клочан  
Н. С. Ручинська  
А. М. Могильницька  
І. І. Хилько

**Рецензенти:**

Ю.В.Палагнюк

– д-р наук з держ. управління, доцент, завідувач кафедри соціальної роботи, управління і педагогіки, Чорноморський національний університет імені Петра Могили

А.В.Ключник

– д-р екон. наук, професор завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет

**Комунікації в публічному адмініструванні** : конспект лекцій / [О. В. Шебаніна, К63 В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін.]. – Миколаїв : МНАУ, 2018. – 200 с

У конспекті лекцій розглядаються питання комунікативних процесів, особливостей ділового спілкування в нових економічних умовах, вербальних та невербальних засобів комунікацій, форм ділового спілкування. Подано завдання для закріплення отриманих знань та контрольні питання у тестовій формі. Містить навчальні матеріали з основних тем курсу комунікацій в публічному адмініструванні та комунікацій в управлінні, що передбачені освітньо-професійними програмами підготовки ЗВО зі спеціальностей 281 «Публічне управління та адміністрування», 073 «Менеджмент». Призначено для здобувачів вищої освіти та викладачів закладів вищої освіти.

УДК 658.012.32

© Миколаївський національний аграрний університет, 2018

©Шебаніна О. В., Клочан В. П., Тищенко С.І. та ін., 2018

## ЗМІСТ

Передмова.....	4
Модуль 1. Вступ до комунікацій в публічному адмініструванні.....	6
Тема 1. Спілкування та комунікація .....	6
Тема 2. Процес та види комунікації.....	24
Тема 3. Ділові стратегії.....	58
Тема 4. Труднощі та бар'єри комунікації.....	70
Модуль 2. Стратегії комунікативного менеджменту в публічному адмініструванні .....	98
Тема 5. Створення іміджу організації та керівника .....	98
Тема 6. Зв'язки з громадськістю в публічному адмініструванні...	122
Тема 7. Ведення комерційних переговорів .....	149
Тема 8. Організація ділових прийомів.....	172
Інформаційні джерела .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## Передмова

Процес модернізації, реформ, переходу в управлінській діяльності до сучасних європейських стандартів актуалізує необхідність перетворення публічної служби України на сервісну службу, яка передовсім забезпечує потреби й інтереси громадян, стоїть на варті загальноєвропейських принципів демократії щодо дотримання верховенства права і прав людини. У цьому контексті невідкладним пріоритетом постає нині формування нової, сучасної культури публічної служби.

Ефективність публічного управління на загальнонаціональному, регіональному, місцевому рівнях сьогодні значною мірою залежить від оволодіння усіма чиновниками, керівниками й народними обранцями дієвими формами та методами управління людськими ресурсами. Це обов'язково передбачає спроможність чіткого та доступного для сприйняття формулювання інформації, знаходження необхідних каналів та форм її передавання, вміння не лише розуміти себе, а й інших зацікавлених партнерів-співрозмовників і в процесі переговорів з урахуванням поставлених цілей домагатися оптимального та взаємовигідного для усіх сторін результату.

У державі не може бути ефективною публічної адміністрації без побудови у сфері публічного управління належної системи як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, обміну інформацією, на що припадає до 90% усього робочого часу службовців. Успішність

діяльності кожного колективу, громади й держави загалом та ефективність управління людськими ресурсами в них безпосередньо залежить також від становлення, функціонування та розвитку ефективної системи комунікацій між ними. Одним з її основних елементів нині є ділове спілкування як складова сучасної управлінської культури та інструмент взаємозацікавленої комунікативної взаємодії усіх залучених до нього учасників. Значущість ділового спілкування зростає ще й тому, що це багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми. Він охоплює не тільки обмін інформацією, а й сприйняття та розуміння інших учасників комунікативного процесу і на цій основі вироблення єдиної лінії комунікативної взаємодії.

# **Модуль 1. Вступ до комунікацій в публічному адмініструванні**

---

## *Лекція 1. Спілкування та комунікація*

---

### **План**

1. Проблема та практика спілкування
2. Питання теорії комунікації
3. Соціальні інститути комунікації
4. Ефективність комунікації в умовах ринку

### **1. Проблема та практика спілкування**

Вміння продуктивно і безконфліктно спілкуватися – не тільки важлива професійна якість будь-якого працівника, але й необхідний елемент культури людини. Загальнолюдські норми поведінки тісно пов'язані з визнанням цінностей, неповторності кожної особистості. А визнання самооцінки особистості реалізується в повсякденному житті через відповідний, рівноправний, партнерський стиль спілкування. Важлива форма прояву поваги до людини – це доброзичливе ставлення до неї як до співрозмовника: на роботі, вдома, в транспорті, в черзі.

Як правильно поводити себе в найрізноманітніших, неочікуваних, складних ситуаціях спілкування?

Основний принцип запропонований ще дві тисячі років тому. І з тих пір людство не винайшло нічого кращого. «І так у всьому, як хочете, щоб з Вами поступали люди, так поступайте і Ви з ними». (Євангеліє від Матвія 7,12)

Як сказав Т.А.Мерфі, колишній голова правління ДженералМоторс “Однією й тією ж спільною основою в бізнесі і в менеджменті є люди та відносини з людьми...зрештою, комунікації найважливіші...ефективні комунікації мажуть забезпечити успіх, і невдачу або, щонайменше, визначити міру успіху”.

Незалежно від типу організації, діяльність по обміну інформацією має велике значення. Комунікації важливі як для організацій, так і для окремих осіб.

Значна частина інформації, якою люди обмінюються на роботі, не має безпосереднього відношення до роботи, проте життєво важлива для них. Люди є соціальними істотами, оскільки вони потребують комунікації навіть у випадках, коли немає термінових повідомлень. Найтяжчою карою для людини є одиночна камера, де людина позбавлена спілкування і перебуває на самоті.

Практика з усією очевидністю засвідчує, що без вміння встановити ділові зв'язки, співробітничати з партнерами, керувати людьми, ситуацією і самим собою, досягти комерційного успіху надзвичайно важко. Між тим у більшості наших підприємців вкрай низький рівень культури спілкування, що суттєво знижує їх ділову активність і не дозволяє максимально реалізувати свою ініціативу.

В діловому спілкуванні, як і в будь-якому іншому виді діяльності, де використовується мова, успіх пов'язаний з

особливостями комунікатора, якістю його мовної “продукції” і психічним станом того, хто цю «продукцію» одержує та засвоює.

Керівники, менеджери, підприємці за специфікою своєї роботи змушені постійно спілкуватися з людьми, тому повинні брати до уваги всі нюанси комунікації.

Реалізація цілей, що стоять перед організацією, вимагають цілеспрямованих дій, що в свою чергу формують *цільову або адміністративну систему*.

**Цільова система** – це система офіційних відносин, що визначаються приписами, інструкціями, правилами, законами, розпорядженнями, наказами тощо. Включає в себе:

- 1) розподіл функцій;
- 2) субординацію посад;
- 3) систему комунікацій.

Категорія “**спілкування**” є базовою для теорії комунікацій. Існує багато підходів до її тлумачення.

*З точки зору менеджменту спілкування* – це форма діяльності, що здійснюється між людьми як рівними партнерами, що призводить до виникнення психічного контакту, що виявляється в обміні інформацією, взаємному впливові, взаємному співчутті та взаєморозумінні. Це двобічна діяльність, спільний зв’язок між людьми.

**Спілкування** – це взаємодія, взаємовідносини. Сторонами таких взаємовідносин є люди, суб’єкти спілкування. В основі спілкування, насамперед, лежить ставлення людей один до одного.



Аналізуючи сучасну літературу, можна виділити наступні аспекти дослідження спілкування:

- 1) інформаційно-комунікативний (як вид особистісної комунікації, в процесі якої відбувається обмін інформацією);
- 2) інтеракційний (як взаємодія індивідів в процесі кооперації);
- 3) аксеологічний (як процесу обміну цінностями);
- 4) гносеологічний (людина виступає як об'єкт і суб'єкт соціального пізнання);
- 5) нормативний (місце та роль спілкування в процесі нормативного регулювання поведінки індивідів, а також процес передачі та закріплення норм у звичайній свідомості, реального функціонування стереотипів поведінки);
- 6) семиотичний (спілкування виступає як специфічна знакова система, з одного боку, і як посередник в функціонування різних знакових систем, з іншого);
- 7) соціально-практичний (праксеологічний) (процес спілкування розглядається як обмін діяльністю, здібностями, вміннями та навиками).

Спілкування – це процес взаємодії між людьми і, будучи багатограним, воно включає в себе:

- формування та розвиток особистості;
- розвиток суспільства та суспільних відносин;
- соціалізацію особистості;
- створення та розвиток суспільних способів взаємодії людей;
- соціально-психологічну адаптацію людей;
- обмін емоціями;

- навчання, передачу вмінь та навичок;
- обмін інформацією;
- обмін діяльністю;
- формування ставлення до себе, до інших людей і суспільства в цілому.

Його можна розглядати під різними кутами зору. Перший і основний – це людина в світі комунікацій в процесі обміну інформацією. Цей вид спілкування характеризує людину як суб'єкта комунікативних зв'язків.

Другий різновид спілкування – характеристика його структури, видів, типів. В цьому відношенні необхідно розрізняти переговори, торги, суперечки, ділові ігри та різні види обговорення.

Всі ці різновиди ділового спілкування мають свої сюжети та особливості. Спілкування завжди переслідує певні цілі. В ньому необхідно розрізняти стратегію і тактику досягнення цілей. Спілкування може реалізовуватися в *такій формі*:

- міжособистісне спілкування;
- ділове й особисте спілкування;
- комунікація.

Характеризуючи спілкування Курбатов В.І. пов'язує його із взаємовідношенням типу: «Я – Я», «Я – Ми», або «Ми – Ми».

- (Я – Я) – перший тип спілкування, індивідуально-особистий;
- (Я – Ми) – індивідуально-колективний;
- (Ми – Ми) – колективно-суспільний.

Кожен тип спілкування має свої особливості, лексику, цілі, завдання, свою глибину та багатомірність.

*Предметом спілкування* є така його характеристика, яка визначає змістовний характер людської взаємодії: кожен професіонал повинен вміти вислуховувати та розуміти, пояснити й довести, запитати й відповісти, створити атмосферу довіри в бесіді, знайти тонкий психологічний підхід до клієнта, розв'язати конфлікт, зняти напругу.

В основі всього цього лежить комунікативна техніка спілкування. Володіння нею – важлива ознака професійної придатності всіх тих, чия професія пов'язана із спілкуванням.

Оскільки комунікації є вирішальним фактором успіху, багато організацій проводять підготовку своїх спеціалістів.

Спеціаліст в галузі спілкування повинен:

- знати мовний етикет і вміти його використовувати;
- аналізувати предмет спілкування, розбирати скарги, заяви;
- ставити запитання та конкретно відповідати на них;
- володіти навичками, прийомами ділового спілкування, його тактикою, стратегією;
- вміти вести бесіду, співбесіду, ділову розмову, полеміку, дискусію, діалог, ділову нараду, переговори, торги;
- вміти аналізувати конфлікти, кризові ситуації, конфронтації і вирішувати їх;
- мати навички обґрунтовувати, аргументувати, переконувати, досягати згоди, компромісів;
- володіти технікою мовлення, вміти правильно будувати розмову та інші публічні виступи;
- вміти знімати стреси, коригувати поведінку партнера і

оцінювати його.

Хліб людей організації – інформація та комунікація. Якщо порушуються інформаційні потоки всередині підприємства та зв'язки з зовнішнім середовищем, саме його існування стає під загрозу. При цьому підступність ситуації полягає в тому, що небезпеку видно не відразу, а тільки тоді, коли вже нічого змінити не можна.

Власне, однієї інформації недостатньо. Тільки коли інформація відповідним чином перетворюється і опрацьовується, тобто коли виникають комунікативні зв'язки, забезпечується існування та ефективна діяльність організації.

Ми реагуємо на інформацію емоційно. Ця інформація – не тільки окремі фрази, щось почуте чи прочитане, а вся сукупність «сприйнятого сигналу»: тон, інтонація, настрій, шелест, колір, одяг, риси обличчя, оточуюче середовище та ін., тобто *«тотальна інформація» (Т)*.

*Комунікація, стосовно до практики менеджменту, визначається як “обмін думками або інформацією” для забезпечення взаєморозуміння або, по-іншому, як “передача інформації від однієї людини до іншої незалежно від того, чи спонукає вона до встановлення довір'я чи ні”.* Коли ми говоримо про комунікацію в управлінських системах, ми маємо на увазі її учасників – людей.

## **2. Питання теорії комунікації**

Комунікація має декілька значень. По-перше, це шляхи сполучення (наприклад, повітряні або водні комунікації); по-друге,

це форма зв'язку (радіо, телеграф); по-третє, це процес передачі інформації за допомогою технічних засобів – засобів масової інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф); по-четверте, комунікація виступає як акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій.

Отже, *комунікація* – це не спілкування в усьому комплексі і багатогранності, а лише акт спілкування.

Очевидно, що цей "акт" також має соціальну природу і соціальний статус. Визначення терміну "комунікація" починається від характеристики численних інформаційних систем передачі людської мови, сигналів і зображень. Згідно з цим термін "комунікація" означає "міру участі" в процесі споживання, обміну та використання інформації. Але разом з тим знаходиться у стані комунікації – це не просто передавати й одержувати інформацію. В процесі комунікації утворюється комунікативне співтовариство. Воно характеризується відносинами єдності, взаємозв'язку, взаєморозуміння.

*Основними складовими процесами комунікації є:*

- 1) комунікативний, що забезпечує обмін інформацією;
- 2) інтерактивний, що регулює взаємодію партнерів в спілкуванні;
- 3) перцептивний, що організує взаємсприйняття, самооцінки та рефлексії в спілкуванні.

Залежно від форми комунікації бувають:

- усні;
- писемні.

Залежно від кількості учасників здійснюватися на рівні:

- міжособистісному;
- особисто-груповому;
- особисто-масовому;
- груповому.

Залежно від каналів сприйняття:

- вербальна;
- невербальна.

Щодо організації:

- внутрішні комунікації;
- зовнішні комунікації.

Залежно від каналів передачі інформації:

- формальні;
- неформальні.

Залежно від напрямку руху інформації:

- вертикальні;
- горизонтальні.

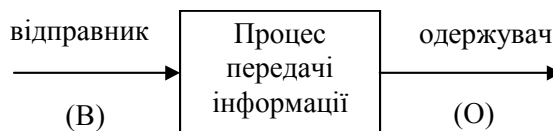
Дослідження засвідчують, що ефективність горизонтальних комунікацій сягає 90 %. Це пояснюється тим, що люди, які працюють на одному рівні управління, добре розуміють характер праці своїх колег.

Вертикальні комунікації менш ефективні, ніж горизонтальні. Дослідження стверджують, що тільки 20–25 % інформації, яка виходить від дирекції, доходить до робітників і правильно розуміється ними. Навіть важко повірити, що робітники здатні ефективно виконувати роботу, маючи тільки 20 % інформації, яку їм належить отримати. Іншими словами, в чотирьох з кожних п'яти

випадків інформація до них не доходить або грубо перекручується. При цьому безпосередній начальник робітників, їх бригадир, залишаючи кабінет першого керівника компанії, виносить тільки 30 % інформації, а керуючий цехом – не більше 40 %.

Таким чином, комунікація як акт спілкування має свої особливості.

В більш вузькому, соціально-психологічному розумінні, комунікація – це процес передачі інформації від відправника до одержувача. Комунікація має певні складові частини. Найпростішу уяву про структуру комунікації дає наступна схема:



Наступна характеристика процесу комунікації – цільова. Характер спілкування (передача інформації, обмін діяльністю, вміннями, навичками) визначає особливості акту спілкування – комунікації. Тоді схема комунікації матиме такий вигляд.



В структурі комунікації потрібно розрізнати мету від спонукаючого мотиву.

*Мета* – це ясний і чіткий (часто раціонально обгрунтований) намір. Спонукаючий мотив – прихований намір. В прихованому мотиві слід розрізнати особисті цілі відправника та одержувача, наміри видати бажане за дійсне.

*Контекстом комунікації* є вся система цілей і результатів, кодування і декодування, прихованих мотивів і особистих цілей.

Таким чином, **комунікація** – це процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння. Термін "комунікація" походить від латинського слова, яке означає "спільне" або "розділене між усіма". Якщо не досягається взаєморозуміння, то комунікація не відбулася.

Керівники повинні пам'ятати про дві умови ефективності зворотного зв'язку.

1. Перша – щоразу, вступаючи в спілкування з підлеглими, передбачте конкретний спосіб зворотного зв'язку. Для впевненості в успіху недостатньо запитати: "Ви мене зрозуміли?". На таке запитання люди майже завжди відповідають стверджувально, навіть якщо це не так, краще дати запитання за змістом спілкування.

2. Друга умова доброго зворотного зв'язку – увага до людей. Найбільш важливі сигнали зворотного зв'язку часто надходять у слабовираженій формі. Необхідно постійно та уважно спостерігати за поведінкою тих, з ким ви спілкуєтесь. Навчіться відмічати і розуміти вираз очей, тон голосу, жести. Уважно слідкуйте за усім, що говорять, а особливо за тим, що роблять люди.

Про причини невдач у спілкуванні ми поговоримо пізніше. Детальні дослідження показали, що до керівників компанії надходить не більше 10 % даних, які направляються на їхню адресу робітниками.



### 3. Соціальні інститути комунікації

Інформаційне суспільство, принципи якого засновані на реалізації попиту і пропозиції, має потребу у встановленні таких форм спілкування, які можуть вирішувати конфлікти, досягати взаєморозуміння, виявляти спільні інтереси і максимально повно обмінюватися інформацією. Для задоволення цієї потреби, крім оптимізації форм соціальних комунікацій, виникають і розвиваються спеціальні інститути, які допомагають встановленню таких форм суспільних відносин, які відповідають вказаним ознакам і принципам.

Одним із таких соціальних інститутів є інститут “Паблік Рілейшнз” (в дослівному перекладі з англійської – «суспільні відносини, суспільні зв’язки»).

Дане поняття поки що не отримало точного перекладу, проте це діяльність, спрямована на організацію комунікативного простору в режимі, сприятливому для об’єкта паблік-рілейшинз.

Виникнення ПР можна віднести до моменту зародження масового суспільства, що склалося наприкінці XIX ст. в Англії та США (концентрація населення у великих містах, що призвело до зміни сприйняття громадської думки та наданням нового статусу ЗМІ як четвертій владі). В США дана професія виокремилися в довоєнні часи, у Франції – в 60-ті рр. Як не парадоксально ПР виростає з роботи з негативними ситуаціями. Наприклад, першим завданням праатька ПР Айві Лі було небажання громадян Америки їздити на перших залізницях. Він зміг переконати

громадян, подолати їх побоювання шляхом демонстрації кількості жертв на кілометр при поїзді звичайною дорогою в Нью-Йорк на кілометр залізниці.

ПР охоплює наступні сфери:

- корпоративні комунікації;
- менеджмент проблем;
- публіситі продукту;
- відносини з інвесторами;
- фінансові комунікації;
- лобіювання;
- громадська думка (суспільні відносини);
- відносини з мас-медіа;
- комунікативні проблеми;
- менеджмент криз;
- менеджмент подій;
- спонсорство;
- послуги, що стосуються перерахованих сфер.

Американське товариство ПР виділило такий перелік організацій, з якими має справу ПР: суб'єкти бізнесу; профспілки; лікарні; школи; коледжі; релігійні установи.

Головним завданням цього інституту є загальна інформованість, досягнення взаєморозуміння. В порівняно невеликих соціальних колективах звичайно не існує перешкод для подібного взаєморозуміння та співробітництва. Більш складні соціальні інститути мають потребу в спеціальних механізмах для організації обміну думками та комунікації, взаєморозуміння.

Однак інститут “Паблік Рілейшнз” стосується багатьох сторін суспільного життя. Серед них: суспільна думка, суспільні відносини, урядові відносини, життя спільноти, промислові відносини, фінансові відносини, міжнародні відносини, споживчі відносини, дослідження й статистика, засоби масової інформації.

Метою інституту є консультування на основі законів поведінки людини, виявлення можливостей і передбачення наслідків, вивчення суспільної думки, рекомендації необхідних заходів її формування.

Головна ж мета інституту – попередження конфліктів або їх прогнозування, формування громадської і соціальної відповідальності, гармонізація особистих й суспільних інтересів, поліпшення виробничих відносин. І на основі цього не тільки реклама, але й формування зацікавленості в розробці важливих соціальних програм, проектів, технологій, залучення висококваліфікованих спеціалістів для їх реалізації.

Звичайно, преса і засоби інформації беруть на себе роль ретрансляторів форм соціального спілкування. Однак ця роль удосконалюється кон’юнктурно-політичною і пропагандистською спрямованістю такого сорту ретрансляторів. Крім цього, використання преси з метою встановлення взаєморозуміння обумовлено досить низьким рівнем компетентності осіб, які сприймають подану інформацію.

Преса, інші засоби масової комунікації та інформації виступають засобами реалізації ідеї досягнення взаєморозуміння.

Цим створюється імідж тієї чи іншої організації, встановлюється атмосфера довір'я, завойовується надійна репутація.

Іншими професіями в галузі комунікацій є:

- спічрайтер (спеціаліст з публічних виступів, написання промов);
- прес-секретар (спеціаліст, що пропонує інформацію залежно від запитів ЗМІ, така діяльність відрізняється прямим впливом);
- спіндоктор (людина, що займається виправленням висвітлення події в ЗМІ після того, як інформаційний розвиток отримав негативне спрямування; менеджмент подій; висвітлення події в сприятливому світлі);
- технолог з виборів (проведення виборних кампаній);
- фахівець з ведення переговорів;
- псиоператор (особа, що досконало володіє мовою та знається на аудиторії);
- кризовик (фахівець з налагодження комунікацій в кризових ситуаціях – військові дії, аварії тощо; такі комунікації характеризуються високою мірою непередбачуваності);
- спеціаліст по чутках (головна характеристика чуток – здатні самостійно транслюватися);
- рекламіст;
- психотерапевт (створює комунікацію, що вносить зміну в поведінку людини).

#### **4. Ефективність комунікації в умовах ринку**

Комунікація може бути визначена як передача інформаційного, емоційного та інтелектуального змісту. Нині комунікація має велике значення. Її розвиток визначає ступінь розвитку економіки та підприємницької діяльності. Ще недавно технократичний менеджмент намагався зберегти свої корпоративні цілі, завдання, плани в таємниці. Сьогодні суспільство стає відкритим.

З яких же причин комунікація набула такого розвитку в бізнесі?

1. Лідери фірм, асоціацій і корпорацій одержують інформацію з офіційних каналів комунікації (біржові повідомлення, інформаційні бюлетені та ін.) за допомогою прямого спілкування як всередині своїх організацій, так і за їх межами.

2. Комунікація із засобу передачі інформації перетворилася на важливий інструмент управління діловими відносинами. Вона є складовою частиною менеджменту.

Комунікація в своїй розвинутій моделі стала нагадувати двобічний потік інформації. В цій моделі оцінюється якість передачі інформації, її повнота, зміст, форма. Це дозволяє не тільки швидко й правильно скласти картину про предмет, який вас цікавить, але й вибрати ділову стратегію та тактику, визначити тимчасові параметри реалізації цілей.

Обмін інформацією стає не просто двобічним потоком, а багатобічним процесом. Цей процес ілюструє наступна схема.



У вузькому розумінні менеджер має справу з такою тріадою:

- цільова аудиторія;
- ключове повідомлення;
- канали комунікацій.

Цільова аудиторія визначається залежно від мети спілкування. Ефективна комунікація базується на знанні своєї аудиторії, знанні її настанов свідомості, можливих аргументів, цінностей тощо. При знанні Аудиторії стає можливим побудова успішного ключового повідомлення і відомим, якими каналами передачі вона користується. Тому центральним поняттям є цільова аудиторія, а решта елементів визначаються нею. Звичайно важливим є зворотний зв'язок, який лежить в основі будь-якого комунікативного акту.

Вступаючи в багатоканальний комунікативний зв'язок, будь-який суб'єкт комунікації знаходиться в режимі одержувача інформації від багатьох партнерів і передачі її їм.

Тому ефективність комунікації залежить не тільки від її якості, своєчасності, швидкості, але й від того, наскільки всебічним є цей зв'язок. Зв'язок відразу з багатьма партнерами не тільки береже час, але й створює оптимальні умови для гри на кон'юктурі, конкуренції.

Друга вимога ефективності – це зрозумілість інформації. Один із шляхів зробити інформацію, що передається, зрозумілою – це перевести її в певні терміни. Будь-яка фірма зацікавлена в тому, щоб її стратегія була зрозумілою партнерам. Для цієї мети фірма

розробляє свою символіку, яка стає оперативними термінами каналів комунікації, коли приймається всіма партнерами.

Ефективність комунікації збільшується і при наданні максимально докладної інформації. Кожен споживач інформації заслуговує на свій рівень деталізації. І це теж комунікативна стратегія і критерій ефективності комунікації.



### ***Практичні завдання***

#### **Ключові навички міжособистісного спілкування успішних керівників**

*Чи володієте ви цими навичками? Які з них, на вашу думку, найважливіші? Чому? Обґрунтуйте вашу відповідь.*

Здатність донести своє повідомлення до співрозмовника  
(відправка міжособистісних повідомлень)

Самоаналіз

Уміння слухати

Уміння переконувати

Постановка цілей

Проведення політики

Надання зворотного зв'язку

Проведення нарад

Надання підтримки

Розв'язання конфліктів

Лідерство

Проведення переговорів

Управління організаційними змінами  
Робота з різнорідними групами співробітників  
Індивідуальне навчання (коучинг/ консультування)  
Організація роботи в команді

---

## ***Тема 2. Процес та види комунікації***

---

### **План**

1. Процес комунікації
2. Види комунікацій
3. Форми комунікацій
4. Структура спілкування

### **1. Процес комунікації**

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей (рис. 1). Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції.

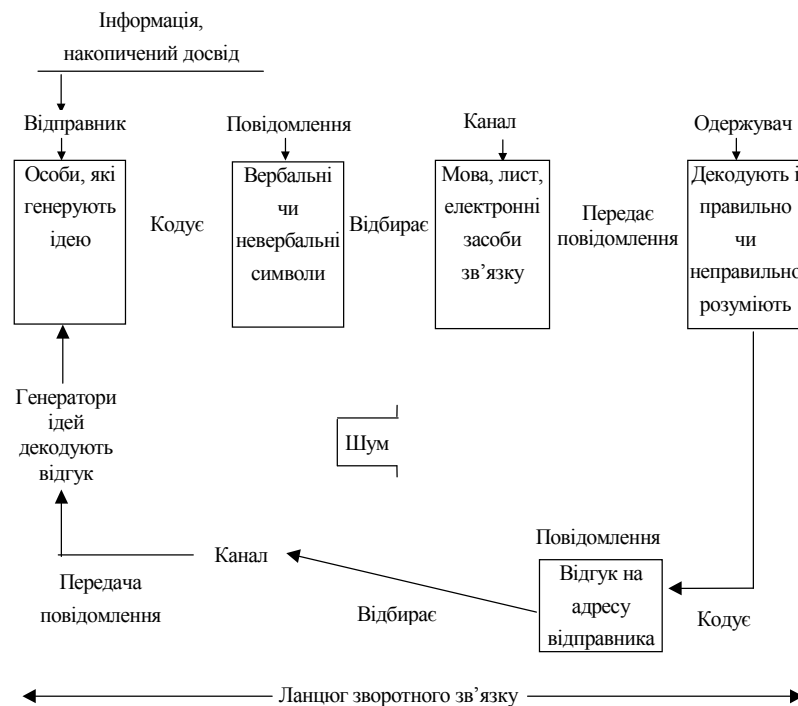
У своїй основі процес комунікації становить процес: руху інформації в ланцюгу «відправник – канал – одержувач», реального або потенційного зв'язку у формі діалогу, а також впливу на



керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

В процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів:

1. *Відправник* – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію та передає її. Ним може бути індивід або група людей, які разом працюють. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в цьому випадку джерелом повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов'язок по підготовці та передачі інформації.



*Рисунок 1.* Процес обміну інформацією як система із зворотнім зв'язком і шумом

\* – Джерело: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992, с.175.

Відправник несе відповідальність за таке формулювання повідомлення, яке б точно передало думку утримувачу. Процес перетворення думки у повідомлення називається кодуванням. Оскільки комунікації є важливим як для відправника, так і для отримувача, необхідним є узгодження зусиль сторін, проте головну відповідальність несе відправник. Відправник повинний подумки уявити процес комунікації очима отримувача. Завдання відправника полягає в тому, щоб шукати та використовувати комунікативні символи та навички, які призведуть до правильного відображення повідомлення у свідомості отримувача. Він має використовувати вербальні та невербальні символи, що сприймаються отримувачем і забезпечують очікуваний зворотний зв'язок.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять декілька взаємопов'язаних етапів: 1) зародження ідеї; 2) кодування і вибір каналу; 3) передача; 4) декодування. Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значну ідею чи повідомлення варто зробити предметом обміну.

2. *Кодування* – це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мову тощо. Тобто перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну «обгортку». Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. *Повідомлення* – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу.

Складається із вербальних та невербальних символів, якими закодована інформація. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та рухи тіла. Є прості повідомлення (знак “стоп”) та складні (наприклад необхідно повідомити працівникам про те, що вони мають збільшити обсяг виробництва та посилити контроль за якістю продукції). Розуміння повідомлення всіма учасниками групи є складним, оскільки два компоненти повідомлення на перший погляд є несумісними.

4. *Канали передачі* – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали поділяються на засоби масової інформації і міжособові канали.

Відправник повинен вибрати канал: передача мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та відеоконференції. Можна розіслати пам'ятні записки, провести попередні збори невеликих груп для забезпечення розуміння повідомлення й залучення до проблеми.

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використовувати декілька. У маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язок із громадськістю.

При виборі **усного чи писемного каналу** необхідно замислитися над тим:

- Чи потрібний негайний зворотний зв'язок? Усна комунікація забезпечує найшвидший зворотний зв'язок, при писемній він повільніший.

- Чи є актуальним питання про позитивне сприйняття переданого повідомлення? Часто повідомлення зустрічає у отримувача опір. Звичайно в такому випадку кращою є усна комунікація. При отриманні писемної комунікації люди відчують, що вони не мали ніякої можливості вплинути на зміст повідомлення. В особистому спілкуванні повідомлення може бути адаптоване до сприйняття отримувачем шляхом налагодження зворотного зв'язку.

- Чи є необхідність в документуванні комунікації? В багатьох випадках повідомлення, які ми відправляємо потребують перевірки або перегляду в майбутньому. Часто передбачається також, що отримувач повідомлення несе відповідальність за інформацію, що міститься у повідомленні. Якщо важливими є відповідальність та звітність, то писемна комунікація отримує перевагу.

- Чи потрібна детальна точність? Якщо повідомлення, що передається містить деталі або уточнювальну інформацію, або пояснює складну процедуру, то писемна комунікація є головним засобом.

Жоден спосіб комунікації не володіє універсальними перевагами один перед одним, тому в більшості випадків повідомлення краще передавати у вигляді комбінування усних та писемних каналів (при усній розмові роблять помітки, передають писемне повідомлення і усно пояснюють його суть).

**Формальні канали.** Визначаються керівництвом (зв'язки між посадовими особами та підрозділами організаційної структури).

**Офіційними каналами** можуть бути:

- інформаційний бюлетень;

- дошка оголошень;
- електронна пошта;
- регулярні збори всіх працівників;
- інші (записки, інші зустрічі);

В більшості випадків формальні комунікації є особистими, поділяються на вертикальні (спрямовані вниз, спрямовані ввверх) та горизонтальні. Організації структуровані для полегшення комунікації “вниз”, проте це часто призводить до інформаційного перевантаження. Виникає необхідність її фільтрування.

Існує п’ять **основних каналів, спрямованих вниз**:

1. Інструкції по виконанню робіт (у вигляді технічних умов, технічних завдань, керівництв по навчанню, проведення занять по навчанню на робочому місці). Мета – пояснити як має виконуватися завдання.

2. Логічне обґрунтування робіт інформує працівників про те, як їх завдання логічно пов’язані із іншими роботами в організації. Погіршується внаслідок розширення спеціалізації.

3. Комунікації по роз’ясненню політики та методики – правила та переваги, що забезпечує їх роботодавець (підвищення заробітної плати при зростанні стажу).

4. Зворотний зв’язок (повідомлення працівників про виконання ними роботи. Щоденно, на основі атестації).

5. Переконувальна комунікація – спрямована на підтримку певного завдання всіма членами організації (всі працівники мають брати участь в донорській кампанії).

Проте комунікації “вниз” мають багато спотворень:

<b>Рівень</b>	<b>Відсоток розуміння</b>
Віце-президент	65
Головний менеджер	56
Керівник заводу	40
Майстер	30
Виробництво	20

**Комунікації, спрямовані вверх.** Дуже важливі, оскільки є головним засобом надходження інформації на вищі рівні організації, де приймаються рішення. Це рух по скалярному ланцюгу. Знизу вверх передається така інформація:

- що зробив працівник;
- що зробили підлеглі цього працівника;
- які проблеми є у конкретного працівника;
- які проблеми є у відділі певного працівника;
- що, на думку працівника, необхідно зробити;
- яким є сприйняття показників своєї роботи працівниками;
- які аспекти політики та практики організації потребують коригування.

Приклад – Челенджер (нехтували комунікацією вверх).

**Горизонтальні канали.** Застосовуються з метою:

- координації робіт;
- вирішення проблем;
- розподілу інформації;
- вирішення конфліктів.

Відрізняються за стилем та характером від вертикальних, оскільки здійснюються здебільшого в консультативному, переконливому, нагадувальному стилі, аніж в директивному.

**Неформальні канали.** Часто називаються брехливими чутками, проте проведені дослідження стверджують, що такими каналами передається до 75 – 95% коректної інформації. Інформація передається швидше, аніж по формальних каналах. Найчастіше обговорюються зміни в бізнесі, офісні інтриги.

Неформальні повідомлення по-іншому називаються: завдання, що не відносяться до роботи, соціальні комунікації або підтримувальні комунікації. Іноді повідомлення може поширюватися по командному ланцюгу і при цьому залишатися неформальним. Наприклад тоді, коли тема повідомлення не стосується цієї організації чи роботи (обговорення тем, що не пов'язані з роботою, працівниками різних рівнів на пікніку, корпоративному святі).

*5. Декодування* – процес, за допомогою якого приймач повідомлення перетворює одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлення шляхом перетворення символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї, то процес обміну інформацією на цьому завершується.

*6. Приймач* – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує. При комунікації необхідно з'ясувати наступне:

- Чи багато отримувач знає по темі?
- Наскільки імовірним є те, що отримувач сприйме і повідомлення, і відправника відповідним чином?

- Який досвід спілкування з відправником має отримувач?

Отримувач описується щонайменше двома аспектами поведінки: вмінням слухати та вмінням забезпечити зворотний зв'язок з відправником.

7. *Відгук* – сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: а) зміни в знаннях одержувача; б) зміна настанов одержувача; в) зміни поведінки одержувача повідомлення.

Сприйняття – це унікальне розуміння суті речей. Залежить від сукупного досвіду отримувача і відправника, настанов свідомості тощо.

З точки зору керівника обмін інформацією варто вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснюючи дії, на які чекав від нього відправник.

8. *Зворотний зв'язок* – частина відгуку одержувача, що надходить передавачу. Реакція отримувача на повідомлення. Може бути вербальною та невербальною, писемною та усною. Забезпечує орієнтири для наступного повідомлення. З її допомогою оцінюється ефективність комунікації (метод 360градусного зворотного зв'язку при оцінці працівника – колеги, керівники, партнери по взаємодії).

Він розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення, як підтвердження факту одержання повідомлення, він характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.



На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і надмірне захоплення одnobічною комунікацією, коли зверху донизу надходять численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двобічно спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уяву, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле.

Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбавитися шуму.

Мовою теорії передачі інформації шумом називають те, що спотворює зміст. Це може бути мова (у вербальному (усному) і невербальному оформленні), різне сприйняття, різниця в організаційному статусі між керівником і підлеглим. Зменшення шуму може досягатися багатьма способами. Одним з них є збільшення надмірності, тобто повторення повідомлення або якоїсь його частини.

## **2. Види комунікацій**

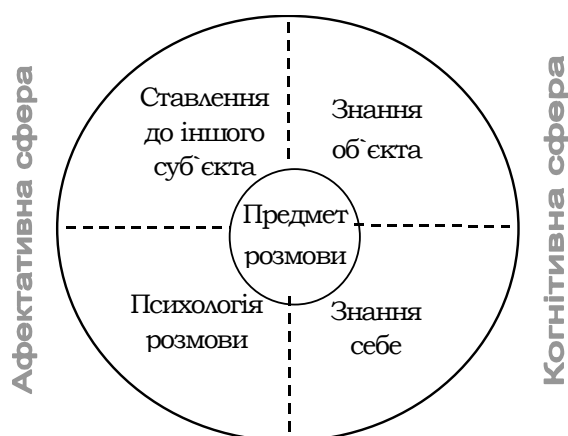
Під видом комунікації розуміють різновиди мовного спілкування. До таких різновидів належать ділова розмова, бесіда, обговорення, співбесіда, спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, переговори, торги.

## Ділова розмова

*Розмова* – це завжди комунікація, якщо, звичайно, вона не є просто розповіддю про що-небудь однією особою іншій. Ми розглядаємо розмову як контактний метод. Він невіддільний від ситуаційної поведінки, де, як кажуть, «зустрічають по одягу» (манері триматися, рухатися, говорити, володіти своїми емоціями тощо), а «проводжають по розуму» (здатності зрозуміти, глибоко уявити проблему, обґрунтувати її, вміти сформулювати свою власну думку, вдало заперечити).

В розмові варіюють чітко продумані цілі, інтуїтивні причини та неусвідомлені мотиви.

Розрізняють: розмову, бесіду (у власному розумінні слова) і ділову бесіду. Розмова – це форма ситуаційного контакту. Всі компоненти розмови повинні бути обґрунтовані й мотивовані. В правильній організації розмови чітко виділяють дві сфери: когнітивну і афектативну.



**Когнітивна сфера** – це сфера пізнання та усвідомлення.

Перша частина її говорить про те, що необхідно собі дати звіт про те: «Хто я?», «Де я?», «Яке моє місце в даній ситуації?». Друга

частина безпосередньо пов'язана з усвідомленням необхідного, бажаного й можливого: «Що я хочу?», «Як це можливо?»

**Афектативна сфера.** Тут вже розуміють, що розмова – це психологічний контакт, тому доцільні такі запитання «Хто він (вона)?», «Яке місце займає він (вона)?», «Яке моє ставлення до нього (неї)?». На підґрунті відповіді на останнє запитання формується емоційно-психологічна фабула розмови.

**Перша складова** – підготовчий етап розмови. Вона не починається з простого звертання. На рівні підготовчого етапу мотивовано обирається суб'єкт розмови та його об'єкт (предмет розмови). Насправді, іноді предмет або об'єкт розмови з'являється вже після вибору суб'єкта.

**Друга складова** може бути названа історичною змінною. Вона може включати до себе фактичний (когнітивний) або емоційний (афектативний) компоненти. В будь-якому контексті розмови історична змінна як факт подій, які вже відбулися, обов'язково здійснює вплив на фабулу майбутніх подій та впливає на всю фабулу розмови.

**Третя складова** – попередні умови, або ситуація. Прямому звертання звичайно передують обґрунтування. Це та ж “Causa Sui” (причина самої себе) розмови. Тут можуть бути і події, які розвиваються спонтанно, а також деякий спровокований інцидент.

В першому колі, який означає співвідношення когнітивної й афектативної зон, кружляє вся розмова. І його наповнення істотно залежить від опрацювання його сегментів. Якщо в першому з них має місце перевищення претензії (ким хочу відрекомендуватися) над

підтвердженням (хто є насправді), то така розмова розвивається в область, яку назвемо експозицією. Вона характеризується тим, що суб'єкт розмови просто прагне постати в потрібному йому світлі. Зменшення претензій на користь підтвердження може варіюватися в діапазоні від самознищення до звичайної клоунади. Ця сфера, по суті, є мірою співвідношення існуючого й того, що має бути в комунікації. Вона з неминучістю визначає як зміст другого сегмента, постановку цілей, так і наступні характеристики їх мотивованості та обґрунтованості розмови.

Доповнення характеристики розмови вмотивованими формами звертання, кореляцією між вибраним предметом (об'єктом) і суб'єктом розмови дає уяву про те, що розмова – не така вже проста справа.

### **Бесіда, обговорення, співбесіда**

Є різні форми бесід: бесіда рівних за становищем партнерів, колег, керівника й підлеглого, вчителя та учня. Якщо розмова є ситуаційним контактом, то бесіда відрізняється від розмови тим, що це контакт предметний. Бесіда – це предметна розмова.

*Ділова розмова* – це розмова з колегами і партнерами, клієнтами й замовниками, суперниками й конкурентами.

Як правило, відправлена інформація ніколи не співпадає повністю з інформацією одержаною. Те, що співпадає, називається «зоною попадання», а те, в чому є розбіжності, – «зоною розбіжності». Величина «зони розбіжності» залежить від багатьох факторів, в тому числі й від цілей, які ставлять перед собою учасники бесіди. Але справа може бути і в тому, що партнер був недостатньо

точний. Ця неточність може виражатися у використанні невідомих понять та термінів, плутанині в оцінках й судженнях. Тому це породжує непорозуміння.

Обговорення та співбесіда – це різновиди бесіди. Може бути три основних різновиди **обговорення**:

обговорення якогось питання з підлеглими;

обговорення з колегами;

обговорення з опонентом (суперник, противник, конкурент).

Головним питанням обговорення є: як зробити обговорення корисним?

Відкрити обговорення – значить не просто розпочати його, а й запустити його механізм. Це означає: поставити завдання з усіх дискусійних пунктів.

Виділяють декілька моделей обговорення.

Це *«круглий стіл»*, *«мозкова атака»* і *командна ділова гра*.

*«Круглий стіл»* – традиційне ділове обговорення. “Круглий стіл” при всій його демократичності має елементи організованості і навіть заорганізованості, ідеали угоди та конвенції. Саме поняття «круглий стіл» відразу включає в себе такі принципи:

Нема чітко визначених позицій, а є лише учасники обговорення спірного або дискусійного питання.

Всі позиції рівні, ніхто не має права бути вище інших.

Мета «круглого столу» – визначається в ідеях і думках відносно проблеми, яка обговорюється, або суперечливого положення.

*«Мозкова атака»* на відміну від «круглого столу» – це неупорядковане обговорення. В ній пріоритет віддається не порядку й

організації, а божевільним ідеям. «Мозкова атака» не демократична, тому що не гарантує рівності прав учасників обговорення. Вище формальної рівності тут цінується пріоритет ідеї.

А оскільки за ідеями стоять люди, то неминуче виникає третя модель обговорення – *ділова командна гра*. Тут ідеї набувають не тільки форми проектів, але й своїх прибічників і супротивників. По суті, ділова гра – перша практична апробація ідеї.

Є деякі загальні правила обговорення в діловій командній грі:

1. Ніякого обговорення без ключового питання.
2. Ключове питання повинно бути попередньо узгоджене із всіма зацікавленими учасниками обговорення.

3. «Круглий стіл» ставить ключове питання в порядок денний, «мозкова атака» – як проблемну ситуацію, а командна ділова гра – як тези сторін.

4. Характер обговорення «круглого столу» – «виступ є висловом власної думки»; «мозкова атака» – «нема ідеї – не виступай!»; ділової гри – «сказати «за» або «проти» мало, потрібно ще й обґрунтувати та переконати».

5. Характер критики «круглого столу» – вона взагалі неприпустима практично, тому що всі мають право висловити свою точку зору; «мозкова атака» – «без критики нема ідеї, але критикують ідеї, а не особистості»; командної ділової гри – «об'єктом критики може бути не тільки ідея, але й позиція, однак критика повинна бути конструктивною, а не деструктивною, не переходити на особистості».

6. Регламент і протокол «круглого столу» – «без регламенту нема обговорення», а протокол – це манера обговорення, яка

визначає, що можна і чого ні»; «мозкова атака» – «якщо є що сказати, то ніхто не перебиває» і «слухає той, хто розуміє і хоче слухати», а «записує той, кому потрібно»; командної ділової гри – «без протоколу нема обговорення, оскільки протокол є технологією обговорення».

### **Спiр, полемiка, дискусiя**

Досить часто цi способи обгрунтування думок розглядаються як синонiми. Але iснує принципова рiзниця мiж ними. Початковою формою обгрунтування потрібно розглядати заяву. Це висловлювання або декiлька висловлювань одного iз учасникiв комунiкацiї при обговореннi якогось питання. Система заяв, об'єднаних однiєю темою, яка характеризується єдиною структурно-компонентною природою, є повiдомленням. Повiдомлення – аналог доповiдi, виступу або промови.

**Спiр** як вираз ділового спілкування широко застосовується при обговоренні спірного положення. У вивченні спору існує багато думок про його характеристику й природу.

Часто спiр квалiфiкують як процедуру, в якiй один доводить, що певна думка правильна, а другий – що вона помилкова. В спорi йде такий обмiн думками, в якому опонент бореться за власну тезу i спростовує тезу пропонента.

На думку дослідників, родовим поняттям спору може бути поняття обміну думками. В спорі обмін думками найчастіше носить конфліктний характер. Основні концептуальні та композиційні характеристики спору як різновиду ділового спілкування наступні:

- суб'єктивна структура спору характеризується наявністю принаймні двох суб'єктів, одного із яких називають пропонентом, а другого – опонентом;
- суб'єкти спору рівнозначні в своїй ролі в процесі обміну думками за ступенем активності, видами та формами прямого та зворотного зв'язку один з одним;
- предметом спору є суперечливе положення, про яке кожна сторона має власну думку, яка називається позицією або тезою;
- для будь-якого спору достатньо поверхневого обговорення суперечливого положення;
- позиції сторін суперечать одна одній і найчастіше мають відкрито негативний характер;
- процедура обміну думками виявляється в боротьбі думок;
- боротьба думок у спорі досягає вищої форми – конфлікту або війни думок, особливістю чого служить доведення кожною стороною істинності своєї тези та помилковості тези опонента;
- предметне поле обговорення спірного питання ніколи не буває чітко визначеним. В спорі боротьба ведеться не основою, а думками;
- спір як вид ділового спілкування не регламентується ні в процедурному, ні в просторовому, ні в часовому відношеннях.

*Дискусію* як вид ділового спілкування нерідко ототожнюють з полемікою та спором. Однак, на відміну від спору, дискусія не веде до конфронтації, не роз'єднує, а з'єднує. Дискусія передбачає управлінське спілкування людей на основі доказів та аргументів з



метою пошуку істини шляхом всебічного співставлення різних думок. Суть дій в дискусії полягає в захисті чи запереченні тези. При висуванні тези учасники дискусійного діалогу мають виходити з трьох технологічних умов:

- теза має бути чітко сформульована і зрозуміла опоненту;
- теза має залишатися незмінною в ході всього діалогу;
- теза не повинна містити логічних протиріч.

Дискусія перед її керівником ставить три групи завдань:

- завдання по відношенню до проблеми;
- завдання по відношенню до проблеми;
- завдання по відношенню до кожного окремого учасника.

Залежно від завдань можуть обиратися ті чи інші засоби (психотехнічна програма) – пояснення, прохання розповісти, задати запитання, контрольні запитання, висловлювання по колу, попросити мовчуна про допомогу, підвести часткові підсумки, регламентація, недопущення монологів, похвала тощо.

Вимоги до організатора дискусії: вміння сформувати довіру до себе, продемонструвати комунікабельність, здатність до “відкритого типу діалогу”, компетентність, авторитет та доброзичливість, вміння виявити порядність, зацікавленість та коректність у спілкуванні.

Психотехнічні функції організатора зводяться до наступних:

- вміння співставляти різні думки, виокремити протиріччя, спірне питання, підтвердити законність предмета дискусії, сформулювати протиріччя як проблему;

- підтримувати обстановку критичності, стимулювати проникнення вглиб поставленої проблеми, здійснювати нейтралізацію некоректних дій;

- слідувати за регламентом, спрямовувати дискусію в потрібне русло.

Дискусія пов'язана з організованістю, упорядкованістю, колективною діяльністю з'ясування істини. Засобами дискусії виступають не думки, а обґрунтовані позиції.

Основні риси дискусії як виду комунікації:

1. Суб'єктна структура дискусії така ж, як і в спорі, але її суб'єкти представлені партнерами, співавторами в колективному обговоренні спірного положення.

2. Позиції сторін можуть бути не тільки взаємовиключними, але й взаємодоповнюючими одна одну.

3. Метою обговорення виступає не спростування тези опонента, а встановлення міри істинності та помилковості кожної тези.

4. Дискусія характеризується як форма обговорення предмету на рівні сутності.

5. Обговорення спірного положення пов'язане із всебічним аналізом, колективною діяльністю, формуванням спільної думки.

6. В процедурному відношенні дискусія організована та регламентована.

7. Предметне поле обговорення в дискусії розвивається під дією процесу обміну думками по мірі з'ясування предмету розбіжності.

8. Дискусія може бути визначена як форма науково-пізнавальної діяльності.

9. На відміну від спору з його конфліктністю і протилежністю думок дискусія веде до компромісу, підведення тез під спільну основу, формулювання спільних позицій.

**Полеміка** виражає такий вид обговорення, який характеризується непримиренністю основ.

Основні риси полеміки:

1. Полеміка – боротьба, конфлікт думок, які зростають до протиріч.

2. В полеміці боротьба думок обґрунтовується причинами.

3. Полеміка – це сутнісний спір основ, які суперечать одна одній.

4. Полеміка – це збереження позитивних моментів протилежної сторони, а не поверхневе голе спростування й відкидання.

5. Безкомпромісність в полеміці обумовлена: рішучістю, протилежністю основ, їх антагоністичним характером.

6. Полеміка регламентується узгодженнями типу «круглого столу», політичного діалогу в передвиборній компанії, «відкритої трибуни».

7. Полеміка є найбільш адекватною формою обговорення питань, які мають соціально-політичне значення.

**Диспути, дебати**

Їх розглядають як рівнозначні поняття. Дані форми обговорення є формами наукового спору.

Характерні риси *диспуту*.

1. Диспут – це завжди публічний спір.
2. Предметом диспуту як публічного спору служить наукова або суспільно-значуща проблема.
3. За організаційною структурою диспут характеризується різними формами обговорення: публічний захист тез, обговорення та захист соціальних проектів, захист дисертацій тощо.
4. На відміну від дискусії диспут не тільки прояснює основу, але й затверджує позиції тих, хто сперечається.

*Дебати* призначені для обміну думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях). Їх мета – це з'ясування відносин учасників обговорення до загальних тез виступу.

*Торги* – це укладання юридичної угоди з будь-якою особою, яка запропонувала найвигідніші умови. Юридично оформлені торги відомі ще за часів Римської імперії, де вони поділялися на три категорії:

- торги на працю;
- торги на працю з матеріалом;
- торги на поставку матеріалів.

1. Результат торгів – угода, специфічна домовленість. Торги іноді породжують пристрасті й стають манерою поведінки і навіть правилами гри.

2. Будь-які торги – це специфічна форма вирішення та врегулювання конфлікту. Сам факт торгів означає, що сторони шукають компромісу, і пошук йде в напрямку знаходження найбільш вигідного рішення. Оптимальність компромісу – виключна

прерогатива торгів. Учасники торгів лояльно співпрацюють лише до певної пори, доки в них немає іншого виходу. Якщо ж вони відчують можливість уникнути співробітництва, вони відразу ж перетворяться в конкурентів і намагатимуться вирвати один в одного максимально можливі поступки.

3. Питання в тому, чого більше в торгах: боротьби чи поступок – теж не просте. Внутрішня природа торгів – «ти – мені, я – тобі», отож поступки є необхідною рисою цієї форми співробітництва.

4. Головне, щоб поступки були взаємними та обґрунтованими.

5. Головним законом торгів можна назвати такий: міра поступки повинна бути врівноважена мірою придбання.

### ***Технологія ведення торгів***

1. Вступаючи в торги, необхідно скласти для себе перелік того, чим, і в якій черговості можна поступитися.

2. Поряд з цим, повинен бути складений список того, що бажано придбати.

3. Список поступок повинен бути доповнений можливими умовами й необхідними діями.

4. На кожному етапі торгів потрібно чітко розуміти, що кожна поступка повинна мати свою гарантію.

5. Придбання повинно бути співвідносним з очікуванням.

6. Після кожної поступки та придбання варто робити аналіз, щоб знати, що домінує на даному етапі.

7. В торгах не припустимий обман.

Торги – це, насамперед, спілкування, передача почуттів, встановлення та підтримання контактів, переконання когось в чомусь.

### ***Багатосторонні переговори***

Головна їх характеристика та, що учасниками виступають не два суб'єкти, а декілька.

Найпростіший шлях до багатосторонніх переговорів – це той, коли два суб'єкти, не домовившись між собою, звертаються до третього, пов'язуючи з ним можливість справедливого розгляду спірного становища.

Друга ситуація можлива тоді, якщо спірне становище зачіпає інтереси різних суб'єктів. Тоді переговори за своєю природою стають багатосторонніми. Є й інші види.

1. ***“Третейський суд”***. Це якраз той різновид, коли дві сторони ніяк не можуть між собою домовитися і звертаються до третьої. Прикладом може бути наявність постійно діючого апеляційного органу (міжнародний суд, Організація об'єднаних націй та ін.).

2. ***“Поділ здобичі”***. Цей тип переговорів – договір співучасників. В міжнародній практиці є багато подібних домовленостей: це поділ сфер впливу, поділ колоній тощо. Яка б логіка не рухала учасниками поділу, але принцип паю, який залежить від величини внеску (в інших випадках – від сили, авторитету, впливу) в переговорах цього типу є домінуючим.

3. ***“Сеанс одночасної гри”***. Такі переговори є багатосторонніми за своєю природою. В них предмет, ставки, претензії взаємопов'язані. Двосторонні переговори нагадують дві

з'єднані пробірки: скільки ініціативи витратив один партнер, стільки прибуло в іншого, скільки виграв один, стільки програв інший. Багатосторонні переговори даного плану – більш складна система. Тут якщо один програв, то це не значить, що виграв інший. В них перевага над явним опонентом може привести до того, що в підсумку найбільше одержить невидимий опонент.

Метою багатосторонніх переговорів за принципом “Сеанс одночасної гри” є баланс сили. Тому їх тактика – найбільш складна. Це постійні маневри, постійний рух партнерів відносно один одного, спільна дискусія. Багатосторонні переговори – це складна форма взаємодії. Але саме вони є надійним інструментом вирішення складних конфліктних ситуацій.

### **3. Форми комунікації**

У підприємницькій діяльності використовуються різні засоби, види і форми комунікації. Завдання полягає у тому, щоб насамперед вміло використати різні види комунікації, серед яких можна назвати такі:

а) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);

б) експресивна – виразна, що характеризується експресією – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);

в) переконуюча – прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;

г) соціально-ритуальна – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомств, звичаї гостинності);

д) паралінгвістична комунікація – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і губ, а також пози рухів (передача різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

Перераховані види комунікації не вичерпують усю їх різноманітність. Так, за цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, організації і контролю за їх виконанням. Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, нисхідні та горизонтальні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. В Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка й регулярне інформування керівництва про проблеми, що виникають, та шляхи їх розв'язання.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій: а) правильний, ввічливий стиль мови; б) достатня гласність, що перешкоджає виникненню домислів, пліток; в) недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими; г) недопущення передачі інструкцій, вказівок від вищестоящего керівника



безпосередньо до останнього адресата, що спричиняє втрату відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

Перед нисхідними комунікаціями ставиться завдання довести до відома й свідомості на вищих рівнях стратегічні напрямки майбутньої діяльності.

Яскравим прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація та узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Комунікації між організацією та зовнішнім середовищем здійснюються у нисхідному й висхідному напрямках. Тут використовуються різноманітні засоби. Із наявними і потенційними споживачами організації спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринок.

У відношеннях з громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, «іміджу» організації на місцевому, загальнонаціональному та міжнародному рівнях.

Із урядом організація спілкується, заповнюючи численні звіти про фінанси, маркетинг, про можливість кар'єри, щодо пільг та ін.

Використовуючи лобізм і роблячи внески на користь різних політичних груп, комітетів, організація намагається впливати на зміст

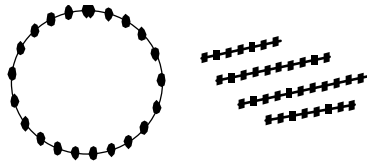
майбутніх законів, постанов. Організації доводиться також підтримувати ділові зв'язки із профспілками.

Велику питому вагу займає особиста комунікація (або безпосередні контакти між працівниками), під якою розуміються всі види обміну інформацією, що мають місце між людьми. Вона набуває таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою, комунікація всередині групи.

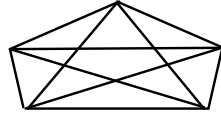
Характер комунікаційної системи будь-якої організації великою мірою залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Структуру прийнято зображати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) і зв'язками між ними. Основні типи структурних схем такі: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу «колесо», ієрархічна, зіркова тощо.

При лінійній схемі кожна позиція (окрім крайніх), пов'язана із двома сусідніми, та інформація, що передається з одного кінця на інший, стає відомою всім. Тут немає підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між окремими частинами системи втрачається. Але простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень.

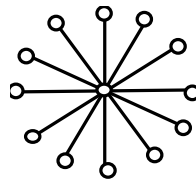
Кільцева схема є замкненою структурою із однаковими зв'язками. При цій схемі підвищується швидкість передачі інформації та стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.



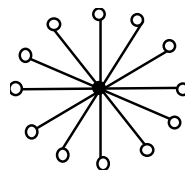
Сотова схема є більш складною структурою із розвинутими багатьма шляхами проходження інформації.



Багатозв'язна схема реалізує принцип: всі пов'язані між собою. Тут зв'язки рівноцінні і жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв'язками, коли немає потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язної схеми є схема типу «колесо» й зіркова схема. Перша передбачає встановлення зв'язку із двома сусідами і центром.

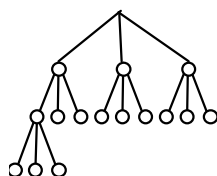


При зірковій схемі кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.



Найбільш поширеною в менеджменті є ієрархічна схема, яка уособлює командні функції одних позицій по відношенню до інших. Позиції, розташовані у нижній частині схеми, є суто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими й командними. І, нарешті, позиції, розташовані у верхній частині

схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію у порівнянні з кільцевою. Але найбільш високий рівень централізації командних функцій має місце при зірковій схемі, де поведінка кожного елемента повною мірою залежить від центральної позиції.



Крім офіційних (формальних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють неформальні (неофіційні) комунікації. У підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі і мають різний характер. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації – це лише та частина айсберга, яку видно над водою. Чимало питань розглядаються та вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх стосунків, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів. Зарубіжна преса іноді пише про «кухонні кабінети» багатьох президентів США, вплив яких поширюється далі впливу офіційно створених кабінетів й «виконавчих комітетів».

Керівники всіх рівнів часто підтримують ділові зв'язки з однією або декількома неофіційними групами всередині або за межами організації, іноді ділять свою владу з неофіційним «кухонним кабінетом».

Природним джерелом неофіційних відносин є поліархія, що характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а

також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів, випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками тощо.

Для розвитку неформальних комунікацій можуть з успіхом використовуватися неофіційні правила та ритуали, скриньки для пропозицій, які сприяють їх вільному новаторському потоку. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, «дні відкритих дверей», різні збори й наради.

При дослідженні комунікацій в залежності від рольової участі окремих осіб часто виділяють «сторожів», «зв'язкових» (їх ще називають «містками»), «лідерів думки» (це скоріше неформальні, ніж формальні лідери), «космополитів» (індивіди, що частіше за інших взаємодіють із зовнішнім середовищем).

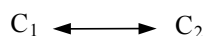
За всіх умов неформальні комунікації забезпечують певну надмірність у всіх елементах інформації для досягнення гнучкості цієї системи. І все-таки, ефективний менеджмент передбачає ситуацію, за якої основна частина завдань організації повинна вирішуватися в результаті використання офіційних зв'язків і відносин. Переважання неофіційних комунікацій в системі управління призводять до високого ступеня невизначеності та часто свідчить про її недосконалість.

#### **4. Структура спілкування**

Без суб'єктів, які беруть участь в процесі передачі, одержання і засвоєння інформації немає комунікації. Для розуміння природи спілкування, його рівня і особливостей достатньо уявити собі

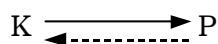
комунікативний процес як взаємодію: ”Я – Я”, ”Я – Ми” і “Ми – Ми”. Курбатов В.І. виділяє такі підходи.

**Підхід 1.** Суб’єктами комунікативного процесу є окремі індивіди (або групи індивідів), які беруть участь у взаємоузгодженому процесі обміну інформацією. Схема комунікації матиме такий вигляд:



Із цієї схеми не видно, хто є відправником, а хто є одержувачем тієї чи іншої інформації.

**Підхід 2.** Стрілка, позначена суцільною лінією, означатиме цілеспрямований процес передачі інформації, а пунктирна стрілка – відповідь на неї, зворотний зв’язок. Тоді структура комунікації може бути представлена так:



Якщо комунікація виступає процесом передачі навичок, то природно, що домінуючими в ньому будуть доказовий, ілюстративний і аргументуючий аспекти. Тоді комунікатора зручніше трактувати як *аргументатора*, а реципієнта – як *адресанта*. Процес комунікації, пов’язаний з передачею інформації від аргументатора до адресанта, буде навчанням, лекцією, семінаром, оглядом, настановою.

У тому випадку, коли процес комунікації носить конфліктний характер і реалізується в конфронтації та протиборстві, комунікатор і реципієнт перетворюються в опонента і пропонента. Подібний процес обміну повідомленнями характеризується тим, що у відповідь на кожне повідомлення пропонента, на його тезу або аргумент опонент

висуває свою контртезу або контраргумент. Така конфліктна комунікація виражається в спорі, полеміці, диспуті.

На відміну від вищенаведеної, можлива конфліктна модель комунікації, яка від протиріччя в мотивах веде до узгодження в результатах, відповідно використовуючи для цього безконфліктні засоби. Суб'єкти такого процесу – учасники переговорів. Вони є партнерами в пошуку взаємоузгодженого виходу із конфліктної ситуації.

Встановлення належної комунікації пов'язане з розв'язанням багатьох питань. Людську комунікацію прийнято вивчати не тільки в її теоретичних аспектах, але й як мистецтво та практику. Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіомовлення і телебачення тощо).



### ***Практичні завдання***

#### **Ваша комунікабельність**

За кожну відповідь «так» поставте 2 бали, «іноді» – 1 бал, «ні» – 0 балів.

1. Ви готуєтеся до звичайної ділової зустрічі. Це виводить вас із звичного спокійного стану?

2. Ви не відкладаєте візит до лікаря аж доти, поки біль стане нестерпним?

3. Викликає у вас збентеження та невдоволення необхідність виступу з повідомленням, доповіддю, інформацією на будь-якій нараді?

4. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, в якому ви ніколи ще не були. Ви докладете максимум зусиль, щоб уникнути цього відрядження?

5. Чи любите ви ділитися своїми переживаннями з іншими людьми?

6. Чи дратуєтеся ви, коли незнайома людина на вулиці звертається до вас із проханням?

7. Ви вірите, що існує проблема «батьків та дітей» і що людям різних поколінь важко порозумітися?

8. Не насмілитеся ви нагадати знайомому, що він забув вам повернути певну суму грошей, яку взяв у борг кілька місяців тому?

9. В ресторані чи їдальні вам запропонували неякісну страву. Ви промовчите, лише розгнівано відсунувши тарілку?

10. Залишившись сам на сам із незнайомою людиною, ви не розпочнете розмову і будете нервувати, якщо перша заговорить вона?

11. Вас лякає будь-яка довга черга в магазині, бібліотеці, біля каси кінотеатру. Ви волієте краще відмовитися від свого наміру, аніж простояти в черзі?

12. Чи боїтеся ви брати участь у будь-якій комісії з розгляду конфліктних ситуацій?

13. У вас власні індивідуальні критерії оцінювання творів мистецтва, літератури, і ви не сприймаєте жодної «чужої» думки з цього приводу?



14. Ви почули в «кулуарах» хибну думку на добре відому вам проблему. Ви волієте промовчати і не вступити в дискусію?

15. Викликає у вас досаду будь-чиє прохання про допомогу, щоб розібратися в тому чи іншому службовому питанні?

16. Ви віддасте перевагу письмовому викладу своїх думок та пропозицій?

***Результати:***

30-32 бали: ви некомунікабельні, це ваша біда, оскільки найбільше від цього страждаєте ви самі. Проте вашим близьким також нелегко з вами. Більше контролюйте себе, намагайтеся стати більше товариським.

25-29 балів: ви замкнуті, мовчазні, віддаєте перевагу самотності й тому у вас, напевно, мало друзів. Необхідність нових контактів і виконання нової роботи надовго виводять вас із рівноваги. Ви знаєте цю рису свого характеру й самі можете змінити ситуацію на краще.

19-24 бали: ви певною мірою товариські і в незалежній обстановці відчуваєте себе досить впевнено. Нові проблеми вас не лякають. Проте з новими людьми ви зближуєтеся з острахом, дискутуєте неохоче. Часто у ваших висловлюваннях надто багато сарказму.

14-18 балів: У вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі, спокійно відстоюєте свої погляди. З новими людьми зустрічаєтеся без особливих переживань. Однак ви не любите галасливих компаній, багатослів'я дратує вас.

9-13 балів: ви досить-такі товариські (іноді навіть надмірно), допитливі, говірливі, любите висловлюватися з різних питань, що часом викликає роздратування інших людей. Охоче знайомитеся з новими людьми. Любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча не завжди можете їх виконати. Вам бракує лише посидючості, терпіння, відваги, коли виникають серйозні проблеми.

4-8 балів: товариськість б'є з вас ключем, ви завжди в курсі всіх справ. Любите брати участь у всіх дискусіях, хоча серйозні проблеми можуть вас дратувати. Охоче просите слово стосовно будь-якого питання, навіть якщо ви маєте про нього дуже туманне уявлення. Ви скрізь – у своїй тарілці. Беретеся за будь-яку справу, хоча не завжди можете успішно довести її до кінця. Ось чому керівництво та колеги ставляться до вас із певною пересторогою.

3 бали та менше: ваша комунікабельність має хворобливий характер. Ви говірливі, багатослівні, втручаєтеся в справи, що вас аж ніяк не стосуються. Намагаєтеся виносити судження про проблеми, в яких ви зовсім некомпетентні. І тому свідомо чи й підсвідомо ви часто стаєте причиною різноманітних конфліктів. Ви часто буваєте необ'єктивними. Всім, хто навколо, нелегко з вами. Вам слід виховувати в собі стриманість, терпіння та шанобливе ставлення до інших людей.

---

## *Тема 3. Ділові стратегії*

---

### **План**

1. Загальна характеристика стратегії
2. Види стратегії
3. Стратегічний сценарій
4. Шість принципів постановки цілей
5. Ділові стратегії управління спілкуванням

### **1. Загальна характеристика стратегії**

*Стратегія* означає планування і проведення в життя генеральної лінії, пов'язаної з основною метою, за допомогою використання та комбінування всіх доступних засобів і методів (тактики).

В загальному розумінні це поняття вживається, щоб позначити якісь довготривалі заходи й підходи. Воно ввійшло в словник ділового управління і є необхідною складовою ділового спілкування. Основні аспекти стратегії ділового спілкування мають багато спільного з діловим управлінням. В цілому до стратегічних принципів ділового спілкування належать способи управління процесом комунікації. Серед них виділяють п'ять елементів.

*1-й елемент* – це вміння моделювати ситуацію. Потрібно вміти оглянути ситуацію, що склалася, з висоти “пташиного польоту”. Такий підхід дозволяє побачити зв'язки даної ситуації з іншими,

оглянути історичну змінну, формувати ситуацію, прогнозувати її розвиток, враховувати суттєві фактори, якими можна поліпшити або погіршити стан справ, що склалися.

**2-й елемент стратегічного аналізу** – здатність виявити необхідність змін.

Визначення необхідності змін вимагає двоякісних здібностей:

готовність реагувати на тенденції, які виникають (з відомих факторів в даній ситуації);

інтелекту та творчості, що дозволяють завдяки врахуванню комбінацій відомих і невідомих факторів та тенденцій, ефективно проводити свою лінію та здійснювати гнучке реагування в непередбачених обставинах, знаходити ресурси й можливості закріплення власної позиції, виграшу, досягнення успіху.

**3-й елемент**– це здатність розробляти загальну стратегію змін. Визначення та формулювання стратегії – це пошук найбільш оптимального варіанту.

**4-й елемент**– пов'язаний із здатністю використовувати в ході змін найбільш надійні методи, вибирати оптимальні шляхи й рішення, спиратися на конкретні оцінки та вибирати кращі із можливих альтернатив.

**5-й елемент**– це здатність впроваджувати стратегію в практику, конкретні дії, контекст комунікації, систему договорів і аргументів доказу, організацію ділового спілкування.

## **2. Види стратегій**

**1. Ділова стратегія.** Мета ділової (комунікативної) стратегії полягає в тому, щоб досягти довготривалих ділових переваг при обговоренні суперечливого положення. Така стратегія – це узагальнююча модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації, оптимального розподілу та планування всіх компонентів комунікативного процесу.

Процес розробки такої стратегії включає в себе:

- визначення ролі кооперативного або конфронтаційного фактору комунікативного процесу. Це відповідно визначає методику й тактику досягнення угод або тактику боротьби;
- кваліфікацію суб'єктів комунікативного процесу або як партнерів, або як опонентів і пропонентів;
- конкретизацію цілей в залежності від вибору своєї позиції у відповідності до двох положень, які наведені вище;
- всебічне визначення власної позиції і позиції партнера або опонента згідно з уточненими цілями;
- формування основних і резервних (додаткових) моделей дій для реалізації основних та додаткових цілей;
- остаточне, узагальнене визначення стратегії у відповідності з усіма вищеназваними пунктами.

**2. Функціональні стратегії.** Стратегії цього сорту потрібні для розподілу ресурсів, які необхідні для досягнення основної мети, між всіма суб'єктами взаємодії. Такі стратегії можна називати стратегіями координації засобів.

Функціональні стратегії – внутрішній ресурс поліпшення ступеня ефективності й надійності власної позиції. Використовуючи

їх, можна шляхом перерозподілу ресурсів на різних етапах посилити власну позицію.

**3. Стратегія як тактика вибору тактик.** Цю стратегію можна описати як вид раціональної діяльності, елементарними діями якої будуть прийняті пропозиції або відмова від раніше прийнятих. Той чи інший спосіб прийняття пропозицій можна умовно назвати "логікою" стратегії. "Логіка" стратегії визначається системою раніше прийнятих пропозицій. Тоді тактика – це певний вид правил, методів і розпоряджень, які приймаються для розширення класу існуючих описів.

Метод завжди повинен бути повним. Зустрічаються, в основному, два види неповних методів.

1. Наявність для деяких ситуацій багатьох принципів, де не вказується, якими з них і в якій послідовності потрібно користуватися.
2. Відсутність приписів для окремих вчинків. Для поповнення методів існують певні правила-приписи:
  - а) якщо в методі М вчинок А за умови Т не заборонений, то він дозволений ("ліберальний" режим стратегії);
  - б) якщо в методі М вчинок А за умови Т недозволений, то він заборонений ("деспотичний" режим стратегії).

В результаті одержуємо новий поповнений метод. Зокрема, перше правило використовується, коли ми шукаємо засоби для досягнення мети, а друге – коли намагаємося досягти мети вже відомими засобами, ризикуючи в протилежному випадку не досягти мети взагалі. Тактика вибору найоптимальніших тактик називається

"стратегією". Стратегія, яка обирається для якоїсь мети, називається "неухильною стратегією". Змінювати вибрану стратегію можна лише тоді, коли:

- а) мета досягнута;
- б) якщо можлива безвихідна ситуація, тобто ситуація, при якій мета не може бути досягнута способами й методами даної стратегії.

### **3. Стратегічний сценарій**

Під стратегічним сценарієм розуміють опис можливого ходу подій в комунікативному контакті. Він включає в себе наступні параметри:

1. Цільові характеристики спілкування.
2. Ресурсні характеристики спілкування (визначення засобів, які забезпечують вказані цілі).
3. Технологічні характеристики комунікації – поетапне відтворення реалізації головної мети після досягнення другорядних.
4. Функціонально-рольова характеристика процесу спілкування.

Тут необхідно відповісти на такі запитання:

хто бере участь у процесі обговорення?

хто і кого представляє в діловому спілкуванні?

які ролі виконують учасники ділового спілкування в реальних процесах?

які ролі учасники ділового спілкування можуть виконувати в комунікативному контакті?

**Сценарій** – це форма прогнозування, передбачення, аналітичного підрахунку варіантів, врахування альтернатив, ймовірного ходу розвитку подій. Він може формулюватися як прогноз, аналітичний проект, гіпотеза, припущення.

Виділяють оптимістичні й песимістичні стратегічні сценарії. Назви їх говорять за себе. Але для того, щоб стратегічний сценарій був тверезим і практичним, потрібно сподіватися на краще, а розраховувати на гірше.

#### **4. Шість принципів постановки цілей**

Формулювання цілей є важливою стратегічною характеристикою ділового спілкування. Від того, як знайти і поставити мету, виділити головні та другорядні цілі, підібрати засоби їх реалізації, залежить результат комунікативного контакту.

Можливі дві вихідні позиції. Перша – це та, в якій ви знаходитесь, і з якої, враховуючи свої можливості, можна спробувати зазирнути в майбутнє, зробити прогноз-побажання. Виходячи із наявної бази, ми задаємося запитанням: “Який результат при наявних засобах можна одержати за якийсь час?”

У загальному вигляді, в процесі комунікації Курбатов В.І. орієнтує на шість простих кроків при постановці цілей.

**КРОК 1.** Почніть розмову з партнером і назвіть причину (привід) обговорення.

**КРОК 2.** Сформулюйте мету, поясніть вихідне положення та обґрунтуйте необхідність змін.



КРОК 3. Переконайтесь, що мета зрозуміла, і дайте можливість задати запитання. Запитайте про можливі заперечення. Поясніть позицію.

КРОК 4. Найдіть погодження за способами реалізації цілей, строками, умовами.

КРОК 5. Зафіксуйте результати обговорення, домовтеся про умови погодження.

КРОК 6. Зафіксуйте основу співробітництва, покажіть, що ви довіряєте партнеру .

В цій загальній канві комунікативного процесу потрібні деякі уточнення. Вони пов'язані з принципами реалізації цілей.

*Принцип 1.* До успішного результату ведуть тільки ясні цілі.

Характеристика ясності цілі передбачає наступні компоненти.

По-перше, осмислення цілей, ясне розуміння відповідей на такі запитання як: “якої ситуації потрібно досягти?”, “чому дана ситуація є пріоритетною?”, “що необхідно зробити для її реалізації?”, “що буде, якщо дана ситуація не буде досягнута?”.

По-друге, ясність мети – це чітке її формулювання, розуміння партнерами по команді й можливими опонентами та пропонентами. В цій характеристиці категоричність і однозначність висловів, намагання уникнути узагальнюючих висловів і розмовних штампів, натяків і двозначностей – прості способи прояснення цілей.

*Принцип 2.* Цілі повинні концентруватися на найголовнішому.

Для розуміння цього в теорії та практиці комунікативного менеджменту вводиться пояснення за допомогою “цибулини цілей”.

“Цибулина цілей” складається з багатьох шарів; зняття, розкриття кожного зовнішнього шару відкриває шар внутрішній, більш важливіший і цінніший. Основною метою є досягнення центрального внутрішнього шару (рис. 2).

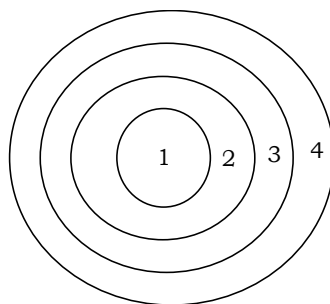


Рис. 2. “Цибулина цілей”

Згідно з цією схемою, рух іде від шару 4 до шару 1. “Знімаючи” шар за шаром в цій “цибулинні цілей”, необхідно:

концентрувати увагу на головному;  
розуміти, що мета має свої обов’язкові умови та засоби реалізації.

*Принцип 3. Необхідність обговорення цілей.*

Для досягнення поставленої мети вимагається, щоб партнери не сприймали її як прихований тактичний хід. Раптові ходи та декларування тієї чи іншої мети навіть при раціональному способі її обґрунтування породжує відчуття недовіри. По своїй суті прийняття мети – це введення орієнтирів для співробітництва й кооперації. А інші обставини обов’язково визначають обговорення цілі. Такий підхід допомагає позбавитися від неправильно обраних орієнтирів,

усуває "вузькі місця", створює сприятливі умови для узгодження дій за їх реалізацією.

*Принцип 4.* Необхідність конкретизації цілі в заходах.

Стратегія постановки мети і тактика її реалізації повинні бути взаємопов'язані. Такою ув'язкою служить продумана технологія втілення мети. Елементами цієї технології повинні бути конкретні заходи, які поетапно реалізують кожен аспект вибраної мети. Дана технологія передбачає координацію та субординацію засобів досягнення кожного етапу. Вся ця схема розкладається в часі, і тоді технологічний ланцюжок стає моделлю діяльності по досягненню мети.

*Принцип 5.* Цілепокладання повинно мати в собі постійне покращення стану.

Цей принцип пов'язаний з попереднім. Але в його основі лежить те, що кожен наступний етап в реалізації цілей, в просуванні вглиб "цибулини цілей", повинен знаменувати покращення стану: більшу ефективність, розширення поля співробітництва, більш тісні угоди тощо.

*Принцип 6.* Наближення цілей повинно відповідати більшій мобілізації засобів і зусиль.

Вказаний принцип використовується найчастіше всього при реалізації довгострокових цілей. По мірі досягнення тих чи інших етапів вимагається мобілізація та концентрація зусиль. Найбільш значущим аспектам мети повинні відповідати більш вагомі й сильні аргументи. Вихід на "внутрішній шар цибулини цілей" припускає те, що в цей момент використовуються найбільш сильні резони.

Врахування даного принципу не дозволяє розслабитися, заспокоїтися. Ділове спілкування припускає, що на кожному етапі потрібно контролювати успішність досягнення тих чи інших результатів і вводити необхідні поправки, коригувати цілі та засоби їх реалізації.

## **5. Ділові стратегії управління спілкуванням**

Більшість стратегій мають відношення до управління людьми, їх діяльності та взаємодії, уваги та інтересів, ресурсів та можливостей, формування настанов і стереотипів. При цьому потрібно усвідомлювати, що існують стратегічні закони управління спілкуванням.

***Перший закон управлінського спілкування.*** Закон говорить, що зрозуміти – це ще не значить прийняти. Це інтуїтивно очевидно. Якщо хтось зрозумів вас, розглянув вашу аргументацію і мету, це ще не означає, що він згоден прийняти все до повного виконання або реалізації задуманого. Відсутність комунікативного контакту або відсутність його продуктивної результативності, вираженої в узгодженій дії, – наслідок того, що не врахований перший закон управлінського спілкування. Таким чином, часто проблема полягає не тільки в досягненні взаєморозуміння, але й в досягненні погодження позицій.

Питання про те, що потрібно для погодження, не просте. По-перше, вимагається, щоб сформульоване повідомлення не суперечило поглядам і настановам того, кому воно адресоване.

По-друге, необхідно усунути протиріччя, які виникають від різних настанов, бар'єрів спілкування, упереджень. Природним засобом усунення цих труднощів виступає роз'яснення. Воно повинно прояснити позицію, зробити повідомлення достатньо повним, несуперечливим, недвозначним. Варто відзначити, що вказані засоби не є самодостатніми. Потрібно враховувати й другий закон управлінського спілкування.

*Другий закон управлінського спілкування.* Суть його полягає в тому, що при інших рівних умовах люди легше приймають позицію тієї людини, до якої відчують емоційно-позитивне ставлення (симпатію, прихильність, дружбу, довіру) і, навпаки, складніше приймають позицію тієї людини, до якої відчують емоційно-негативне ставлення (неприязнь, антипатію, ворожість, ненависть).

Це зрозуміло всім, бо це впливає із природи людини. Тому, щоб зробити стратегічний задум прийнятним для партнера, потрібно, насамперед, бути для нього таким співрозмовником, який викликає більше позитивних емоцій, ніж негативних. Але головне те, що роз'яснення повинно усунути причину неприйняття мети або засобів її досягнення. Таким чином, важливою умовою комунікативного повідомлення, яке несе в собі елемент стратегічного задуму, є те, що воно не повинно суперечити поглядам партнера. Тому важливим стратегічним імперативом, який впливає з цього, буде такий: необхідно усувати умови неприйняття, а не тиснути на суб'єкта неприйняття.

Другий важливий наслідок полягає в тому, що подальше переконання потрібно спрямувати тільки на усунення цих

розбіжностей і не витрачати зусиль і часу на повторення вже сказаного.

Наступна практична рекомендація орієнтує на такі дії, які повинні показати партнеру, що зміст комунікативного повідомлення не тільки не буде суперечити його принципам, але й буде сприяти задоволенню якихось його потреб.

Стратегія повідомлення ніколи не приведе до надійного виграшу, якщо такий інтерес не буде знайдений. Тому важливою умовою стратегічного задуму буде наступна: шукайте особистий інтерес партнера і пов'яжіть його із стратегічним задумом! Але шукати і навіть знайти такий інтерес – мало. Його потрібно вміти показати партнеру, причому показати з кращого боку.



### ***Практичні завдання***

**Механізми ділового спілкування** Які з поданих нижче механізмів ви використовуєте найчастіше і найрідше? Чому? Прокоментуйте вашу відповідь.

- Ідентифікація – спосіб пізнання партнерів по спілкуванню шляхом спроби поставити себе на місце співрозмовника.
- Емпатія – емоційне співпереживання партнеру по спілкуванню.
- Атракція – формування стійкого позитивного емоційного ставлення до співрозмовника.
- Рефлексія – здатність співрозмовника уявляти, як він сприймається партнером по спілкуванню.

**Функції ділового спілкування** *Наскільки ефективно ви реалізовуєте ці функції в процесі щоденної взаємодії з підлеглими службовцями? Що вам вдається найкраще, а що — гірше? Чому?*

- Інструментальна – соціальний механізм управління, що дозволяє отримувати й передавати інформацію.

- Інтегративна – об'єднання ділових партнерів для здійснення спільного комунікативного процесу: вирішення завдань, генерування ідей, напрацювання спільного рішення тощо.

- Функція самовираження – самовираження, самоутвердження кожного співрозмовника з обов'язковою демонстрацією особистісного, інтелектуального, психологічного потенціалу.

- Функція соціалізації – розвиток навичок, умінь, досвіду комунікативної культури.

- Експресивна – вираження та розуміння співрозмовниками емоційних переживань одне одного.

---

## ***Тема 4. Труднощі та бар'єри комунікації***

---

### **План**

1. Труднощі комунікації
2. Помилки в спілкуванні
3. Фактори, які впливають на розмову
4. Бар'єри спілкування

### **1. Труднощі комунікації**

Комунікація має свої труднощі. Вона пов'язана не тільки з конфліктами, спором, труднощами досягнення угод. Комунікація є колективною дією, взаємодією і вже одне це говорить про те, що в ній виникають свої особливі труднощі.

Процес комунікації – це, насамперед, передача повідомлення, інформації, прийом повідомлення, опрацювання інформації, виконання дії, організація взаємодії. Курбатов В.І. виявив, як мінімум, 30 основних помилок, які виникають в процесі комунікації. Їх класифікують за такими групами:

### **Група 1. Відправлення повідомлення**

Повідомлення погано сформульоване і викладене.

Повідомлення є неповним і недостатнім.

Погано підібрані коди повідомлення (неточні, невідомі одержувачу, двозначні).

Передані просто помилкові дані.

### **Група 2. Одержання повідомлень**

Повідомлення незрозуміле (зрозуміле не повністю).

Повідомлення зрозуміле неправильно.

Має місце упереджене ставлення одержувача до повідомлення відправника.

Повідомлення взагалі не одержане.

Одержання повідомлення не підтверджено (взагалі залишено без відповіді).

### **Група 3. Особисті настанови**

Неуважність при відправці та одержанні повідомлення.



Недостатня зацікавленість.

Некомпетентність.

Квапливість, нервовість, надзвичайна емоційність.

Агресивність.

Недотримання правил комунікації.

#### **Група 4. Колективна дія**

Відсутність спільної мети.

Боротьба за лідерство в групі підміняє спільну мету.

Дуже велика залежність від лідера.

Надмірна авторитарність.

Відсутність лідера, авторитету.

#### **Група 5. Організація**

Погана організація групи, відсутність розподілу функцій між учасниками.

Відсутність методу роботи.

Відсутність контролю.

Недостатньо розвинута структура комунікації.

Структура комунікації неадекватна проблемі, що вирішується.

Структура комунікації є надто жорсткою.

Існує відразу декілька структур комунікації, неузгоджених між собою.

Комунікативні бар'єри виникають досить часто. Основними причинами поганої комунікації є:

недостатнє розуміння важливості спілкування;

неправильна настанова свідомості (байдужість);

погана побудова самого повідомлення;

слабка пам'ять;

невдале формування засобів зворотного зв'язку.

**Нерозуміння важливості спілкування.** Часто керівники дотримуються точки зору, що робітникам зовсім не обов'язково знати стан справ в цілому. Однак дослідження засвідчують, що обізнаність про загальний стан справ співробітники організації ставлять на друге і третє місце із десяти в переліку найважливіших моральних факторів, які впливають на їх роботу. Свідомість людини не терпить запитань без відповіді. Якщо ті, хто знають, не дають відповіді на запитання, тоді співробітники будуть шукати відповіді там, де немає вірогідної інформації.

**Неправильна настанова свідомості та якість комунікацій.** *Настанова свідомості* – це ставлення людини до оточення, яке ґрунтується на всьому її життєвому досвіді. Дефекти настанови свідомості проявляють себе як стереотипи мислення, упереджені уявлення, неправильні стосунки, відсутність уваги та інтересу.

*Стереотип* – це стійка, спрощена думка стосовно окремих людей або ситуацій. До числа широко розповсюджених стереотипів належать, наприклад, товстуни – життєрадісні, а руді – гарячкові.

Формуючи повідомлення, потрібно пам'ятати про дві речі. Перша – обміркувати повідомлення і впевнитися в тому, що його не викривляють ваші власні стереотипи. Друга – намагатися визначити, які стереотипи переважають в одержувача, і так сформулювати послання, щоб воно пройшло крізь цей бар'єр.

*Упереджені уявлення.* Справедливо сказано: «Ми хочемо вірити тому, чому хочемо вірити». Кожен із нас може згадати випадок, коли, слухаючи людину, в якій погляди співпадають з вашими, ви раділи: «Як добре, що є ще розумні люди!» Перебуваючи в становищі одержувача, будьте обережні: не відвертайте з ходу нову для вас ідею тільки тому, що вона нова і виглядає сумнівною.

*Відносини між відправником і одержувачем.* Добрі відносини відправника й одержувача повідомлень між собою дуже важливі для якості комунікації. Доки людина вороже до вас ставиться, навряд чи вам вдасться переконати її в справедливості свого погляду на явища. Взаємна повага надзвичайно полегшує спілкування і дозволяє швидко вирішувати навіть найважчі питання. Ось чому найважливішим завданням керівника є створення та збереження добрих робочих стосунків з підлеглими.

*Відсутність уваги та інтересу.* Після того, як ви привернули увагу людини, важливо викликати у неї інтерес. Він виникає, коли людина усвідомлює значення повідомлення для себе. Є два шляхи, якими можна викликати інтерес:

впливати на позитивні мотиви поведінки людей: потрібно переконати їх в тому, що вони зможуть одержати те, чого бажають;

вплив на негативні мотиви: варто показати їм, як попередити небажаний розвиток подій.

*Нехтування фактами.* Люди завжди намагаються мати повну інформацію. Тому кожен вирваний із контексту факт вони доповнюють власними уявленнями про те, якими повинні бути факти, що відсутні.

Найчастіше це трапляється з вини відправника. Готуючи документ, звернений до когось, потрібно впевнитися в тому, що наведені в ньому факти не тільки вірогідні, але й достатні.

### *Помилки при побудові спілкування*

Спілкуючись між собою, люди часто припускаються низки помилок. Основні з них наведені нижче.

*Неправильний вибір слів.* Одне і те ж слово має багато значень. Деякі з них відображають зовсім різні ситуації, тому варто бути дуже уважним в побудові фрази та виборі слів.

*Помилки в організації повідомлення.* Повідомлення повинно вести одержувача від уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від основних положень до заперечень та запитань, від заперечень й запитань до висновків і від висновків до бажання діяти.

*Неправильна оцінка здатності одержувача зрозуміти повідомлення.* Дізнатися про те, як побудовано повідомлення, допомагає зворотний зв'язок. Завжди йдіть до максимальної простоти повідомлення, користуйтеся словами повсякденної мови.

*Слабка переконливість.* Поки одержувач не повірить вашим словам, повідомлення не дасть бажаного ефекту. Можете відправити сотню повідомлень, але якщо хоч в одному з них будуть неправдиві факти, цього достатньо, щоб зруйнувати довір'я до інших 99 повідомлень, а також до майбутніх.

*Відсутність бажання діяти.* Керівник не завжди буває достатньо вольовою людиною. Він сподівається, що одержувач сам знає, що від нього вимагається. Однак добрий керівник завжди чітко визначає бажані йому дії та строки, що потрібні.

При налагодженні міжособових комунікацій потрібно враховувати роль комунікативних бар'єрів – психологічних перешкод на шляху поширення та прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні, професійні та інші відмінності між людьми і, зокрема, між джерелом інформації та її адресантом (одержувачем) та ін.

Існуючі міжособові бар'єри ефективної комунікації пов'язані: 1) із сприйняттям; 2) семантичними бар'єрами; 3) невербальними перепонами; 4) неякісним зворотним зв'язком; 5) невмінням слухати.

Перешкоди, обумовлені сприйняттям, полягають у наступному: люди реагують не на те, що відбувається насправді, а на те, що ними сприймається. Однією із перешкод правильного сприйняття є конфлікт між сферами компетенції, різними судженнями відправника й одержувача інформації. Повідомлення по-різному інтерпретується залежно від роду занять, спеціальності, у випадку недовіри, антагонізму.

Чималі труднощі в налагодженні ефективної комунікації виникають внаслідок семантичних бар'єрів, різне розуміння і тлумачення слів, тестів, інтонацій.

Виявляється, що передати інформацію за допомогою слів непросто, оскільки одні й ті ж слова мають багато значень. Так, відоме слово «замок» має щонайменше три значення: замок-фортеця, дверний замок і замок – якийсь предмет став мокрим.

Значення символу виявляється завдяки досвіду; воно варіює в залежності від контексту, ситуації, при якій використано символ.

Семантичні труднощі виникають через різне тлумачення таких широковживаних слів, як «оптимальність», «ефективність», «продуктивність» тощо.

Часто причиною комунікаційних бар'єрів є недооцінка важливості комунікацій і неправильні психологічні установки окремих працівників.

Недоліки психологічної установки проявляються у стереотипі мислення – надмірно спрощеному погляді окремих категорій людей або спеціальних груп при розгляді явищ чи процесів, упереджених міркуваннях, неправильному ставленні до чогось, слабкій увазі та втраті інтересу.

Обмін інформацією відбувається навіть тоді, коли погана структура повідомлень (неправильний вибір слів, помилки в організації повідомлення, неправильна оцінка спроможного одержувача зрозуміти повідомлення та ін.), а також слабка увага до невербальних комунікацій.

Вже згадувалося, що в невербальній комунікації використовують, крім слів будь-які символи: обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, усмішка, здивовано підняті брови, живий або відсутній погляд, погляд з виразом схвалення або несхвалення – це все приклади невербальної комунікації.

Використання пальця як «вказівного перста», прикривання рота рукою, доторкання до руки співрозмовника, в'яла поза також належать до невербальних способів передачі смислу (значення). Сюди ж можна віднести розширення зіниць, інтонацію, модуляцію голосу, плавність мови.

Американський вчений Мехребієн вважає, що 55 % повідомлень сприймаються через обличчя, пози та жести, а 38 % – через інтонації й модуляції голосу. Звідси виходить, що лише 7 % залишається словам, які ми вживаємо.

Треба правильно поєднувати слова із невербальними засобами, щоб передати те, що ви бажаєте. Варто також знати звичаї інших народів.

Наприклад, прийнявши від японця візитку, потрібно відразу ж прочитати її та засвоїти. Якщо ж ви покладете її у кишеню, то він розцінить це як свідчення того, що нібито його вважають неповажною особою.

Нерідко знижує ефективність комунікацій поганий зворотний зв'язок. З огляду на це важливо, щоб людина була однаково точна, відправляючи та приймаючи інформацію. Необхідно також вміти слухати: спокійно, уважно, зосереджено, не перебивати, не задавати запитань, не вступати в суперечки, терпляче вислуховувати, допомагати розкріпачитися, співпереживати тому, хто говорить. Неодмінно потрібно слідкувати за мовою, розпізнавати пози, жести, вивчати прийоми емпатії (“готовності «влізати в чужу шкуру””).

Умовою успіху в менеджменті є вільний потік комунікацій, а це означає, що для ефективності виробництва необхідно, щоб цей потік передавався не лише зверху донизу (від керівництва до підлеглих), але й знизу доверху (від підлеглих до керівництва), а також горизонтально (на одному й тому ж рівні). Занадто часто менеджери покладаються виключно на комунікації зверху донизу, а це на практиці веде до того, що політика, стратегія й тактика організації

часто залишаються незрозумілими для підлеглих. Ось чому для успішних комунікацій необхідне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки є зрозумілими для підлеглих завдання, що перед ними ставляться, використати їх пропозиції для досягнення успіху. Досягається це шляхом досконалого проектування комунікаційного процесу, створення, при необхідності, різних комісій для опрацювання певних питань, проведення зустрічей, зборів та індивідуальних контактів.

Найпростішою **перешкодою в організаційних комунікаціях є *перекручення повідомлень***: 1) ненавмисно, внаслідок труднощів міжособових відносин; 2) свідоме перекручення інформації, коли хто-небудь (керівник) не згоден із повідомленням і змінює його в своїх інтересах; 3) внаслідок фільтрації, передачі інформації з одного рівня на інший тільки тих повідомлень, які його стосуються.

В комунікаційному процесі часто мають місце ***інформаційні перевантаження***. Керівник, зайнятий переробкою інформації, що надходить, та необхідністю підтримувати інформаційний обмін, не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію.

Труднощі в налагодженні ефективної комунікації іноді виникають через ***недосконалу структуру управління***: зайва кількість ієрархічних щаблів, недотримання норми керованості, нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності управлінського персоналу тощо.

Для удосконалення комунікацій в організаціях необхідно чітко визначити потребу в інформації кожного структурного підрозділу та кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно



до вирішуваних завдань. Управлінська діяльність має бути більш організованою: повинні чітко плануватися масові організаційні заходи (збори, наради), зустрічі з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших підприємств та організацій. Треба відновити подекуди забуту практику встановлення скриньок для пропозицій, введення внутрішнього друкованого органу: багатотиражних газет, інформаційних бюлетенів та ін. Американські компанії розробляють і впроваджують різні системи збору пропозицій, створюють спеціальні групи для апеляції, організовують опитування, слідкують за стосунками між співробітниками тощо.

Велике значення має техніка комунікації: використання правильних висловів, точних термінів, наочних матеріалів, стилю його викладання, технічних засобів та ін.

Нині знаходять застосування нові комунікаційні технології, оскільки аудіовізуальні засоби вступили в стадію кардинальних змін. Це пов'язано з успіхами в галузях телекомунікацій, кабельного телебачення, супутникових систем зв'язку, інтерактивних термінів типу «відеотек» та ін.

Великі комунікативні можливості для підприємства та менеджменту відкриваються за умов приєднання підприємств і організацій до системи Internet – найбільшої глобальної мережі у світі, якою нині користуються більше 70 млн. чол. За допомогою Internet можна: приймати та відправляти пошту, брати участь у телеконференціях; обмінюватися файлами; вести одночасну розмову з декількома сотнями людей, не відходячи від комп'ютера;

здійснювати пошук різної інформації; працювати у Word Wide Web; використовувати обчислювальні потужності суперкомп'ютерів та ін.

Розвиток нових технічних засобів веде до зміни цілей і змісту повідомлень. Нині можна вести мову про тенденцію до інтерактивності нових комунікаційних каналів, завдяки чому, наприклад, споживачі не тільки зможуть одержувати інформацію, але відбирати та замовляти її, а також посилати повідомлення у відповідь. Нові засоби забезпечують доступ до величезних банків даних, в результаті чого буде зростати інформованість учасників комунікаційного процесу. Крім того, об'єднання можливостей телефону, комп'ютера й телевізора дозволить направляти індивідуалізовані повідомлення старанно підібраній аудиторії.

## **2. Помилки в спілкуванні**

В процесі комунікації неминуче виникає багато помилок, особливо при проведенні контролю. Він є важливим завданням в процесі комунікації й включає в себе: контроль підготовки, формулювання, відправки та отримання повідомлення. Якщо такого роду контроль не здійснюється, то комунікація перетворюється в некерований, безконтрольний процес. Відсутність контролю – одна із головних помилок і труднощів комунікації, однак неправильне розуміння контролю в комунікації породжує свої помилки, труднощі, які викликають непорозуміння, недовіру та ускладнення.

Контроль, як і самоконтроль, – це та дія, яка робить процес комунікації стійким. Методи контролю – це спілкування. А те, що

спілкуванням необхідно управляти, – аксіома, яка не вимагає підтвердження. Є цілий ряд помилок, яких припускаються в контролі.

**Помилка 1.** Контроль, обмежений інцидентами. Нормальний контроль – постійний процес. Він не повинен приурочуватися до якихось подій або випадків. Контроль (уважність, професійність, добросовісність) повинен бути не кампанією, а нормою.

**Помилка 2.** Тотальний контроль. Перепроверити всю одержану інформацію не завжди можна. Крім того, що тотальний контроль породжує почуття недовіри та відповідну атмосферу в спілкуванні, він ще може свідчити про специфічні психологічні якості «контролера» або про його непрофесіоналізм.

**Помилка 3.** Прихований контроль. Партнерство в спілкуванні, довірливість означають щирість і правдивість. Відсутність цих якостей ускладнює спілкування, а виявлення «таємної повторної перевірки» може просто образити партнера. Це відразу створює атмосферу підозрливості, пошук «компромату», думок про шахрайство, фальсифікацію документів, зловживання. Таке спілкування не може розраховувати на повноцінність.

**Помилка 4.** Вибірковий контроль. Здійснювати контроль тільки вибраної, улюбленої роботи, а інше залишати без перевірки, значить викликати кепкування над собою. Контролювати лише «улюбленця» або навпаки, того, хто знаходиться в «опалі» – теж не метод. Не самою вдалою формою контролю є і перевірка того, що просто потрапило в поле зору.

**Помилка 5.** Контроль заради проформи. Такий контроль – як формальна принциповість. Він викликає лише відчуття прикраси

своєю поверховістю, випадковою вибірковістю, недоцільністю, витратою часу та зусиль. Краще не контролювати взагалі, ніж контролювати формально. Але, з іншого боку, відсутність контролю – найбільш зримий сигнал про незацікавленість, а останнє ніяк не може бути доброю основою комунікації.

**Помилка 6.** Контроль внаслідок недовіри. Природно, що недовіра припускає перевірку, однак підозрілість швидше свідчить про недовіру до себе. Довірливе, ділове спілкування і недовір'я – поняття несумісні. Потрібно або не вступати в спілкування з партнером, до якого відчуваєш почуття недовіри, або, вступивши в комунікацію, не ображати останнього необгрунтованими підозрами. Нездатність підбирати собі надійних партнерів проектує власні недоліки на інших.

### **3. Фактори, які впливають на розмову**

Курбатов В.І. виділяє такі фактори, що впливають на розмову.

1. Ввідна комунікатора – це змінна того, хто веде розмову. Сюди включаються його роль, статус, досвід, знання, настанови, манери поведінки та мови, сила переконання, емоційна настанова, хвилинний настрій, довіра до реципієнта. Ці характеристики ще називаються змінними. Комунікатор, що є активним партнером, повинен давати собі звіт в тому, якою мірою змінні впливають на мету комунікації, коли вони нейтральні до мети, а коли перешкоджають її досягненню. Низька ефективність комунікації повинна розцінюватись

комунікатором як те, що він не зміг достатньою мірою оцінити всі свої ввідні.

2. Ввідна реципієнта – це змінні реципієнта, пасивного учасника розмови. Вони за своїм змістом рівноцінні перерахованим вище.

3. Процесуальні змінні дають експозицію такого роду: характер розмови (бесіда, співбесіда, обговорення, суперечка, полеміка); організація спілкування; відносини комунікатора і реципієнта; мета розмови.

4. Змінні ситуації пов'язані з контекстом спілкування, колективним чи індивідуальним, його характером, мірою офіційності чи довіри в розмові і, накінець, з його відвертістю.

5. Зовнішні змінні визначають такі межі розмови, як її просторово-часовий характер.

6. Групові змінні кваліфікують суб'єктів розмови з точки зору їх приналежності до певної групи, до їх місця та ролі.

7. Історичні змінні зачіпають весь минулий досвід розмови, особисті стосунки учасників, історію проблеми, що обговорюється.

8. Врахування цих факторів розмови повинно допомогти всебічно уявити собі ті обставини, які впливають на ефективність спілкування.

## **4 Бар'єри спілкування**

### **Бар'єр негативних емоцій**

Емоції взагалі – це суб'єктивні реакції людини на вплив зовнішніх і внутрішніх подразників. Вони проявляються у відчуттях задоволення або незадоволення, радості та страху, розслаблення та

напруги. Емоції прийнято ділити на позитивні й негативні. Відповідно людина прагне до позитивних емоцій і хоче уникати негативних.

Основною причиною негативних емоцій є відчуття незадоволення, міжособистісні конфлікти, стреси.

Бар'єр негативних емоцій погано впливає на результати спілкування. В ньому виділяють бар'єр спілкування, який виникає на ґрунті страждання або горя. Він може виникати як у відповідь на події, так і напередодні їх. Бар'єр спілкування, який створюється негативними емоціями, створює викривлене уявлення про дійсність і неправильні оцінки. Дуже часто це виражається в агресивності або в намаганні взагалі уникнути спілкування, замкнутися наодинці. Неувага до негативних емоцій у цьому випадку викликає прикрість і ще більше переживання, а підвищена увага, участь і втіха часто провають лише роздратування.

Важко подолати бар'єр спілкування, викликаний сильним роздратуванням і гнівом. Ці емоції породжуються у відповідь на неочікувані (формальні) перешкоди до задоволення тієї чи іншої потреби.

В спілкуванні мотивований гнів, запал, емоційний потенціал, енергія та сміливість, рішучість людини можуть набагато зрости. У цьому випадку їй відмовляє тверезий розрахунок, передбачливість і гнучкість. Людина схильна до різких слів і агресивних дій. Поділовому можна й потрібно спілкуватися лише з людиною, яка управляє своїми емоціями. Якоюсь мірою навіть аморально використовувати ситуацію, в якій емоції володіють суперником.

До числа бар'єрів негативних емоцій потрібно віднести бар'єр страху, сорому та провини. Всі ці комплекси негативних емоцій – негативні змінні розмови.

Прозою спілкування найчастіше служать *бар'єри поганого настрою*. Тут мається на увазі комплекс негативних емоцій, менш гострих, ніж горе або страждання. У людей настрої втрачається від багатьох причин: поганої погоди, самопочуття, надій, які не збулися, погане фізичне самопочуття, хворобливість. Людина з поганим настроєм – поганий працівник і ще гірший партнер у спілкуванні.

Одним із головних джерел негативних емоцій є міжособистісні зіткнення. Сварка, конфлікт, конфронтація викликають негативні емоції у всіх: у тих, хто має рацію, і у тих, хто винен, у переможців і переможених.

Якщо на вас чекає ділова розмова, а реальність така, що ви знаходитесь далеко не в кращому психічному стані, то найбільш розумним буде відмовитися від бесіди. Потрібно запропонувати перенести її на інший час.

Для цього достатньо перед діловою бесідою проаналізувати варіанти її розвитку та можливості досягнення конструктивного результату. Легко можна уявити собі, що до об'єктивних труднощів і бар'єрів спілкування додадуться ще й і суб'єктивні, спровоковані поганим настроєм.

Маючи на увазі, що поганий настрої «заразливий», легко передається співрозмовнику, очікувати твердої угоди, взаєморозуміння та довірливості, мабуть, не доводиться.

**Бар'єри сприйняття.**

Кожна людина хоче, щоб її розуміли. Для досягнення максимального ефекту комунікації необхідно розуміти, що існують бар'єри мови, настанови, враження.

**Бар'єри мови.** Емоційний стан людини суттєво впливає на її мову. Хвилювання може викликати спазм мовної мускулатури. Збудження та радість можуть сприяти красномовству або скованості. Щоб подолати «скутість», рекомендується звичайний аутотренінг. Варто розслабитися, глибоко подихати, зробити декілька вправ руками, плечима, промасажувати лоб, область біля роту, жувальні м'язи, шию. Мова не йде, щоб подолати емоції взагалі. Без потрібного емоційного підйому добра мова взагалі неможлива. Потрібно просто ліквідувати зайву нервовість.

У розмові із співрозмовником відразу вгадується його емоційний настрій. Впевнена людина чеканить слова, твердо говорить «так» і «ні». Тип вищої нервової системи має суттєве значення в тому, як впливають емоції на мову. Слабка, неврівноважена нервова система заважає зосередитися, чітко викласти матеріал, логіку мислення. Зайва загальмованість не дозволяє гнучко реагувати на труднощі, які раптово виникли, і непередбачені обставини в спілкуванні, а збудженість породжує квапливість, поспішність – слово випереджає думку.

Якщо в діловому спілкуванні вас не зрозуміли, то, мабуть, вам не вдалося чітко, послідовно, переконливо викласти свою точку зору.

Якщо людина погано володіє своїми емоціями, то вона в спілкуванні породжує непорозуміння, конфлікти, потрапляючи в безглузді ситуації.



**Бар'єри настанови.** Позицію людини в спілкуванні багато в чому визначає весь її життєвий досвід. Психологи стверджують, що настанова є в кожній людині. Її формування здійснюється незалежно від свідомості. Вона становить власну школу цінностей. Різні люди мають різні настанови.

Люди з рухливою настановою, за даними психологів, намагаються бути активними, оптимістичними, швидко пристосовуються до обставин, які змінюються. Але вони бувають поверхові, легковажні, легко підпадають під чужий вплив, їм важко прийняти самостійні рішення.

Людина з статичною, постійною, монотонною, настановою важко переключається з одного виду діяльності на інший, важко адаптується, некомунікабельна, у відстоюванні своєї правоти буває зайве уперта та прямолінійна, хоча це люди твердих переконань і принципів.

Важливим є формування власних настанов, адекватних реальності, а також формування здатності міняти настанови при зміні реальності. Це головний критерій емоційно-психологічної готовності вести ділове спілкування. Альтернатива цьому – підведення реальності під свою установку – не витримує критики.

**Бар'єр першого враження.** Спілкування приводить до контакту з новими людьми. І часто ми не розуміємо, що наші з ними взаєностосунки багато в чому були визначені першим враженням. Це теж емоційний бар'єр. І хоча говорять, що перше враження найчастіше близьке до істини, все одно воно цілеспрямоване, розмите і часто просто помилкове. Висновки варто слід робити з усього

обсягу інформації, а не тільки з одних лише зовнішніх ознак першого враження.

Справді, враження від людини в спілкуванні має велике значення. Її манери при цьому розкривають її виховання, соціальний статус, культуру, а інколи й професію.

Міміка, жестикуляція дозволяють зробити висновок про її емоції, характер, глибину почуттів та хвилювань. Поза також багато про що говорить: від гордовитості та пихатості до догідливості. Зовнішні ознаки емоційного стану розкриваються в поглибленому і частому диханні, появі крапельок поту, червоних плям на обличчі та шиї, блідості.

Одяг людини говорить про її охайність, смаки та культуру. Отже, перше враження про людину може багато про що сказати. І, судячи з цього, цілком обгрунтовано та мотивовано формується ставлення до співрозмовника.

Але все це ще нічого не означає щодо обговорення необхідного питання. І якщо негативне перше враження переноситься на предмет обговорення, то тим самим й формується бар'єр першого враження.

### **Бар'єри взаєморозуміння**

Головна проблема спілкування – відсутність взаєморозуміння. Можна виділити декілька основних принципів взаєморозуміння в спілкуванні.

#### **Принцип 1.** Володіння професійною мовою.

Комунікатор, реципієнт повинні володіти професійною лексикою, вміло використовувати її в різних ситуаціях з тим, щоб описати та пояснити їх.

**Принцип 2.** Рівень взаєморозуміння прямо пов'язаний з рівнем інтелектуального розвитку комунікатора та реципієнта.

Низька здатність розуміння одного із партнерів в спілкуванні повинна компенсуватися високою здатністю доступно та дохідливо пояснити тезис, що обговорюється. Відсутність взаєморозуміння за умови суттєвої різниці рівня інтелектуального розвитку співрозмовників не тільки ускладнює спілкування, але й робить досягнення конструктивного результату неможливим.

**Принцип 3.** Рівень взаєморозуміння обумовлений повнотою інформації.

Неповне повідомлення не сприяє виникненню ефекту взаєморозуміння. Повнота інформації, в свою чергу, може бути доповнена повнотою викладення матеріалу, фактів, а також відкритим способом викладення власної позиції.

**Принцип 4.** В основі ефекту взаєморозуміння – логічність викладення та послідовність обґрунтування.

Взагалі розуміння того, що хоче довести співрозмовник, прямо виникає з того, наскільки послідовно, несуперечливо, обґрунтовано він викладає свою позицію.

**Принцип 5.** Сконцентрованість уваги.

Щоб зрозуміти, потрібно не тільки слухати, але й чути, що говорить співрозмовник. Вмінню слухати потрібно вчитися. Без активного слухання немає не тільки взаєморозуміння, але й спілкування взагалі.

**Бар'єри, що виникають в спілкуванні.**

Навіть при найсприятливіших умовах управлінського спілкування встановленню повного контакту між керівником та підлеглим заважають індивідуальні типологічні особливості сторін. До них окрім зовнішніх даних (які важко змінити але можна маскувати) відносяться темпераменти, характери та емоційні стани.

Їх наявність і створює бар'єри на шляху встановлення контакту. Наявність таких бар'єрів:

- збільшує психологічну дистанцію між партнерами;
- знижує рівень взаємного саморозкриття та міри взаємної довіри;
- деформує характер взаємодії в спілкуванні.

#### ***Бар'єр темпераменту.***

Виникає як наслідок зустрічі двох людей з різними типами нервової системи. Темперамент – фундамент характеру, це загальний стиль реагування нервової системи на навколишнє середовище. Тип темпераменту залежить від вродженого типу вищої нервової діяльності, що притаманна людині. В нервовій системі змінюються два основних процеси – збудження та гальмування. Від їх взаємодії і залежить тип темпераменту. Люди мають різні темпераменти. Це визначається рядом причин.

По-перше, у всіх людей ці два процеси відрізняються за силою, інтенсивністю протікання.

По-друге, ці процеси можуть бути як врівноважені, так і неуврівноважені, тобто один із них може переважати.

По-третє, різною може бути рухливість нервової системи, тобто швидкість зміни процесів одного типу іншим.

Співвідношення цих трьох факторів і визначає тип темпераменту. Разом з тим можна представити співвідношення наступних трьох компонент.

Перша компонента – сила, інтенсивність, міра активності нервових процесів. Процеси протікають по-різному – від в'ялості, інертності та пасивного спостереження на одному полюсі, до вищих проявів енергії, стрімкої дії – на іншому.

Друга компонента – міра збудженості, динамічні якості – швидкість, різкість, ритм, амплітуда рухів та мови. Вони можуть варіюватися від високої збудженості та різкості до загальмованості та повільності.

Третя компонента – рухливість, сприйняття, імпульсивність.

Різне сполучення цих трьох якостей і визначає тип темпераменту людини.

Н.Сугробов та А.Егідос вважають, що таких сполучень може бути вісім:

- 1) слабкий, неврівноважений, рухливий – нервовий;
- 2) слабкий, неврівноважений, малорухливий – чуттєвий;
- 3) сильний, неврівноважений, рухливий – холерик;
- 4) сильний, неврівноважений, малорухливий – палкий;
- 5) сильний, врівноважений, рухливий – сангвінік;
- 6) сильний, врівноважений, малорухливий – флегматик;
- 7) слабкий, врівноважений, рухливий – безтурботний;
- 8) слабкий, врівноважений, малорухливий – меланхолік.

Найчастіше в житті зустрічається чотири типи темпераменту – холерик, флегматик, сангвінік, меланхолік.

В ряді досліджень було встановлено, що сила та рухливість нервових процесів найчастіше пов'язані між собою. Тому багато дослідників об'єднують компоненти “сила та рухливість” в єдину характеристику – екстраверсію, тобто активність та рухливість, зверненість психіки до зовнішнього світу, на відміну від інтроверсії – слабкості та малорухливості, зверненості до внутрішнього світу. Так, Айзенк, складаючи свій знаменитий тест на темперамент, визначив його по сполученню двох факторів – екстра- та інтроверсії та врівноваженості:

- 1) екстравертний, нестабільний – холерик;
- 2) екстравертний, стабільний – сангвінік;
- 3) інтровертний, нестабільний – меланхолік;
- 4) інтровертний, стабільний – флегматик.

Проте, як вважають Е.Жаріков та Е.Крушельницький, найчастіше в людях сполучаються риси всіх чотирьох темпераментів, лише один виражений сильніше, а інший – слабше. Тому доцільно говорити не про темперамент, а про темпераментну структуру.

Зіткнення в спілкуванні діаметральних за своєю композицією темпераментних структур може не лише формувати бар'єри на шляху до взаємодії, але й привести його до конфліктного наслідку.

### ***Бар'єр характеру.***

Характер є сполученням найстійкіших, суттєвих особливостей людини. В результаті систематизації особливостей міркування людей, емоційних проявів та мотивів поведінки, вийшло кілька різних класифікаційних систем характерів. Е.Жаріков та Е.Крушельницький пропонують одну з них:

- 1) лідер або доміантний – (Д);
- 2) логік – (Л);
- 3) естет – (Е);
- 4) боєць – (Б);
- 5) пасивний – (П);
- 6) надійний – (Н);
- 7) мрійник – (М);
- 8) спрінтер – (С);

Для визначення того, до якого типу відноситься людина, необхідно оцінити себе за наступними висловами:

1. Я справляюсь з такими справами, коли треба переконувати, інструктувати, розпоряджатися (Д).
2. Я легко вирішує алгебраїчні задачі (Л).
3. Я б не зміг працювати санітаром в лікарні, оскільки не переносю бруду (Е).
4. В будь-яку хвилину я готовий вбити суперника влучною реплікою або гідно відповісти на його напад (Б).
5. В мене мирні стосунки з людьми, я уникаю суперечок та боротьби (П).
6. Коли я не рухаюсь, мене тягне на сон (Н).
7. Я люблю мріяти, не задумуючись над реальністю моїх мрій.
8. Я швидко відмічаю слабкі сторони людини, його ідей тощо (С).

Якщо записати відповідні символи по мірі зменшення, то отримана формула приблизно буде відповідати психологічній структурі тестованого. Діаметральні протилежності комбінацій створюють бар'єри в спілкуванні.

### *Бар'єр акцентуації характеру.*

Як вважає німецький психіатр Карл Леонгард , у 20-25% людей певні риси характеру або темпераменту настільки загострені (акцентуйовані), що при певних обставинах призводить до однотипових конфліктів. Акцентуації можуть стати бар'єрами спілкування.

Відповідно до Х.Шимшека, існують наступні типи акцентуації:

- 1) гіпертимний – постійно підвищений настрій; “дуже жвава” людина;
- 2) дистимний – в усьому протилежний гіпертимному; “завжди серйозна”, замкнена, похмура людина;
- 3) циклоїдний – циклічна зміна настроїв: поводить себе як гіпертимик, то як гістимик;
- 4) збуджуваний – гнівлива, схильна до неадекватно різкої реакції;
- 5) застріваючий – людина з таким характером не схильна забувати ані причинене йому зло, ані зроблене добро;
- 6) педантичний – “занудливість”, схильність до надмірної акуратності, формалізму, сумнівам;
- 7) тривожний – боязкість, настороженість, невпевненість;
- 8) емотивний – надмірна чутливість, сердобольність, сльозливість;
- 9) демонстративний – манірність, істероїдність, егоцентричність;
- 10) екзальтований – схильність до перебільшення, відвертого вираження почуттів.

Кожен тип акцентуації породжує свої конфлікти. Один із поширених джерел конфліктів – невідповідність самооцінки та оцінки оточуючих. Не варто забувати, що:



- підкреслення власних переваг, зверхність завжди дратують оточуючих;
- причиною напруженості в спілкуванні може бути неадекватно завищена самооцінка – в такому разі варто знизити “рівень” своїх вимог;
- неприпустимо замість зауваження з конкретного приводу давати загальну негативну оцінку особистості;
- у кожного є свої особливо вразливі місця, “бити” по яких критикою та докорами неприпустимо;
- кожен потребує гідної оцінки своєї діяльності, в тому числі в похвалі, якщо він її заслужив;
  - коли хто-небудь відчуває відчуття втрати уваги до себе оточуючих, варто згадати, що людині властиве постійно приписувати іншим ті відчуття, емоції, бажання, які він сам відчуває на цей час.



### ***Практичні завдання***

#### **Правила переконання**

*Чи дотримуетесь ви всіх правил у процесі щоденного ділового спілкування? Які з них ви використовуєте найрідше? Чому? Проілюструйте вашу відповідь конкретними прикладами.*

- Правило Гомера: черговість аргументів, які наводяться, впливає на їх переконливість: найпереконливіший такий порядок аргументів: сильні – середні – один із найсильніших.

- Правило Сократа: ставлення співрозмовнику 2-3-х запитань, на які він обов’язково має дати (підсвідомо) позитивну відповідь, після

цього розпочати розмову про власну справу (виробляються гормони щастя – ендорфіни).

- Правило Паскаля: не заганяти співрозмовника в глухий кут, дати йому можливість зберегти свою гідність.
- Залежність переконливості аргументів від іміджу та статусу того, хто переконує (телефонне право).
- Не заганяти себе в глухий кут, не знижувати свій статус та не принижувати своєї гідності.
- Не принижувати статус співрозмовника: неповага та зневага підсвідомо викличуть негативну реакцію у співрозмовника.
- Поблажливе ставлення до аргументів приємного співрозмовника, пересторога – до аргументів неприємного.
- Починати розмову з того, що об'єднує зі співрозмовником, а не з того, що із ним роз'єднує.
- Проявляти емпатію: розуміти емоції співрозмовника.
- Бути хорошим слухачем: активне/пасивне слухання.
- Перевірка правильності розуміння співрозмовника: відкриті/закриті запитання.
- Уникнення конфліктогенів: слова, дії.
- Стежити за невербальними проявами співрозмовника: міміка, жести, мова тіла.

## Модуль 2. Стратегії комунікативного менеджменту в публічному адмініструванні

---

### *Тема 5. Створення іміджу організації та керівника*

---

#### План

1. Поняття, основні види і типи іміджу
2. Функції та інструментарій іміджу
3. Етапи створення іміджу та технології його формування
4. Складові іміджу керівника

#### **1. Поняття, основні види і типи іміджу**

1. **Імідж** — рекламний, представницький образ кого-небудь (наприклад, громадського діяча), що створюється для населення. Це узагальнений образ людини, то, як вона виглядає в очах інших, уявлення про її внутрішній і зовнішній вигляд.

*Створити імідж* — це мистецтво управляти враженнями. Правильно вибраний імідж слугує запорукою успіху як особистого, так і професійного.

Поняття «імідж» має багато визначень. Наведемо кілька з них.

Короткий психологічний словник під редакцією А. В. Петровського і М. Г. Ярошевського тлумачить *імідж* «як образ конкретного об'єкта, що стереотипізований, існує в масовій свідомості. Як правило, поняття іміджу стосується конкретної

людини, але може також поширюватися і на певний товар, організацію, професію і т. д.».

Фахівці з соціології права трактують *імідж* як «узагальнену, емоційно забарвлену в суспільній та особистій свідомості форму віддзеркалення правової дійсності у вигляді комплексу уявлень про закони і методи соціально-правової дії».

Фахівець з соціології управління та іміджелогії В. М. Шепель дає таке визначення: «*Імідж* — індивідуальна подоба або ореол, що створюється засобами масової інформації, соціальною групою чи власними зусиллями особи для привернення до себе уваги».

Маркетолог Ф. Котлер визначає *імідж* як «сприйняття компанії або її товарів суспільством».

Фахівець з менеджменту О. С. Віханський дає загальне визначення іміджу: «*Імідж явища* — це стійке уявлення про особливості, специфічні якості і межі, характерні для даного явища».

А. Б. Звіринців, що спеціалізується на розробці комунікативних технологій, *під іміджем* розуміє «порівняно стійке уявлення про який-небудь об'єкт».

Список запропонованих визначень можна продовжити. Загальний їх недолік полягає в тому, що вони поверхневі, надмірно абстрактні і не адекватно відображають суть явища.

При конструюванні визначення поняття «імідж», зокрема *імідж організації*, С. К. Сергієнко пропонує враховувати такі взаємно протилежні категорії.

1. «*Об'єктивне* — *суб'єктивне*». Імідж можна розуміти не лише як певний зміст масової або індивідуальної свідомості, але й як

набір атрибутів підприємства, його товарів і послуг, його рекламної продукції (наприклад, логотип, слоган, відмітні особливості ділової етики). При розробці поняття іміджу організації має бути вирішеним питання про розрізнення цих двох значень і в термінологічному плані.

2. *«Природне — штучне»*. Існує два протилежні уявлення про те, як створюється імідж організації.

*По-перше*, імідж складається стихійно, як природний результат діяльності організації, як оцінка реальних характеристик процесів і продуктів цієї діяльності в соціальному середовищі.

*По-друге*, організація цілеспрямовано створює вигідний для себе представницький образ, використовуючи спеціальні соціо- і психотехнічні засоби. Такий імідж може мати мало загального з реальним становищем справ в організації (найяскравіший приклад — діяльність у Росії в 1990-ті роки горезвісної фінансової піраміди «МММ»).

3. *«Когнітивне — емоційне»*. В іміджі виділяють когнітивні складові — вербальні поняття, слухові, зорові і та ін. образи; та емоційні складові — відчуття, переживання, афекти і т. п.

Отже, імідж є не лише суб'єктивне, залежне винятково від індивідуальної або групової свідомості, не лише штучно створене (за допомогою іміджмейкерів, ЗМІ чи реклами), не лише емоційне, почуттєве. Імідж формується з об'єктивних характеристик діяльності організації чи окремої особи, може складатися природним чином, в ході еволюційного розвитку організації або індивіда, і нести значний обсяг раціонального.

Таким чином, пропонуємо таке визначення іміджу.

**Імідж**— це певний синтетичний образ, який складається в свідомості людей стосовно конкретної особи, організації чи іншого соціального об'єкта і містить вагомий обсяг емоційно забарвленої інформації про об'єкт сприйняття і спонукає до певної соціальної поведінки.

Зі зростанням значення інформаційних складових у житті суспільства підвищуються і вимоги до формування представницького образу. Він набуває ознак повноцінного інформаційного продукту, а не лише образ, заснований на емоційному сприйнятті.

Робота над створенням іміджу спиратиметься на об'єктивні закономірності і процеси, тим самим все більше наближаючись до науки і віддаляючись від мистецтва.

Так, існує точка зору, що першим іміджмейкером можна вважати біблійського Аарона — первосвященика іудеїв, брата за посвяченням пророка і законодавця Мойсея. Часто згадуються імена філософів і моралістів минулого — Честерфілда («Листи до сина»), М. Монтеня («Досліди»), Ф. Бекона, Н. Макіавеллі, Г. Лебона та ін., яким була властива особлива чутливість до іміджевих механізмів суспільних стосунків, специфічне соціальне мислення.

У різні часи ці видатні особистості звертали увагу не лише на те, що являє собою людина, яка її цінність, якою вона була у минулому і має бути в майбутньому, але й на те, яке враження вона справляє на інших людей і яку роль відіграє це враження в суспільному житті.

Одним із перших теоретиків іміджу вважають Нікколо Макіавеллі (1469—1527), якому було властиве *загострене почуття іміджу*, або *розвинене іміджеве мислення*.

Специфіка такого мислення — здатність міркувати і діяти в міжособистісному просторі, прогнозувати реакції інших людей і зіставляти власні дії з цими реакціями. У кращих формах розвинене іміджеве мислення ґрунтується на глибокій соціальності людини і містить вміння встановлювати доброзичливі стосунки з людьми.

Макіавеллі писав: «Государеві немає потреби володіти всіма названими чеснотами, але є пряма необхідність виглядати таким, що володіє ними.... Володіти цими чеснотами і неухильно їм слідувати шкідливо, тоді як виглядати таким, що володіє ними, — корисно. Інакше кажучи, треба бути в очах людей жалісливим, вірним слову, милостивим, щирим, благочестивим — і бути таким насправді, але внутрішньо треба зберігати готовність виявити і протилежні якості, якщо це буде потрібно».

Увага до іміджу актуалізувалася останніми роками у зв'язку з проблемою вибору, що загострилася, встала перед людьми (вибору товарів і послуг, політичних партій і громадських організацій, лідерів і керівників), і конкуренцією на всіляких ринках — споживчому, політичному та ін. Так, наприклад, щоб продати товар, послугу, привернути на свій бік виборця, щоб успішно конкурувати на ринку, фірма, громадська організація, університет чи банківська установа повинні створити собі відповідний представницький образ. Доцільний, адекватний імідж цілком необхідний для будь-якого різновиду соціальної діяльності, що й підтверджує багата практика.

Саме тому в рамках традиційних наукових дисциплін — психології, економіки, соціології, політології, з'являються спеціальні науково-практичні галузі: теорія і практика реклами, public relations, іміджелогія та ін., основним предметом яких стає формування представницьких образів, у тому числі і соціальних. Імідж тісно пов'язаний із такими поняттями, як «рейтинг», «репутація», «популярність», «престиж», «авторитет» та ін. Зупинимось на визначеннях цих понять.

*Рейтинг* — показник оцінки діяльності, популярності, авторитету якоїсь особи, організації, групи, програм у певний час, що визначається соціологічним опитуванням, голосуванням та ін. і визначається місцем, яке вони посідають серед собі подібних.

*Репутація* — загальна думка про кого, що-небудь.

*Популярність* — загальне визнання, прихильність широких мас; слава, відомість. Поширеність, широке застосування, вживання тощо.

*Престиж* — авторитет, вплив, що його має хто- або що-небудь.

*Авторитет* — загально визнане значення, вплив, поважність (особи, організації, колективу, теорії і т. ін.). Особа, що користується впливом, повагою, заслуговує повного довір'я.

*Соціологія* — наука про суспільство та закони його розвитку.

Для соціології, точніше для соціології управління, важливо, як імідж організації, соціальної чи професійної групи, а також уявлення про їхні програми, цілі, планів, наміри впливають на якість виконання своїх функцій, наскільки представницький образ впливає на статус соціального об'єкта, які суспільні механізми можна задіяти, щоб створити адекватний образ (і не обов'язково позитивний).



Таким чином, імідж — це поліметричне явище, функціонал якого різноманітний, головне призначення якого — досягти ефекту особистого притягання. Імідж є як надбанням конкретної особи, так і груповим, як, наприклад, імідж фірми чи державної структури. Як правило, представницький образ — явище позитивне.

**Основні типи та різновиди іміджу.** Доцільно розрізняти *імідж корпоративний* (компанії, фірми, підприємства, установи, політичної партії, громадської організації та ін.) та *індивідуальний імідж* (політика, бізнесмена, артиста, керівника, лідера суспільного руху та ін.). Зміст і механізми формування таких представницьких образів будуть різними, але тісно пов'язаними між собою.

Стосовно організації та індивіда (особи) вирізняють імідж зовнішній і внутрішній.

*Зовнішній імідж організації* — це її образ, уявлення про неї, яке формується в зовнішньому середовищі, в свідомості її контрагентів — клієнтів, споживачів, конкурентів, органів влади, ЗМІ, громадськості.

*Зовнішній імідж індивіда* складається із різних форм вербального, візуального, етичного, естетичного вираження і поведінки, а суб'єктом є ті люди, які вступають з ним у прямий чи опосередкований контакт.

Дослідники пропонують такі можливі підходи до класифікації іміджу:

*функціональний* — виділяють різні типи іміджу виходячи з їх різного функціонування;

*контекстний* — типи іміджу перебувають у різних контекстах реалізації;

*порівняльний* — порівнюють близькі представницькі образи.

Прихильники функціонального підходу виділяють такі типи іміджу:

- *дзеркальний імідж* — імідж, властивий нашому уявленню про себе;

- *поточний імідж* — варіант іміджу, характерний для погляду з сторони;

*бажаний імідж* — тип іміджу відображає те, до чого ми прагнемо.

- *корпоративний імідж* — узагальнений імідж організації, а не якихось підрозділів або окремих результатів роботи;

- *множинний імідж* — варіант іміджу складається за наявності низки незалежних структур замість єдиної корпорації.

Контекстний підхід до іміджу має цілісний, погоджений характер, з урахуванням умов реалізації. Системний характер іміджу дозволяє за однією видимою рисою викликати в масовій свідомості асоціативні характеристики. При цьому необов'язково ставити завдання завоювати загальну прихильність.

Деякі дослідники в особистому іміджі виділяють три різновиди: самоімідж, сприйманий імідж і необхідний імідж. Ця типологія відображає погляд на представницький образ із різних позицій: з боку власного Я і з боку інших людей, з боку реалій і з боку бажань.

*Самоімідж* — результат минулого досвіду, що відображає теперішній стан самоповаги, довіри до себе.

*Сприйманий імідж* — це те, як нас бачать інші. Природно, що ця точка зору може відрізнятись від попередньої. Ми часто не знаємо, як до нас ставляться насправді, як у дійсності про нас говорять інші.

*Необхідний імідж* — означає, що ряд професій (ролей) вимагає певних іміджевих характеристик. У деяких випадках цьому сприяє наш одяг, те у що ми вбираємось. Військова форма, судова мантия, царська корона — все це представницькі ознаки, які вказують на виконавців конкретних ролей, необхідний набір символів, потрібних для їх виконання.

Виокремлюють також *харизматичний тип іміджу*. Поняття «харизма», «харизматичний керівник» ввів класик соціології М. Вебер. Він писав: «Відданість харизмі пророка або вождя на війні, або видатного демагога в народній освіті, або в парламенті якраз і означає, що людина подібного типу вважається внутрішньо покликаним керівником людей, що останні підкоряються не через звичай чи встановлення, але тому, що вірять в нього.

*Харизма* — високий авторитет, який ґрунтується на вмінні підкоряти інших своїй волі. Виняткова обдарованість (про святих), це коли сам вождь живе своєю справою, жадає здійснити свою працю, якщо лише він не обмежений і пихатий. Саме до особи вождя й його якостей належить відданість послідовників, апостолів, послідовників, лише йому вірних партійних прибічників.

У сучасний період, завдяки розвитку засобів масової інформації, особливо телебачення та Інтернету, зберегти й утримати харизму складно, оскільки важко приховати приписувані «вождеві», «героеві» якості, що не притаманні йому. Однак з'являється нове явище —

харизматичністю наділяють лідера, використовуючи його максимальну відвертість на публіці (наприклад, президент, поп-зірка).

*Закритий імідж* також можна зарахувати до можливих іміджів. Такий тип представницького образу був характерний для багатьох радянських керівників. Кожна людина могла вписати в цей імідж ті риси, які вважала переконливими для себе. І чим менше відомо аудиторії про такого «керманича», тим більш визначною починає виглядати його постать.

Залежно від сфер діяльності, від соціального контексту, в якому формується імідж, можна виділити імідж у політиці (і політиків), бізнесу, мас-медіа (імідж поп-зірок), організації, держави. Такі представницькі образи розрізняються і за змістом, і за механізмами їх формування, і за формами прояву.

Розрізняють види представницького образу, такі як:

- *імідж суспільства* — символ громадянської спільноти;
- *імідж виробничої фірми* — те, що заміняє суть поняття «виробниче підприємство»;
- *імідж торгової марки* — символ-знак, що символізує поняття торгової марки, бренд;
- *імідж викладача* — те, що може бути символом поняття вчителя вищої школи;
- *імідж творчої особистості* — те, що відповідає образу творчої людини;
- *імідж нації* — знакове заміщення поняття народу тієї чи іншої країни. Є й інші підходи до класифікації типів іміджу, які залежать

від конкретно поставлених завдань. Так, розрізняють *професійний імідж*, якому мають відповідати представники різних професій: ідеальний спортсмен, тренер, продавець, учитель, рекламний агент. Секрет успіху професійного іміджу безпосередньо залежатиме від того, наскільки вдасться створити зовнішність, відповідну очікуванням інших людей.

Уся зазначена типологія відображає погляд на імідж із різних позицій: з боку власного Я і з боку інших людей, з боку реалій і з боку бажань.

Представницький образ є найбільш ефективною формою подання відомостей, спроможний обійти наявні в кожній людині фільтри. Звідси й виникає ідея іміджу як публічного, або зовнішнього, подання власного Я, що часто відрізняється від внутрішнього Я.

Спеціалісти з PR з усього набору характеристик мають відбирати лише ті, що безсумнівно будуть позитивно оцінені людьми, які нас оточують. Імідж, який не підкріплюється реальними вагомими справами, втрачає актуальність, стає нецікавим.

Для професіонала з PR важливий ефективний взаємовигідний контакт із навколишнім світом, тому визначною частиною іміджу є:

- висока самооцінка, впевненість у собі;
- віра в доброзичливість Всесвіту і віра в добру людину;
- соціальна й особиста відповідальність («Я — причина всього позитивного і негативного в моєму житті»);
- бажання змінюватися й уміння ризикувати при здоровому почутті самозбереження.

Для того щоб домогтися успіху, треба постійно покращувати особистий представницький образ, імідж своєї фірми й якість пропонованих нею товарів чи послуг.

У межах цілей виборчої кампанії пропонуємо розмежовувати типи іміджу на ідеальний, первинний, вторинний.

*Ідеальний імідж* — це образ бажаного предмета чи об'єкта з тими якостями, які хочуть у ньому бачити.

*Первинний імідж* — це результат першого знайомства з представленим об'єктом.

*Вторинний імідж* — виникає у результаті компромісу між образом ідеальним і образом, що найбільш суперечить ідеальному уявленню.

Також виділяють такі види іміджу, як:

*за об'єктом відображення*: імідж товару (предметний); імідж людини: персональний, груповий (корпоративний), дзеркальний, бажаний, цільовий, демонстративний, поточний);

*за способом подачі*: контактний; дистантний;

*за структурою*: множинний (декілька уявлень про єдиний образ); єдиний цілісний.

Існує безліч окремих типів і видів іміджу (суспільний, середовищний, вербальний), але одним із характерних типів можна назвати *габітарний імідж* (лат. *habitus* — зовнішність).

Отже, *габітарний імідж* — це зовнішній вигляд людини: її статура, одяг, зачіска, аксесуари. Це імідж, без якого не можна уявити людину тієї чи іншої професії. Як правило, особистість створює власний імідж за рахунок свого професіоналізму, культури і вміння

завжди контролювати себе. Без створення іміджу неможливо досягти успіхів у жодному виді діяльності.

## 2. Функції та інструментарій іміджу

Імідж виступає свого роду посередником між суб'єктом (лідером, організацією й т.д.) і масою людей, він сам виконує лідерські функції, надихає громадськість, йому адресовані надії й сподівання людей. Наприклад, виборець сприймає саме той образ, що постійно відтворюється самим суб'єктом і засобами комунікації, – «певні риси, якості лідера, узяті в єдності політичних, світоглядних, біографічних, зовнішніх якостей, що резонують у перевагах електорату».

До основних комунікативних функцій іміджу відносяться: ідентифікація, ідеалізація й протиставлення.

**1. Ідентифікація.** Виходить із того, що людина намагається отримати повідомлення про об'єкт якомога в більш короткий проміжок часу. Йому потрібна основна, ключова інформація, щоб не «переварювати» всю кількість даних. Ця комунікативна функція характеризує «полегшене» сприйняття аудиторією об'єкта, можливість надання їй лише самих ключових моментів, що задають основні параметри об'єкта.

**2. Ідеалізація.** Ця функція означає практичне забезпечення режиму найбільшого сприяння сприйняттю образу об'єкта (коли часто бажане видається за дійсність).

**3. Протиставлення.** Функція має на увазі орієнтацію на те, щоб підготувати ґрунт для створення позитивного образу даного об'єкта. Найпоширеніший механізм – зіставлення об'єкта з конкурентами.

Імідж, крім комунікативних, має й інші функції: номінативну, естетичну й адресну.

*Номінативна* функція позначає (виділяє, відбудовує, диференціює) особистість або організацію серед інших, демонструє її відмітні якості.

*Естетична* покликана облагородити враження товаром, організацією, політиком. Для лідера ця функція має на увазі активні якості (стиль, привабливість, спортивність і т.п.).

*Адресна* функція виходить із того, що існує зв'язок між іміджем і цільовою аудиторією, що об'єкт відповідає потребам цієї аудиторії.

Якщо у відношенні спіндоктора підкреслюється, що він «лікує» подію, то про іміджмейкера можна сказати, що він «лікує» лідера (політика). Інакше кажучи, об'єкти їхньої роботи різні: у спіндоктора – подія, а в іміджмейкера – політик.

Людина так улаштована, що реагує на все, із чим у своєму житті має справу. Приведемо приклади найпоширеніших ситуацій, коли ми реагуємо на імідж:

1. Репутація (ураховується при зверненні до банку, турфирму й т.д.).
2. Імідж політика (виборець реагує на символічне уявлення про політика).
3. Імідж товару (покупець реагує на образ товару).



4. Імідж фірми (сприймається як частина нематеріальних активів)

Формування іміджу є результатом свідомої роботи. Особливо в тих областях, де імідж – частина професійного успіху (шоу-бізнес, політика). Вивчаються можливості об'єкта іміджу, вимоги аудиторії, на які спрямовується інформація, вимоги каналу (можливість передачі повідомлень). Використовуються практично всі способи передачі інформації: телебачення, радіо, газети, журнали, книги, усні повідомлення.

Успішне виконання іміджем комунікативної функції залежить не стільки від трансляції чіткої й повної інформації, скільки від повноти оволодіння психологічним, емоційним механізмом сприйняття образу. Вибір людей багато в чому залежить від їхньої підсвідомості.

С. Лисовський так пояснює керованість процесом формування іміджу: «Імідж – один із головних інструментів політичної реклами. Його специфічна якість – домінантність: ми оперуємо згорнутою інформацією замість того, щоб оперувати повним обсягом інформації. Специфіка іміджевої комунікації полягає ще й у тім, що реакція одержувача інформації контрольована. Повідомлення створюються з урахуванням очікуваної реакції населення».

Діяльність по керуванню іміджем не обмежується тільки конструюванням образу як такого. Вона містить, властиво, побудову образу й напрямок його сприйняття в потрібне русло, а також уявлення образу за допомогою зрозумілих і сприятливих із погляду інтересів населення категорій.

Інструментарій, що використовується при формуванні іміджу, включає: позиціонування, маніпулювання, міфологізацію, емоціоналізацію, формат і вербалізацію.

1. *Позиціонування* – розташування об'єкта в сприятливе інформаційне середовище.

Існує кілька можливих шляхів такого лідера або організації.

Отже, позиціонування, по суті, являє собою вибір в об'єкті характеристик, у яких найбільш зацікавлений споживач. Як правило, відбувається позиціонування на тлі чогось.

2. *Маніпулювання* – перемикання уваги на інший об'єкт. Воно може здійснюватися в наступних формах:

- усім своїм виглядом демонструвати впевненість у собі;
- не видавати хвилювання;
- виглядати щирим і відкритим.

3. *Міфологізація* – використання міфу для формування іміджу.

Політична міфологія є необхідним будівельним матеріалом формування іміджу будь-якого політика.

Суспільна свідомість багато в чому побудована на міфологемах. Герой міфів, легенд зобов'язаний відповідати глибинній народній психології й традиціям. Наприклад, мученик, святий, ангел, рятівник повинні бути носіями одкровення, істини; із цими ролями асоціюються святість, чистота, непогрішність. Чарівник, маг наділені здатністю вирішувати нерозв'язні проблеми. Роль «вождя» має на увазі наявність мудрості й сили, здатність стати захисником і заступником. З «героєм» асоціюються такі якості, як мужність, чесність, готовність до самопожертви. Архетип «батька» несе в собі

прояв сили, владності, строгості, безкомпромісності, агресії; архетип «матері» – очікування справедливості, доброти, жалю, турботи, чистоти, порядку.

Дослідники відзначають, що одна з головних ієрархій у нас – ієрархія батьків, у якій центральною фігурою виступає цар-праотець.

4. *Емоціоналізація* – переклад тексту з мови раціонального на мову емоційну.

Емоційно зафарбовані вчинки грають першорядне значення для лідера й мають великий інформаційний вплив (доля артистів у передвиборних програмах, образ політика-героя й т.п.).

5. *Формат* – характеристика комунікаційного середовища. Отут більшу роль грають мітинги (люди на мітингах більшою мірою піддані впливу) і теледебати (телеглядачі хочуть навіч побачити кандидатів і зрівняти їх).

6. *Вербалізація* – деталізація й акцентування інформації в ході виступів.

Як було відзначено вище, імідж буває різних видів. Особливе поширення одержав імідж політичний. Відзначимо три основні стадії побудови політичного іміджу:

1. Визначення вимог аудиторії.
2. Формулювання характеристик іміджу.
3. Переклад характеристик у контексти (візуальний, вербальний).

Визначення вимог аудиторії до політичного лідера – важлива складова частина роботи над іміджем. Лідера електорат хоче бачити динамічним і молодим. Він повинен уміти формулювати мету й

завдання, швидко приймати рішення й відповідати за їхнє виконання. Від нього чекають декларування ідей соціального захисту, оперативного відгуку на пропозиції по реформуванню економіки.

Кожна характеристика іміджу несе в собі кілька значеннєвих навантажень і може по-різному сприйматися в різних аудиторіях. Завдання розроблювачів іміджу – спрямувати інформаційні потоки в потрібне русло.

Імідж як складну багаторівневу категорію можна розділити на чотири напрямки: персональний, професійний, соціальний і символічний.

**1. Персональний імідж.** Включає індивідуальні особливості особистості (чесність, порядність, освіченість, доброту, людяність, обов'язковість, розум, безкорисність, енергійність, рішучість, молодість, наполегливість, наявність харизми, здатність вести за собою людей, принциповість, відкритість). Важливо, як виглядає політичний лідер (постава, посмішка, уміння розмовляти, хода).

Харизма – якість, що робить особистість привабливою й непереможною в очах мас і дозволяє впливати на людей, особливо у випадках безпосереднього контакту. Вона може стати визначальним фактором при обранні того або іншого лідера.

**2. Професійний імідж.** Припускає компетентність, діловитість, працездатність. Особливо важливі динамічні характеристики (енергійність, діяльність, активність), а також значимість розв'язуваних лідером завдань.

**3. Соціальний імідж.** Включає турботу про людей, близькість до проблем народу, готовність боротися зі злодійством і злочинністю.

Даний елемент – найбільш рухлива частина загального іміджу, тісно пов'язана з політичною реальністю.

**4. Символічний імідж.** Найбільш стійкий у комунікативному полі компонентів цілісного політичного іміджу. Він представляє лідера або організацію носієм певної ідеології, містить гарантії на те, або інше майбутнє, пов'язане із програмою дій.

При проведенні виборчої кампанії Р. Ніксона в 1967 р. його іміджмейкери використовували наступні якості кандидата:

- досвідченість (знає, як працює федеральний уряд, має досвід роботи усередині країни й на міжнародній арені);

- знання (виходять із його досвіду, поїздок, бесід зі світовими лідерами);

- інтелектуальні здатності (може працювати зі складними проблемами, пропонувати нові рішення);

- прийнятність (своя людина в столицях світу, у бізнесі й політиці);

- здатність сформувати команду (може зібрати в команду по керуванню країною її кращі розуми);

- твердість (дотримується своєї думки, твердий і послідовний у діях);

- чесність (хоча в минулому виникали ті або інші чутки про кандидата, за минулі роки вони повністю розвіялися);

- енергійність (молодий, здоровий, енергійний);

- свідомість (серйозний, неегоїстичний);

- об'єднувач партії (здатний об'єднати різні крила Республіканської партії);

- привабливий;
- дотепний.

### **3. Етапи створення іміджу та техніка його формування**

Роботу з формування іміджу кандидата можна представити у вигляді алгоритму, у якому виділяються три основних етапи:

1. Етап особистісних змін – внутрішня трансформація особистості лідера. Припускає необхідність додання лідерові якостей упевненості й стійкості в будь-якій ситуації. Робота іміджмейкера з кандидатом на цьому етапі нагадує роботу психотерапевта, що займається тренінгом «самовпевненості».

2. Етап формування зовнішніх характеристик іміджу. Стадія включає породження ситуацій і подій, покликаних продемонструвати здатності лідерства (компетентність і ін.). Тобто якщо на першому етапі передбачається демонстрація рішення проблем, що стоять перед кандидатом, то на іншому лідер повинен запропонувати шляхи рішення проблем аудиторії. Отут виникають можливості маніпулювання свідомістю мас.

3. Етап породження контекстів позитивного сприйняття результатів роботи на першому й другому етапах. Іде боротьба за вплив на аудиторію. Етап безпосередньо пов'язаний із проведенням необхідних досліджень суспільної думки.

Якими ж якостями повинен володіти політик?

- уміння спілкуватися з людьми;
- комунікабельність;
- політична гнучкість (готовність до компромісів);

- гострота розуму;
- енергійність;
- високий професіоналізм;
- готовність брати на себе відповідальність;
- почуття гумору;
- здатність спонукати до дії;
- вік від 40 до 60 років.

Імідж повніше й глибше сприймається тоді, коли в людей є можливість додумати деякі його основні елементи, доповнити остаточний образ. Тут допомагають різні PR-ходи – наприклад, позиціонування кандидата на тлі іншої значної фігури або включення його в образ майбутнього.

#### **4. Складові іміджу керівника**

Іміджу як спеціально сконструйованому, маніпулятивному, але все ж особливому психічному образу, що має характер стереотипу, притаманні такі загальні характеристики. Імідж як ідеальний об'єкт, що виникає в масовій свідомості, не підлягає прямому виміру, оцінити який можливо лише за характером ставлення людей, що виявляється у спілкуванні, діяльності, виборі. Імідж як ідеальне утворення є нестійким феноменом, що вимагає постійного „підкріплення” рекламою і різноманітними цільовими суспільними акціями. Імідж як стереотип містить обмежене число компонентів, складність конструкції якого тільки заважає його сприйняттю і визначає неоднозначне ставлення до нього. Імідж викликає сильний

емоційний відгук, що впливає з його визначення. Імідж як певною мірою образ ілюзорний є і реалістичним, оскільки очевидні прикраси достоїнств знижують довіру і симпатії до нього.

Із точки зору утворення та функціональних особливостей імідж є соціально-психологічною категорією. Соціально-психологічний імідж керівника об'єднує в собі не тільки соціальний статус, соціальні зв'язки цього керівника, але і його психологічні особливості та якості.

Виокремлюють такі складові іміджу керівника:

-комунікабельність (здатність легко сходитися з людьми), емпатійність (здатність до співпереживання), рефлексивність (здатність зрозуміти іншу людину), красномовність (здатність впливати словом);

-моральні цінності, психічне здоров'я, вміння долати конфлікти, вміння спілкуватися;

-життєвий і професійний досвід особистості (включаючи інтуїцію в ситуації спілкування).

На імідж керівника істотно впливають очікування підлеглих. Найважливішою його характеристикою є вміння відповідати корпоративній культурі. Існують уявлення про те, якими якостями повинен володіти керівник в організації з певним типом корпоративної культури. Так для культури кланового типу необхідний керівник, що має образ заступника, захисника, тобто керівник, орієнтований на персонал, при цьому велика увага приділяється його харизмі, яка є психологічною основою лідерського впливу.



За класичним визначення М.Вебера, харизматичними якостями особистості є якості надзвичайні, надприродні або, щонайменше, специфічно особливі, не доступні іншим людям. У культурі підприємницького типу оптимальним для керівника є імідж процвітаючого бізнесмена, орієнтованого на досягнення ринкових цілей. В ієрархічній культурі найбільш прийнятним буде імідж керівника як талановитого менеджера, що є ефективним координатором й організатором.

У науці управління проблема ідеального керівника відразу стала ключовою. Так, і в А. Файоля й у Ф. Тейлора в роботах наводяться якості, якими повинен володіти, на їхній погляд, адміністратор. Ф. Тейлор виділяє таку сукупність якостей:

- 1) розум;
- 2) освіта;
- 3) досвід;
- 4) такт;
- 5) енергія;
- 6) кмітливість;
- 7) чесність;
- 8) здоровий глузд;
- 9) здоров'я.

А. Файоль розставляв якості ідеального менеджера в такому порядку:

- 1) здоров'я та фізична витривалість;
- 2) розум і розумова працездатність;

3) моральні якості – свідома, тверда, завзята воля; активність, енергія, при необхідності – відвага; мужність, відповідальність, почуття обов'язку, турбота про спільний інтерес;

4) значне коло загальних пізнань;

5) адміністративна установка;

6) загальна обізнаність про все, що має відношення до очолюваного виробництва;

7) більш глибока компетентність у специфічно характерній для даного підприємства професії.

Керівник має бути лідером за будь-яких умов.



Рисунок 2 - Якості лідера, що впливають на формування іміджу

Природа лідерства є усвідомленням того, що процес складної взаємодії між людьми в соціальних системах, їхньої спільної діяльності завжди потребує певної організації і керівництва, заснованих на авторитарно-легітимному нав'язуванні волі.

Таким чином, сутність іміджу як соціальної, психолого-педагогічної та управлінської категорії вивчається на стику наук. Як категорія управлінської науки імідж керівника може бути визначено

як образ керівника, що склався в свідомості представників цільових контактних груп громадськості, та виконує певні функції у рамках його професійно-орієнтованої діяльності.



### ***Практичні завдання***

1. Дослідити й проаналізувати яскраві зразки антиреклами та «чорного PR» відомих світових виробників.
2. Дослідити приклади використання компроматів проти високопосадовців з метою їх усунення з посади
3. Дослідити корпоративний імідж будь-якої всесвітньовідомої компанії.

---

## ***Тема 6.Зв'язки з громадськістю в публічному адмініструванні***

---

### **План**

1. Теоретичні засади визначення поняття «паблікрилейшнз» («зв'язки з громадськістю»)
2. Предмет, цілі і завдання PR-діяльності
3. Принципи та функції PR

**1. Теоретичні засади визначення поняття «паблікрилейшнз» («зв'язки з громадськістю»)**

В Україні публікрілейшнз як самостійна науково-практична галузь почала формуватися протягом останніх двадцяти років, тобто з моменту оновлення в нашій державі демократичного шляху розвитку. Підставами наукового знання про PR (зв'язки з громадськістю) є дослідження соціальнокомунікаційних процесів, які, у свою чергу, мають теоретичне підґрунтя у сфері філософії і соціології, передовсім у філософії комунікації і соціології комунікації.

Пошук універсального визначення публікрілейшнз апіорі припускає синтез в єдиній дефініції найбільш переконливих підходів і думок. Слово або словосполучення, що служить для однозначного і точного позначення спеціального, наукового поняття в певній системі спеціальних понять, вважається терміном. Термін “публікрілейшнз”, (“PR”, “зв'язки з громадськістю”) відображає зазначений феномен в узагальненій формі, фіксуючи його загальні і специфічні ознаки. Як і будь-який термін, “публікрілейшнз” має зміст, або значення (семантику), і форму, або звуковий комплекс (вимову, написання). Якість самої дефініції “публікрілейшнз” залежить від того, наскільки в її структурі відображається ступінь сформованості знань щодо об'єкту, який аналізується.

Аналіз сучасної наукової літератури з публікрілейшнз дозволяє виділити такі підходи до визначення цього феномену.

По-перше, PR в сучасному науковому дискурсі розглядається як певний феномен культури, багатовимірне ментальне утворення, що кодує знання про соціально та культурно значущу сферу людської діяльності. За визначенням сучасних британських дослідників К. Ботана і В. Газлетона, публікрілейшнз є певною культурою, в першу

чергу, частиною культури взаємовідносин у суспільстві, це культурна практика сама по собі. Є. Кузнецовою зв'язки з громадськістю визначаються як такий феномен культури, який виступає в якості інтегратора всіх сегментів системи культури суспільства, тобто виконують культуруотворюючу роль, а українська дослідниця Л. Мендісабаль зв'язки з громадськістю розглядає як фактор культурної політики української держави.

Справді, якщо розглядати зв'язки з громадськістю в цьому ракурсі, то ми побачимо, що “пріоритет культури” при визначенні PR зумовлений низкою причин.

*Причина перша:* PR є досягненням загальної культури як рівня цивілізованості людського суспільства загалом, вони виникли в результаті технічного прогресу і є його наслідком, оскільки культура, як сукупність досягнень у виробничому, громадському й розумовому плані в різних сферах (науці, освіті, мистецтві, та ін.) включає елементи технократичних перетворень. Отже, PR можна вважати культурною практикою. Додамо, що у межах певного соціуму, який є результатом діяльності організованої на конкретному етапі історичного розвитку сукупності індивідів, що об'єдналися на підставі характерних саме для них відносин, PR може розглядатися як професійна субкультура. Схему інтеграції PR в систему загальної культури російська дослідниця А. Ігнаткіна визначає наступним чином: *виробник (професійна організація, що спрямована на розвиток PR-діяльності) ↔ концепт PR як продукт ↔ споживач (національно-культурне співтовариство) та концепт PR як концепт сприйняття.* Пройшовши останню стадію інтеграції в систему

загальної культури, PR включається в структурні схеми спілкування і в розумові категорії, що характеризують, в першу чергу, соціальну комунікацію.

*Причина друга:* процеси “громадських зв’язків” перебувають під сильним впливом різноманітних соціокультурних тенденцій, зумовлених становленням сучасного соціуму. За лексикологічною проблемою визначення термінології в сфері зв’язків з громадськістю стоїть, як слушно зазначає О. Кисельова, проблема соціокультурна, яка зумовлена постійним розвитком і уточненням знання про PR в цілому і самобутністю українського інституту громадських зв’язків зокрема. Отже, пріоритет культурологічного підходу при визначенні PR зумовлений його міжкультурною значимістю: PR був занесений до українського інформаційного простору з американського та європейського когнітивного простору в процесі комунікації між американською, європейською та українською культурами і став частиною національної комунікаційної культури.

Зв’язки з громадськістю мають реалізовувати свій культуруотворюючий потенціал у субкультурі певних соціальних спільнот завдяки продукуванню, відтворенню і трансляції цінностей цих спільнот, культивування відкритості, інтегративності й стійкості відносин, розвитку здатності моделювати суспільний настрій. Крім того, спираючись на основні положення концепції соціальної дії Т. Парсонса, можна розглядати зв’язки з громадськістю на соціетальному рівні (на рівні організаційних аспектів життєдіяльності суспільства) в кількох аспектах: як елемент, що виконує функцію відтворення культурних зразків у культурі, яка їх виробляє; як

механізм соціокультурної презентації світоглядних уявлень і цінностей у зовнішньому середовищі, як спосіб формування публічного дискурсу. Щоправда для українського бізнесу культурна складова моделі поки не набула характеру значущого елемента. Цим, на нашу думку, пояснюється різниця в осмисленні зв'язків з громадськістю в контексті субкультури бізнес-спільноти або політичної спільноти за кордоном і в Україні, де, на відміну від більшості країн Європи, Азії та Америки, мало застосовується підхід до зв'язків з громадськістю як до соціокультурної комунікації між владою і суспільством, між бізнесом і суспільством, що ґрунтується на спільних цінностях.

Виявлення сутності зв'язків з громадськістю як поширеного в сучасному світі феномену ускладнюється, якщо усвідомити той факт, що цей феномен набуває певних ознак, адаптуючись у різних культурах і, відповідно, мовах. І хоча сам термін “PR” був запроваджений американськими фахівцями в галузі суспільних комунікацій, згодом відбулася його адаптація і в інших країнах світу. Надалі це поняття та його функції модифікуються і набувають у інших культурах певних рис, відмінних від американської. Розглядаючи різні аспекти міжкультурної комунікації як феномену сучасного світу, багато авторів приділяють пильну увагу так званому “конфлікту культур” при сприйнятті однієї культурою артефактів іншої культури. Так, наприклад, зв'язки з громадськістю в Японії розуміються як “зв'язки з пресою”, в японській мові немає терміна для позначення цього феномену, немає відповідного терміна і в німецькій мові, у Румунії термін “зв'язків з громадськістю” нерідко



плутається з позначенням “інформаційна довідка”, – послуги, яка надається покупцям в якості сервісної довідки. Але відсутність відповідного терміну не означає, що там не поширена сама практика PR, що є сферою соціальнокомунікаційної діяльності. Такий стан справ з визначенням самого феномену PR та змістом цієї діяльності призводить до того, що недооцінка важливості визначення публікрелейшнз певною мірою позначаються на тому, що і функції і професійна практика різняться залежно від регіону в світових масштабах. “Конфлікт культур” із самого початку відчувався при сприйнятті українською культурою PR як артефакту іншої культури. Це було характерно для українського суспільства в 90-ті рр. ХХ ст., тобто в момент входження його в життя нашої країни.

По-друге, один з підходів до визначення феномену публікрелейшнз містить таку складову, як комунікаційний менеджмент або управління комунікаціями. При цьому “управління” або “менеджмент” слід розуміти широко, як управління інформаційно-комунікаційними потоками, управління (сортування) бажаних / небажаних складових інформаційно-комунікаційних потоків, а також керування інформацією через її виробництво (визначення потреби в якійсь інформації, складання цієї інформації в несуперечливе повідомлення або серію повідомлень, просування створеного інформаційного продукту, визначення результату комунікативної акції за допомогою встановлення наявності або відсутності бажаних змін в поведінці тих, на кого ця інформація була спрямована). Інакше кажучи, фахівець з PR працює з повідомленням

на всіх етапах і на всіх ланках комунікаційного ланцюга, забезпечуючи його максимальну ефективність.

Найбільш авторитетні американські дослідники сучасності в галузі PR Дж. Грюніг (J. Grunig) і Т. Хант (T. Hunt) вважають, що більшість визначень публікрилейшнз включають такі два елементи як комунікація і менеджмент. Вони визначають PR як управління комунікацією між організацією та громадськістю. Отже, PR – це функція менеджменту, яка вивчає і оцінює ставлення громадськості, ідентифікує політику й дії індивіда чи організації з інтересами громадськості і реалізує програму дій для здобуття суспільного сприйняття і розуміння.

Російський дослідник Б. Борисов пропонує власне, синтезоване визначення PR, де публікрилейшнз – це створення системного інформаційного простору в управлінських цілях з метою формування сприятливих моделей соціальної поведінки, розтлумачених індивідами як самостійні й раціонально обґрунтовані акти; з метою створення і підтримки репутації суб'єктів як державної, так і приватної сфер діяльності. PR – стратегічний корпоративний менеджмент. Це визначення є одним з тих, що найбільш повно розкривають сутність PR як соціально комунікаційного феномену, хоча і є складним за своєю конструкцією.

Одним з найбільш вдалих, на думку практиків PR, є визначення, надане групою науковців – С. Катліпа (S. Cutlip), А. Сентера (A. Center) і Г. Брума (G. Broom), де громадські зв'язки розглядаються як управлінська функція, за допомогою якої встановлюються і підтримуються корисні стосунки як для організації, так і для її

громадськості. Однак, якщо аналізувати це визначення з точки зору науки про соціальні комунікації, в ньому відсутня комунікативна складова, адже “взаємокорисні стосунки” не завжди передбачають комунікативний зв’язок. Хоча його лаконічність та прагматична направленість, безумовно, імпонують переважній більшості кризисних менеджерів та маркетологів, які розглядають PR лише як взаємокорисну співпрацю (іноді навіть без “взаємо”).

Підходу до розуміння публікрілейшнз як менеджменту комунікацій дотримується і певне коло українських дослідників. Так, наприклад, В. Мойсеев, який стояв біля витоків формування української школи PR, пропонує визначення зазначеного феномену, згідно до якого PR розглядається як різновид соціально-психологічного менеджменту, заснованого на точній і вичерпній інформації, що стала результатом аналізу тенденцій розвитку країни (або регіону чи галузі діяльності) в політичній, економічній, соціальній і психологічній сферах. Діяльність в сфері PR, на думку дослідника, має бути заснована на дотриманні громадських інтересів та етичних норм. Їх завдання – планомірна реалізація інформаційних та соціально-технологічних заходів по встановленню усвідомлених, гармонійних і взаємовигідних зв’язків між суб’єктами і об’єктами соціальної діяльності, між ними і громадськістю (її групами), владою заради впливу на громадську думку і прийняття рішень у процесі соціального управління і досягнення обопільної довіри і вигоди. Український дослідник В. Королько також розглядає публікрілейшнз як управлінську функцію, що покликана оцінювати ставлення публіки, ідентифікувати політику і дії приватної особи або організації

стосовно до громадських інтересів і виконану програму діяльності, спрямовану на досягнення розуміння і сприйняття її масами. Перш за все як сферу управління комунікаційною діяльністю, розглядає PR і представник наукової школи Києво-Могилянської академії С. Квіт. Він надає зв'язкам з громадськістю статус і науки, і мистецтва, визначаючи основний зміст цієї галузі наступним чином: зв'язки з громадськістю спрямовані на формування ефективної системи інформаційних потоків соціального суб'єкта, що забезпечують оптимізацію його взаємодії з громадськістю, від якої залежить успішна життєдіяльність даного суб'єкта. Українська дослідниця Л. Єгорова вважає, що PR – феномен сучасного суспільства, товариства “просунутих” інформаційних технологій, призначення якого шляхом гармонізації відносин між різними соціальними інститутами одночасно контролювати і управляти інформаційними потоками. Отже, розуміння публікрілейшнз як сфери управління комунікаційними потоками дійсно відображає сутність даної діяльності. Воно і є найбільш поширеним, оскільки відповідає потребам соціуму у створенні ефективної системи обміну інформацією, що забезпечує оптимізацію громадських зв'язків.

Визначення публікрілейшнз як менеджменту комунікацій – найбільш поширена тенденція до розуміння їх сутності, особливо серед практиків PR.

По-третє, на думку сучасного американського дослідника феномену публікрілейшнз У. Стефенсона (W. Stephenson), в основу розуміння PR має бути покладена перша й універсальна потреба людської істоти – потреба спілкування (комунікації). Така потреба

виникає в людини з моменту народження, бо дихання – це вже одна з його форм. Все людське буття ґрунтується на потребі “встановлювати відносини” (“openuprelations”), мати щось спільне, розподіляти щось між собою. Цю думку підтримує і Дж. Гордон (Joye C. Gordon), визначаючи пріоритетність комунікативного підходу при визначенні сутності PR. Сучасні французькі дослідники зв’язків з громадськістю Ж. Шомелі та Д. Уїсман також вважають, що PR – це набір способів, які застосовуються суб’єктами для моделювання людського спілкування. Розуміння феномену PR доповнюється визначенням, запропонованим російською дослідницею М. Шиліною, яка стверджує, що система зв’язків з громадськістю – це динамічна, системна єдність базисних, технологічних, креативних суб’єктів, які пов’язані комунікацією різного рівня та функціонують у публічному просторі з метою гармонізації соціальної комунікації. Комунікаційна сутність феномену публікрілейшнз є його першою і головною ідентифікаційною ознакою, і саме ця його сутність дозволяє віднести PR до явищ соціально комунікаційного характеру.

По-четверте, розроблені на сьогодні підходи до розуміння зв’язків з громадськістю розглядають PR і як соціальну технологію. Український дослідник інформаційних процесів в структурі світових комунікаційних систем А. Чічановський зазначає, що PR є самостійним видом діяльності, за своєю суттю це технологія управління інформаційними ресурсами для досягнення мети організації. PR-технології застосовуються в усіх сферах життєдіяльності цивілізації, а зростання значущості PR у XXI ст. зумовлене процесом формування інформаційного середовища, яке

робить організацію дедалі залежною від думки й поведінки суспільства. Успіх діяльності організацій визначається ступенем позитивного ставлення до неї – Goodwill (прихильність), який набув статусу нематеріального ресурсу, що має оціночну вартість і відображається в балансах організації. А отже, PR-діяльність переходить до розряду стратегічних ресурсів цивілізації. Російський дослідник А. Трунов також розглядає паблікрилейшнз як специфічну базисну, цивілізаційну технологію, що була сформована в епоху переходу до індустріального суспільства, за допомогою якої суб'єкти соціокультурних взаємодій здійснюють свій інформаційний вплив на свідомість і поведінку людини й соціальних груп шляхом налагодження ефективних публічних дискурсів в процесі соціального управління та духовного виробництва. Багато в чому з ними погоджується і український вчений О. Холод, який вважає, що досить впливовою і дієвою слід вважати технологію соціальних зв'язків (паблікрилейшнз), про яку вже написано багато праць і здійснено безліч досліджень. Згадана технологія соціальних зв'язків здійснюється завдяки цілеспрямованому систематичному налагоджуванню зв'язків із громадськістю при використанні правдивої інформації, яку керівництво організації постійно пропонує народу, споживачам чи то власної продукції, чи то послуг. Визначення PR як соціально комунікаційної технології розкриває технологічність даного процесу і відображає основну функцію зазначеного явища – функцію встановлення зв'язків з громадськістю.

По-п'яте, при визначенні феномену паблікрилейшнз слід враховувати й той факт, що у зв'язку з безперервним зростанням в

XXI ст. соціальної значущості PR, в ньому починають виділятися все нові напрямки, які формують окремі, галузеві сфери соціальної діяльності: “crisismanagement” – управління кризовими ситуаціями; “corporateaffairs” – управління процесом створення та підтримки корпоративного іміджу; “imagemaking” – створення образу особистості; “mediarelations” – встановлення відносин зі ЗМІ; “publicaffairs” – зв’язки з громадськими організаціями, органами державної влади, державними установами; “investorrelations” – встановлення взаємин з інвесторами; “publicinvolvement” – громадська експертиза; “employeecomunications” – побудова відносин керівництва компанії з її персоналом; “specialevents” – подієва комунікація, організація презентаційних заходів; “messagemanagement” – управління процесом створення адекватних для сприйняття цільовою аудиторією повідомлень тощо. Наслідки цієї спеціалізації відбиваються у визначеннях позначеного феномену, особливо, коли йдеться про ці галузеві його види.

По-шосте, поняття PR має багатоаспектну структуру – універсальний, етимологічний, національний та професійний пласти, що зумовлені його сутнісними характеристиками. Універсальні характеристики, що стосуються змісту та структурної організації терміна в національних моделях PR, наприклад, американський PR, британський PR, французький PR, болгарський PR, чеський PR, російський PR і, нарешті, український PR зумовлені генетичним зв’язком терміна “PR” з універсальною категорією людської свідомості – концептом переконання. Універсальний шар у структурі концепту PR представлений єдиним для всіх національних культур

квантом буденного знання, закріпленого за номінацією “паблікрилейшнз. І в американській, і в європейській, і в українській професійній сфері PR відбивається у свідомості реципієнта як узагальнене сприйняття стратегії довіри, переконання, налагодження взаємовідносин, узгодження інтересів.

По-сьоме, існує певна група дослідників, які вважають за необхідне при з’ясуванні сутності паблікрилейшнз спиратися на такі поняття, як “репутація” або “довіра”. Інститут зв’язків з громадськістю Великої Британії (CharteredInstituteofPublicRelations – CIPR) пропонує визначати PR як постійні і спрямовані дії, що направлені на підтримку доброї волі, гарної репутації та взаєморозуміння між організацією та громадськістю. Вони обслуговують такі соціальні інститути, як підприємництво, профспілки, фонди, урядові установи, добродійні асоціації, освітні і релігійні організації, допомагають їх керівникам приймати ефективні рішення і діяти більш цілеспрямовано. А підтримку серед фахівців на Близькому Сході отримало визначення Асоціації зв’язків з громадськістю країн Близького Сходу (MiddleEastPublicRelationsAssociation – MEPRA): PR опікуються репутацією задля здобуття обізнаності та підтримки з боку громадськості, впливу на її погляди та поведінку.

Отже, пошук оптимального визначення феномену паблікрилейшнз залишається актуальною проблемою сучасної науки про зв’язки з громадськістю і потребує свого вирішення.

## **2. Предмет, цілі і завдання PR-діяльності**



Предметом публікрилейшнз – є комунікації, обмін інформацією. Визначення *предмету* публікрилейшнз дозволило англійському ученому Р. Гейвуду описати PR як мистецтво формувати індивідуальність організації. Більш того, він вважав найбільш задовільним узгоджене з менеджментом практичне визначення зв'язків з громадськістю як управління корпоративною репутацією. Таким чином, існує підхід, в межах якого спільна *ціль* публікрилейшнз – встановлювати та підтримувати атмосферу розуміння і довіри, які, в свою чергу, є базовими константами досягнення узгодженості в діях. Такий підхід до розуміння сутності публікрилейшнз найбільш поширений в бізнесовій сфері, а під час виборчих процесів – і в сфері політичній, адже сам по собі репутаційний капітал, який створюється також і за допомогою зв'язків з громадськістю, є важливою складовою загального капіталу організації і має певну вартість.

В основу розуміння PR покладена потреба в створенні довірливих відносин, взаєморозуміння між суб'єктами PR-комунікації: створення клімату довіри в середовищі, з яким суб'єктам PR доводиться взаємодіяти, і зазвичай в суспільстві як такому. Цю думку також підтверджує Ф. Буарі, який в PR бачить діалогову модель знаходження суспільного консенсусу і пропонує розглядати їх як менеджмент в сфері комунікацій соціуму. Саме завдяки діалоговому характеру публікрилейшнз, як стверджує інший французький фахівець Л. Матра (L. Matra), досягається *головна ціль публікрилейшнз* – сприйняття громадськістю “викладених” та «посланих інформаційних потоків».

Дана думка домінує і в офіційній заяві від 6 листопада 1982 року Товариства громадських відносин Америки (PublicRelationsSocietyofAmerica – PRSA), де підкреслюється, що **ціль PR** – сприяти встановленню у сучасному складному плюралістичному суспільстві взаєморозуміння між окремими групами та організаціями, забезпечуючи гармонізацію приватної та громадської діяльності. Вони обслуговують такі соціальні інститути, як підприємництво, профспілки, фонди, урядові установи, добродійні асоціації, освітні і релігійні організації, допомагають їх керівникам приймати ефективні рішення і діяти більш цілеспрямовано. Отже, створення клімату довіри між зазначеними суб'єктами сприятиме пошуку консенсусу при прийнятті важливих для обох сторін рішень.

Найбільш поширеними з цього погляду є визначення Британського інституту зв'язків з громадськістю (IPR), яке було запропоноване в 1948 р. і уточнене в 1987 р. В ньому сутність діяльності в галузі публік релішнз пов'язується з планованими й здійснюваними зусиллями, що спрямовуються на встановлення й підтримку доброзичливих відносин між організацією та її громадськістю. Потреба в створенні клімату довіри закладена і в визначенні, наведеному в словнику Н. Уебстера (Webster'sInternationalDictionary), згідно з яким PR розуміються як сприяння становленню взаєморозуміння і доброзичливості між особою, організацією та іншими людьми, групами людей і суспільством загалом за допомогою розповсюдження роз'яснювального матеріалу, розвитку обміну інформацією та оцінювання громадської реакції на неї.

Український дослідник С. Білоус також стверджує, що зв'язки з громадськістю це наука і мистецтво організації та здійснення зв'язків суб'єктами управління економічною, соціальною, політичною і духовно-культурною діяльністю з громадськістю, досягнення взаєморозуміння і доброзичливості між особистістю, закладом та іншими людьми, групами людей або суспільством загалом за допомогою поширення пояснювального матеріалу, розвитку обміну інформацією. Таким чином, створення довірливих відносини – основа розуміння сутності аналізованого феномену, на яку звертають увагу сучасні і українські, і закордонні науковці.

Водночас досягнення та підтримка взаєморозуміння між організацією і її публікою, на якому робить акцент певна група науковців і української, і британської, і російської школи публікрелейшнз у наведених визначеннях PR, може викликати певні сумніви, оскільки у сфері PR використовуються також і методи, мета яких – створення атмосфери інформаційного вакууму або навіть нерозуміння задля провокування інтересу до організації та інформаційного попиту щодо її дій. Так, наприклад, С. Пономарьов констатує, що метою PR іноді буває просто інформування, і не лише публіки, якою цікавиться організація, але й тих, хто просто зверне увагу на цю інформацію. Уявити при цьому портрет реципієнта, а тим більше розуміти їх фахівцеві, що розповсюджує інформацію про організацію, не завжди вдається. Цей факт значно ускладнює комунікаційний процес, метою якого є PR, адже ситуації, в яких закладено лише інформування як спосіб зв'язку з громадськістю, не повністю відображають їх сутність, хоча за певних обставин має

місце в практиці PR. Але інформування має представляти лише певний крок у встановленні зв'язків з громадськістю. Наприклад, це можливо в ситуації запровадження кризових PR-комунікацій, коли спочатку – інформування про проблему, а наступні кроки, які стають можливими лише за умов довірливих взаємовідносин, – обговорення з громадою проблеми та прийняття спільних рішень щодо її подолання.

Важливо усвідомлювати той факт, що інформація – це лише частина комунікацій, а комунікації – це лише частина PR. Отже, визначення паблікрілейшнз, що описують їх як організовані двосторонні контакти між організацією та аудиторіями, які стають визначальними для успіху цієї організації, визначення, що спрямовані тільки на досягнення взаємного розуміння, засвідчують інформаційний характер PR-діяльності, але не саму їх сутність, адже інформація може змінити знання, але не обов'язково думки й ставлення. Тому те, що компанія говорить про себе, так само важливо, як і те, що вона робить. Ефективні зв'язки з громадськістю – це набагато більше, ніж просто контакти: це щось більш фундаментальне для організації.

В теорії паблікрілейшнз виділяють основні та додаткові цілі.

***Основні ціліPR:***

1. ***Позиціонування*** об'єкту PR (від англ. position – положення, знаходження) – створення і підтримка (відтворення) зрозумілого, сприятливого і керованого іміджу.

2. ***Підвищення іміджу*** – після кваліфіковано виконаного позиціонування можна перейти до підвищення (піднесенню) іміджу,

використовуючи ранги показників іміджу і ранжируючи їх по ступеню значущості.

3. **Відбудова від конкурентів** – як правило, це комбінація піднесення одного іміджу при зниженні іншого (або позиціонування свого об'єкту PR на тлі конкурентів). Відбудова може бути явною і прихованою (наприклад, навіщо пити погану каву, якщо можна пити хороший чай).

4. **Антиреклама, тобто зниження іміджу.** Знижувати імідж легше, ніж прославляти, тобто позиціонувати достоїнства. Мета антиреклами – зменшити притоку клієнтів в тому випадку, якщо фірма не в змозі всіх задовольнити, а кривдити відмовою не бажано. В цьому випадку слід роз'яснювати клієнтам існуючі проблеми.

5. **Контрреклама** (або “відмивання”) – відновлення випадково пониженого іміджу. Спростування недобросовісною (неетичною, свідомо помилковою) і іншої реклами конкурентів. Контрреклама розповсюджується з метою ліквідації негативних наслідків недобросовісної реклами, усунення суперечностей. Контрреклама обов'язково повинна бути дана вчасно, тоді вона ефективна удвічі.

#### ***Додаткові цілі PR:***

1. Вивчення впливу зовнішнього середовища на діяльність фірми: відстежування змін в державній політиці, міжнародному положенні, громадській думці, настрої мас – потенційних користувачів.

2. Дослідження демографічних, культурно-етичних і інших чинників.

3. Подолання “бар’єри недовіри” до фірми і її продукції шляхом впливу на стереотипи і свідомість людей.

4. Пошук, вивчення і виявлення спонсорів і інвесторів.

5. Надання інформації про підприємство, його становище, товари та послуги фірми.

6. Регулювання позиції фірми на ринку з урахуванням громадської думки.

Один із практиків сучасного PR С. Блек пропонує такий перелік *завдань у галузі PR*:

- консультувати підприємців щодо законів поведінки людини;
- виявляти можливі тенденції та прогнозувати їхні наслідки;
- вивчати суспільну думку, громадські очікування та рекомендувати відповідні заходи для формування цієї думки й задоволення суспільних сподівань;
- устанавлювати та підтримувати двостороннє спілкування, що базується на правді та повній інформованості;
- запобігати конфліктам та непорозумінням або припиняти такі;
- сприяти формуванню взаємної поваги та соціальної відповідальності;
- гармонізувати особисті та суспільні інтереси;
- сприяти формуванню доброзичливих відносин із персоналом, постачальниками та споживачами;
- поліпшувати виробничі відносини;
- залучати кваліфікованих робітників та зменшувати плинність кадрів;
- збільшувати прибутковість;

- рекламувати товари та послуги (щодо цього є певні сумніви);
- створювати громадський імідж.

### 3. Принципи та функції PR

Як і в інших науках, паблікрілейшнз виконує певні функції. На узагальненому рівні виділяють дві головні функції паблікрілейшнз: зовнішню та внутрішню.

**Зовнішня функція** спрямована на створення і підтримку позитивного іміджу організації, особи чи країни в цілому серед шарів і груп громадськості. Також вона спрямована на інформування діяльності організації та її продукції, та на негативне відношення до діяльності організації. Зазвичай негативні новини в засобах масової інформації набувають швидкого, чи навіть моментального поширення, саме такі новини потрібно прагнути нейтралізувати.

**Внутрішня функція** спрямована на створення і підтримку корпоративної соціальної відповідальності усередині організації. Йдеться мова про формування та закріплення корпоративного духу, про формування високої репутації організації серед її персоналу, формування корпоративного іміджу та доброзичливого клімату усередині організації, створення у співробітників організації відчуття відповідальності і зацікавленості в справах підприємства.

Свої функції паблікрілейшнз виконують в різних сферах людської діяльності таких як: громадські та урядові стосунки, міжнародні та міжнаціональні відносини, стосунки в промисловості і фінансах, засоби масової інформації.

За іншою класифікацією і на внутрішньому, і на зовнішньому рівнях паблікрілейшнз виконують **три основні функції**:



1. Контроль думки і поведінки громадськості з метою задоволення потреб і інтересів передусім організації, від імені якої проводяться PR-акції.

2. Реагування на громадськість, тобто організація враховує події, проблеми або поведінку інших і відповідним чином реагує на них.

3. Досягнення взаємовигідних стосунків між усіма пов'язаними з організацією групами громадськості шляхом сприяння плідній взаємодії з ними.

**По відношенню до базисного суб'єкта – організації – паблікрилейшнз виконують наступні функції:**

1) формування лояльного (дружнього) ставлення засобів масової інформації до компанії. ЗМІ є дуже впливовою силою. Кількість ЗМІ, друкованих і електронних, є досить значною. Складно працювати з усіма. Але, напевно, можна виділити пріоритетні ЗМІ (за ознаками тиражу, глядацької аудиторії) – з погляду на ту увагу, яку цільова аудиторія компанії може приділяти цим ЗМІ. Для компанії важливо, що ставлення представників ЗМІ до певних подій, які прямо або опосередковано пов'язані з компанією, проходило через “фільтр” тієї позиції, яка сформувалася у журналіста щодо його ставлення до компанії. З погляду моралі та етики, напевно, не виникає особливих питань, коли позиція компанії у свідомості журналіста відбиває об'єктивні показники діяльності компанії, коли він є незаангажованим, коли те, яку він має позицію, не є відображенням його відповідної матеріальної зацікавленості. Коли все навпаки, то виникає зовсім інша моральна ситуація;

2) забезпечення відомості компанії (товарів, торгових марок), формування та розвиток її іміджу. Компанія повинна бути відомою насамперед для споживачів. Відомість компанії полягає не тільки в тому, що споживачі знають про те, що вона існує (найчастіше існування, назва компанії асоціюється у споживачів із її торговельними марками). Хоча це теж важливо: відоме є, як правило, більш притягальним моментом, ніж невідоме. Але відомість може мати значення і на рівні позиції компанії (її торговельних марок, товарів) у свідомості споживача, іншими словами, на рівні її іміджу. Останнє є більш важливим, бо позитивний імідж компанії підвищує готовність споживача до сприйняття інформації від компанії, до практичного відгуку на неї. У цьому плані РК можна порівняти з роботою, яка пов'язана зі створенням фундаменту, а рекламу з тими елементами (конструкцією), які на ньому вибудовуються. Фундамент і конструкція взаємопов'язані: конструкція не буде міцною без надійного фундаменту, фундамент може деформуватися, якщо його перевантажити конструкцією;

3) підготовка “громадської думки” до прийняття певного рішення. Цю думку можуть представляти депутати різних рівнів влади, представники виконавчих органів влади на центральному, регіональному та місцевих рівнях, місцеві мешканці, профспілки, трудовий колектив, громадські організації та ін. Треба визнати, що досить часто такі РК-акції мають проблеми морально-етичного характеру. Так, можна багато пообіцяти місцевим мешканцям для того, щоб вони погодилися на забудову земельної ділянки (розміщення кафе), яка є, скажімо, частиною території скверу. Або

можна у місцевих газетах багато писати про те, як, наприклад, розміщення аквапарку в якомусь курортному місті сприятиме припливу туристів (дерева, які при цьому потрібно зрізати, можна назвати старими, такими, що навіть створюють небезпеку для людей, знесення гори мотивувати укріпленням узбережжя). При цьому автори PR-компанії, її замовники прекрасно усвідомлюють те, що “так треба говорити”, що це необхідний елемент досягнення їх бізнес-мети.

Американський вчений Р. Гарлоу (Rex F. Harlow) дав визначення PR, яке згодом увійшло майже в усі світові та українські наукові та практичні дослідження. На його думку, PR виконують *управлінську функцію*, яка сприяє взаєморозумінню, допомагаючи організації встановлювати і підтримувати двосторонню лінійну комунікацію з її громадськістю; включає в себе управління проблемними питаннями; інформує керівництво організації про громадську думку і допомагає реагувати на неї; визначає служіння інтересам громадськості як головний обов’язок організації; інформує топ-менеджерів організації про зміни і допомагає ефективно реагувати на них, тобто виступає як “система раннього сповіщення” про небажані тенденції і базується на відкритому, заснованому на етичних нормах спілкуванні як головному засобі діяльності.

Виконуючи ці функції, публікрелейшнз сприяють усвідомленню усіма інститутами суспільства – державними і громадськими, політичними і господарськими, благодійними і суто комерційними – соціальній відповідальності перед суспільством, нинішніми і майбутніми поколіннями людей.

**Основні принципи паблікрилейшнз** автори американського підручника Це PR. Реалії паблікрилейшнз ”Д. Ньюсом, А. Скотт, Дж. Турк визначили наступним чином:

1. Паблікрилейшнз мають справу з реальною, а не уявною дійсністю, з фактами, а не фікцією. Тому основою їх успішної політики є абсолютна правдивість, ретельне планування і виконання програм, головною метою яких виступає задоволення громадських інтересів.

2. Паблікрилейшнз – професія, орієнтована на таке надання послуг, де основне значення мають інтереси громадськості, а не власна вигода. Інакше кажучи, паблікрилейшнз — це абсолютно віддане служіння громадськості.

3. Оскільки фахівці з паблікрилейшнз зобов’язані звертатися до громадськості і шукати у неї підтримки програм і політики організації, головним критерієм вибору цих програм і напрямів політики має бути громадський інтерес. Тому вони повинні бути мужніми, щоб не побоятися сказати “ні” своєму клієнтові або відмовитися від виконання програми, що вводить громадськість в оману.

4. Враховуючи те, що PR фахівець звертається до різних груп громадськості через засоби масової інформації, що є за своїм характером громадськими каналами комунікації, він зобов’язаний зберігати чистоту цих каналів. Він ніколи не повинен навмисно або ненавмисно вводити в оману засоби масової інформації

5. Знаходячись між організацією і громадськістю, що оточує її, фахівці з паблікрилейшнз зобов’язані бути ефективними

комунікаторами, передавати інформацію в обох напрямках до тих пір, поки не буде досягнуте взаєморозуміння.

6. Щоб сприяти комунікації в обох напрямках і бути ефективними комунікаторами, працівники публікрилейшнз повинні добре знати думки і настрої різних груп громадськості, широко застосовуючи наукові методи вивчення громадської думки. Система публікрилейшнз не може задовольнятися домислами.

7. Щоб глибше зрозуміти організації проблеми, що хвилюють громадськість, і відшукати кращі шляхи виходу на них, працівники публікрилейшнз не повинні сподіватися виключно на інтуїцію, вони зобов'язані спиратися на виводи таких соціальних наук, як психологія, соціологія, соціальна психологія, широко користуватися їх методологією вивчення громадської думки, процесів комунікації і семантики.

8. Оскільки науковими дослідженнями публікрилейшнз займаються багато фахівців, практики цієї сфери повинні постійно притягати, а також адаптувати до своїх умов розробки суміжних дисциплін, включаючи теорію пізнання, психологію людини, соціологічні, політологічні, економічні і історичні теорії. Словом, до сфери публікрилейшнз потрібний міждисциплінарний підхід.

9. Працівники публікрилейшнз зобов'язані роз'яснювати громадськості суть проблем завчасно, ще до того, як вони переростуть в кризу. Це означає, що PR фахівці покликані бити тривогу і давати своєчасно поради, щоб люди не виявилися захопленими зненацька.

10. Діяльність працівників публікрелейшнз слід оцінювати на підставі єдиного критерію – етики поведінки. Особові риси фахівця визначаються виключно тим, якою репутацією він користується .

Узагальнюючи ці принципи, можна стверджувати, що основним в діяльності системи публікрелейшнз є, по-перше, забезпечення взаємної користі організації і громадськості, а також абсолютна чесність і відвертість тих, хто займається цим видом управлінської діяльності. По-друге, особливе значення для публікрелейшнз має відкритість інформації. Відомий англійський фахівець Сем Блек взагалі вважає цей принцип визначальним. На його думку, публікрелейшнз – це мистецтво і наука досягнення гармонії за допомогою взаєморозуміння, заснованого на правді і повній інформованості. І, по-третє, істотною для публікрелейшнз є опора на об'єктивні закономірності функціонування масової свідомості, стосунків між людьми, організаціями і громадськістю, рішуча відмова від суб'єктивізму.

**Види публікрелейшнз:**

“**crisismanagement**” – управління кризовими ситуаціями;

“**corporateaffairs**” – управління процесом створення та підтримки корпоративного іміджу;

“**imagemaking**” – створення образу особистості;

“**mediarelations**” – встановлення відносин зі ЗМІ;

“**publicaffairs**” – зв'язки з громадськими організаціями, органами державної влади, державними установами;

“**investorrelations**” – встановлення взаємин з інвесторами;

“**publicinvolvement**” – громадська експертиза;

**“employeecommunications”** – побудова відносин керівництва компанії з її персоналом;

**“specialevents”** – подія комунікація, організація презентаційних заходів; **“messagemanagement”** – управління процесом створення адекватних для сприйняття цільовою аудиторією повідомлень.



### ***Практичні завдання***

1. Проаналізувати імідж певного суб`єкта (особи, організації), використовуючи наступний план:

1. Обрана модель іміджу (компоненти віртуального образу).
2. Іміджеві характеристики (біологічні, комунікативні, соціальні, міфологічні, професійні, контекстні).
3. Іміджева легенда.
4. Етапи зміни іміджу та вимоги соціокультурного, політичного контексту.
5. Роль стереотипів у формуванні іміджу.
6. Брендинг та реклама у процесі формування та управління іміджем.

- *Що необхідно враховувати, виконуючи завдання*

Найефективнішою системою швидкого формування позитивного іміджу є *іконіка*, у межах якої виділяють шість шляхів створення іміджу:

1. Мотиваційний аналіз – вивчення глибинної психології споживання.

2. Психоавтоматика – динаміка стереотипів підсвідомого аудиторії.
3. Хромологія – наука про психоемоційний вплив різних кольорів.
4. Прийоми «силового відеомонтажу» та пошук сублімального звукоряду.
5. Геометрологія – психологія неусвідомлюваних реакцій на форму.
6. Міфопроєктування структури та динаміки архетипів колективного підсвідомого.

У підґрунті іконіки – примусова модифікація свідомості аудиторії: вплив на стереотипи та архетипи підсвідомого елементарних психофізичних інструментів, що визначають сприйняття форм, звуків, кольорів, образів.

---

## *Тема 7. Ведення комерційних переговорів*

---

### **План**

1. Підготовка до переговорів
2. Порядок ведення переговорного процесу
3. Техніка ведення переговорів
4. Стратегія ведення переговорів
5. Стилi ведення переговорів

### **1. Підготовка до переговорів**



Мистецтву ведення переговорів спеціально навчаються у всьому світі. Більшість наших підприємців не тільки ніколи не навчалися процесу ведення переговорів, але й не мають досвіду участі в них. В умовах ринкової економіки важливого значення набуває вміння вести переговори. Якщо раніше готову продукцію треба було здавати державі і більше про неї не турбуватися, то в умовах ринку підприємствам доводиться самостійно шукати постачальників, домовлятися про збут товарів. Все це вимагає переговорів з постачальниками та збутовиками. Таким чином у сферу комерційного переговорного процесу вливається все більше і більше ділових людей. А щодо модної нині у нас професії менеджера, то вміння вести комерційні переговори – одна з основних складових його професійної діяльності.

Будь-які переговори – це кожного разу новий предмет для обговорення, нові умови, нові учасники. Але все ж таки є дещо спільне: підготовка до них, порядок ведення самого переговорного процесу і загальноприйнята техніка та тактика переговорів.

Для зручності почнемо з опису початкового етапу переговорів – з їх підготовки.

Комерційні переговори організуються за ініціативою одного з учасників шляхом особистої домовленості при зустрічі, листуванні, по телефону тощо. Вони починаються з того моменту, коли одна з сторін виступить з пропозицією обговорити деталі та умови укладання контракту.

Коли друга сторона приймає пропозицію, настає один з найважливіших етапів – підготовка до переговорів. Саме на цьому етапі багато в чому закладається основа для успішного проведення переговорів. Від того, наскільки ретельно будуть підготовлені переговори, залежить не тільки їх результат, але й сам процес: чи будуть переговори тривалими, конфліктними, чи вони пройдуть швидко, без зривів.

Підготовка до переговорів включає два основних напрямки роботи: вирішення організаційних питань і опрацювання основного змісту переговорів.

До організаційних питань підготовки переговорів слід віднести визначення часу та місця зустрічі, формування кількісного та якісного складу делегації.

При визначенні часу зустрічі не прийнято тиснути на партнера з переговорів, особливо, якщо ви самі є ініціатором зустрічі. Тому вдаються до різного виду обмовок типу: «Будь-який зручний для вас час. Зі свого боку ми пропонуємо о десятій годині».

При визначенні часу початку переговорів виходять з їх тривалості – 1,5 – 2 години. Як правило, вони призначаються на 9.30 або 10.00. Якщо переговори проводяться у другій половині дня, то потрібно вибрати такий час їх початку, щоб вони закінчились не пізніше 17.00 – 17.30. При проведенні переговорів потрібно мати на увазі, що перший спад активності настає приблизно через 35 хвилин після їх початку.

Місцем зустрічі може бути приміщення одного з учасників переговорів. Зустрічі можуть відбуватись на території кожного з учасників (по черзі) або на нейтральній території.

Перед зустріччю необхідно підготувати приміщення. На столах не повинно бути ніяких зайвих документів, лише записники, олівці, цигарки, сірники, попільничка, вода та склянки. Не слід ставити на стіл бутерброди, фрукти, цукерки, бо люди збираються не їсти, а працювати. Бутерброди, чай (або каву), фрукти та інше подають у тому разі, якщо бесіда продовжується протягом багатьох годин.

Якщо зустріч проводиться як гостинна (перший або прощальний візит), то можна запропонувати гостям чашку кави або чаю. В деяких особливо урочистих випадках, а саме, коли люди добре і довго знають один одного, то, скажімо, коли прощаються, можна запропонувати до кави чарочку коньяку або лікеру.

Кімната для переговорів повинна мати належний вигляд. У ній має бути дуже чисто, недушно й негамірно. Стільці та крісла повинні бути зручними.

Зустрічати іноземних гостей, які прибули, необхідно біля входу у ваш будинок. Зустрічати повинен не керівник фірми, а хто-небудь із співробітників, краще приваблива та привітна дівчина. Вона повинна провести гостей до офісу, запропонувати зняти верхній одяг, зручно розташуватись.

Це чисто технічні моменти підготовки до переговорів. Далі йде її організаційна стадія, коли переходять до оформлення складу делегації, тобто визначення кількісного та персонального складу, призначення голови.

Нерідко буває так, що головою делегації на переговорах призначають людину, виходячи з посадового статусу, не враховуючи її компетентність по суті питань, які обговорюються, і те, що вона просто не володіє необхідними для ведення переговорів навиками.

Технічні, організаційні питання є дуже важливими і без їх вирішення переговори не можуть відбутись. Однак, основна увага на стадії підготовки приділяється *змістовній стороні справи, яка передбачає опрацювання переговорного процесу*. Таке опрацювання включає:

аналіз проблеми;

формулювання загального підходу до переговорів, цілей, завдань та власної позиції на них;

визначення можливих варіантів рішення;

підготовку пропозицій та їх аргументацію;

складання необхідних документів та матеріалів.

Аналіз проблеми – це пошук шляхів її вирішення, які потребують найменших витрат та зусиль. Такі шляхи можуть бути знайдені як у сфері односторонніх дій, так і в результаті переговорів із партнером. У процесі аналізу обмірковуються можливі альтернативи вирішення проблеми.

При цьому звертається особлива увага на інтереси сторін. Інтерес – це одне з ключових понять переговорного процесу. Сторони, які вступають у переговори, завжди мають як загальні, так і різні інтереси.

Різні інтереси не обов'язково суперечать один одному. Серед них можна виділити інтереси, які взаємовиключаються і не

перетинаються один з одним. З взаємовиключними інтересами справа більш-менш зрозуміла. Вони передбачають, що сторони бажають одного й того ж (наприклад, претендують на одну територію). А під інтересами, які не перетинаються, розуміють такі – коли реалізація їх однією із сторін ніяк не торкається інтересів другої сторони, іншими словами, сторони бажають різного.

При підготовці слід виписати на аркуші паперу свої інтереси та партнера, щоб було наочно видно, в чому вони співпадають, у чому розбігаються. Які інтереси взаємовиключаються, які не перетинаються?

Аналіз інтересів сторін повинен підвести до відповіді на запитання: чи є інші шляхи вирішення проблеми, які потребують менших витрат та зусиль і взагалі виглядають більш привабливо.

На основі інтересів учасників переговорів формується загальний підхід до переговорів і власна позиція на них, а також визначаються можливі варіанти вирішення.

Зазвичай, підготовча робота завершується написанням підготовчих документів та матеріалів. Письмова форма викладення примушує учасників підготовки переговорів поміркувати про точність формулювань. Ці документи та матеріали будуть служити на переговорах своєрідним орієнтиром, з якими звіряється їх хід, вносяться необхідні зміни. До таких документів належать проекти угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів.

Щоб успішно вести переговори, потрібно ще перед першою зустріччю зібрати всю необхідну інформацію про фірму, з якою вирішено співпрацювати (коли та ким була заснована, у яких країнах

веде справи, у яких угодах мала особливий успіх, відомості про фінансовий стан, обсяг операцій тощо). Оскільки особисті моменти відіграють дуже важливу роль у досягненні взаємної довіри, корисно знати про керівництво фірми-партнера та про тих, з ким будуть проводитися переговори, також такі моменти, як місце народження, освіта, основні віхи кар'єри, склад сім'ї, хобі тощо.

Для початку потрібно знайти проспекти тієї чи іншої компанії або отримати по факсу інформаційну довідку. Якщо в бесіді з представником фірми ви виявите обізнаність про її діяльність, це, як правило, викликає приємне враження, особливо це важливо при контактах із японськими, південнокорейськими, тайванськими та сінгапурськими бізнесменами, які цінують докорінність та прагнення до тісніших, довірчих особистих відносин.

Дуже важливо, щоб у переговорах з вашої сторони брало участь не тільки керівництво, але й ті, хто володіють конкретною інформацією та практичними знаннями, тобто технічні експерти, навіть якщо вони не займають високих посад. Типова помилка багатьох вітчизняних підприємців у тому, що для контактів з іноземними партнерами за кордон відправляються тільки керівники, які звикли приймати загальні рішення та загальні домовленості.

І, нарешті, дуже важливо у процесі підготовчої роботи все знову обміркувати та вивчити до дрібниць. Ніколи не слід покладатися на щастя та на те, що іноземці самі візьмуть на себе розробку всіх деталей, як тільки почують «надзвичайну ідею» спільного підприємництва або торгової угоди.

## 2. Порядок ведення переговорного процесу

Комерційний переговорний процес складається з трьох послідовних етапів:

взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників;

їх обговорення (висунення аргументів на підтримку своїх поглядів і пропозицій, їх обґрунтування);

узгодження позицій і розробка домовленостей.

*Перший етап – взаємне уточнення позицій учасників переговорного процесу – дуже важливий, оскільки для розробки домовленостей, перш за все, необхідно з'ясувати точки зору одне одного і обговорити їх. Поквапливість тут вкрай небажана, оскільки відношення до самого процесу переговорів у ділових людей різне. Американці люблять відразу приймати рішення, без обмірковувань. Японці ж не люблять квапитись. На відміну від спритних американців, японці впевнені, що успіх переговорів залежить від кількості годин, витрачених на детальну підготовку. Тому при переговорах з ними потрібно бути готовими до тривалих пауз, які вони роблять, щоб виключити найменшу загрозу розходження думок у своєму колі.*

*Другий етап – обговорення позицій і точок зору учасників – спрямований, як правило, на те, щоб максимально реалізувати власну позицію. Він особливо важливий, якщо сторони орієнтуються на вирішення проблеми шляхом торгу.*

При обговоренні позицій особливе значення має аргументація. Вона може використовуватись для жорсткого відстоювання своїх позицій. Висуваючи аргументи в ході дискусії, пропонуючи оцінки та пропозиції, сторони таким чином вказують на те, що, за їх думкою, не може ввійти до заключного документу. Аргументи учасників переговорів спрямовані в основному на те, щоб обґрунтувати власну позицію і заперечити позицію партнера. Успішний підбір аргументації – не тривіальна справа. У кожній професійній групі своя мова та спосіб мислення. Ефективні для економістів аргументи можуть здатися незрозумілими для інженерів і робітників.

Дієвість аргументації залежить не тільки від рівня взаєморозуміння партнерів, їх знань, але й від їх відношення до особи, з якою розмовляють. Добрі відносини з партнером – це створення клімату співробітництва, і, що не менш важливо, узгодження умов, при яких можна досягнути взаєморозуміння. Ось дві поради:

уникайте швидких, легких поступок. Якщо якась вимога була для вас неочікуваною, краще відповісти “ні”, ніж “так”. Завжди простіше і краще дати згоду пізніше, ніж взяти свою обіцянку назад. Крім того, те, що для вас не грає особливої ролі, для партнера може мати велике значення;

під час переговорів суттєвим є сам факт поступки, тому *намагайтесь свої поступки “продавати” окремо.*

Основним результатом аргументації повинно бути визначення межі можливої домовленості. Таким чином, переговори вступають в *третій етап – етап узгодження позицій.* В залежності від проблем,



які обговорюються, під узгодженням позицій розуміють компромісну концепцію (як варіант вирішення проблеми) або коло питань з числа тих, що розглядалися під час переговорів, і які можуть увійти у запропонований підсумковий документ.

Це ще не сама угода, а тільки загальні контури. Тут можна виявити дві фази узгодження позицій: спочатку загальна формула, потім деталізація, під якою слід розуміти редагування тексту і розробку остаточного варіанта підсумкового документа.

### **3. Техніка ведення переговорів**

Під технікою ведення комерційних переговорів розуміють два підходи, які принципово відрізняються один від одного. Вони можуть розглядатися як методи їх ведення. Це метод позиційного торгу і метод так званих принципових переговорів (або переговорів по суті). Розглянемо спочатку метод позиційного торгу.

Суть *методу позиційного торгу* полягає в тому, що займаються такі позиції, якими згодом поступаються в деякій послідовності. Починається він з викладення початкових позицій, які пропонують значне завищення первинних вимог. Висувається гранична позиція (наприклад, максимальна ціна товару), яку наполегливо відстоюють шляхом невеликих поступок. Чим більш жорсткішу позицію ви займаєте і чим незначніші ваші поступки, тим більше часу та зусиль потрібно, щоб побачити, можлива угода чи ні.

Мета позиційного торгу – реалізація своєї первісної, як правило, завищеної позиції найбільш повно при мінімальних поступках. При

цьому торг орієнтований на деяку гру, яка пропонує маніпулювання поведінкою партнера, тиском на нього тощо.

Позиційний торг в залежності від його реалізації поділяється на два варіанти. В основі першого лежить твердження, що виграш одного з учасників дорівнює програшу іншого, а самі переговори розраховані на взаємодію, яка заснована на абсолютному виграші, іншими словами “все – або нічого”.

Такий вкрай спрощений варіант торгу в комерційних переговорах зустрічається дуже рідко. В більшості випадків переговори носять більш цивілізований характер. Цей варіант застосовується тоді, коли конфронтація сторін виражена менш чітко і вони мають майже однакову силу. Учасники шляхом торгу виходять на деяке “середнє рішення”. Але у тієї чи іншої сторони може виникнути почуття незадоволеності.

Позиційний торг як жорсткий метод ведення комерційних переговорів в цілому менш продуктивний, оскільки він характеризується непередбаченим результатом, більшими витратами часу, можливістю погіршення взаємовідносин з партнерами і, відповідно, вірогідністю відмови від співробітництва в майбутньому.

Більш ефективним методом ведення комерційних переговорів є *метод так званих принципівих переговорів* (або переговорів по суті), розроблений у Гарвардському університеті США і докладно описаний у книзі Роджера Фішера та Уільяма Юрі “Шлях до згоди, або переговори без поразки”.

Цей метод полягає в тому, що партнери не торгуються з приводу того, на що може піти або не піти кожна з сторін, а виходять з суті

справи та прагнуть знайти взаємну вигоду там, де це можливо, а не там, де їх інтереси не збігаються. Вони домагаються такого результату, який був би обґрунтований справедливими нормами, незалежно від бажання кожної сторони.

Головне в переговорах – прийняття оптимального рішення, яке б задовольнило потреби усіх сторін. Воно ґрунтується на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб'єктів. Звідси й інша поведінка на переговорах – значно більший ступінь відкритості. Нема тут й початкового завищення вимог. Для того, щоб переговори були більш об'єктивними та справедливими, запрошуються посередники, спостерігачі, незалежні експерти. Якщо при позиційному торзі учасники переговорів ніби грають із “закритими картами”, то на принципових переговорах їх “карти відкриті”.

Метод принципових переговорів означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає взаєморозуміння між учасниками переговорів. Користуючись цим методом, можна досягти того, що вам та вашому партнеру належить по праву.

Метод принципових переговорів може бути зведений до реалізації чотирьох умов.

*Перша умова:* зробіть розмежування між учасниками переговорів та предметом переговорів, тобто не розглядайте їх і предмет обговорення як один і той самий фактор. Інакше будуть необґрунтовані звинувачення й образи.

Необхідно поставити себе на місце своїх партнерів і спробувати подивитися на проблему їх очима. Не робіть висновки про наміри

партнерів, виходячи з власних міркувань. Не приймайте свої побоювання за наміри іншої сторони.

Ніколи не слід звинувачувати своїх партнерів, навіть тоді, коли вони цього заслуговують. Це дуже непродуктивно, оскільки будь-яке звинувачення змушує іншу сторону займати оборонну позицію.

Уважно слухайте і показуйте, що ви слухали те, що було сказано. Перепитуйте (“Чи вірно я зрозумів, що ви говорите про...”), проговорюйте своє розуміння того, що мала на увазі інша сторона (“Ваші докази я зрозумів так...”).

Говоріть про себе, а не про ваших партнерів. Наприклад, краще сказати: “Я почуваю себе ошуканим” замість: “Ви порушили своє слово”, тобто ви повинні дійти до розуміння того, що вам необхідно, працюючи з партнерами, вирішувати проблеми, а не розбиратися один з одним.

*Друга умова:* зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях. Не варто концентрувати увагу на позиціях учасників, оскільки мета переговорів – задоволення інтересів сторін. Тому, щоб досягти розумного рішення, необхідно примирити інтереси, а не позиції. Трудність полягає в тому, щоб за позиціями партнерів побачити їх інтереси.

Якщо ви хочете, щоб інша сторона прийняла до уваги ваші інтереси, потрібно пояснити, в чому вони полягають і чому вони для вас важливі. При цьому будьте точними і конкретними, оскільки це підвищує довіру до вас.

Визнайте інтереси іншої сторони як частину проблеми, що вирішується. Покажіть, що ви зрозуміли інтереси партнерів, підкресліть своє прагнення зрозуміти їх потреби.

*Третя умова:* розробіть взаємовигідні варіанти, які б враховували ваші інтереси та ті, які не співпадають.

У більшості випадків учасники переговорів допускають три серйозні прорахунки, які перешкоджають пошуку взаємовигідних варіантів.

Прорахунок № 1: критичне ставлення до запропонованих варіантів. Немає нічого більш шкідливого для їх розробки, ніж таке ставлення, оскільки завчасне судження з приводу будь-якої нової думки перешкоджає уяві – основному генератору нових ідей.

Прорахунок № 2: пошук єдиної відповіді. Прагнучи з самого початку знайти єдину найкращу відповідь, ви робите дещо на зразок короткого замикання. Процес розробки рішень дозволяє знайти багато відповідей, з яких можна вибрати найкращу.

Прорахунок № 3: думка, що “вирішення їх проблеми – їх проблема”. Якщо ви хочете досягти згоди, яка б відповідала вашим власним інтересам, потрібно запропонувати таке рішення, яке б відповідало інтересам і ваших партнерів.

Для створення творчих підходів до пошуку варіантів доцільно скористатись наступними рекомендаціями:

відділяйте етап пошуку варіантів від етапу оцінки;

розширяйте коло варіантів замість того, щоб шукати єдину відповідь;

шукайте взаємну вигоду;

пропонуйте такі варіанти, щоб іншій стороні було легше прийняти рішення.

*Четверта умова:* наполягайте на тому, щоб результат переговорів ґрунтувався на об'єктивній оцінці або на використанні об'єктивних критеріїв. Слід завжди підкреслювати, що впертість та неприступність не є достатніми аргументами і, що угода повинна відбивати певні норми, а не залежати тільки від волі кожної сторони. Це не означає, що умови повинні ґрунтуватися на нормах, які ви вибираєте, бо під ними розуміють наявність будь-яких справедливих критеріїв, які повинні визначити результат. Обговорюючи такі критерії, а не бажання, жодна сторона не буде змушена поступитися іншій: обидві можуть сподіватися на справедливе рішення.

Об'єктивними критеріями в комерційному переговорному процесі можуть виступати ринкові ціни, наявні претенденти, експертні оцінки, митні правила та ін.

Перераховані вище чотири умови повинні враховуватись починаючи з підготовки переговорів і до їх закінчення, тобто на стадіях аналізу, планування і самої дискусії.

*На стадії аналізу* необхідно вивчити проблеми, які стоять перед учасниками переговорів, встановити їх значущість і визначити свої інтереси та інтереси іншої сторони, звернути увагу на варіанти обговорення, розібратися в критеріях, запропонованих для досягнення домовленості.

*На стадії планування*, перш за все, потрібно обдумати, як вирішити проблему взаємовідносин з партнерами; які з інтересів найбільш важливі; в чому полягають об'єктивні перешкоди. Бажано

також передбачити додаткові варіанти та критерії для того, щоб вибрати з них допустимі.

*На стадії дискусії*, коли ви спілкуєтесь з партнерами, необхідно з'ясувати, чи є у вас відчуття невдоволення, і спробувати розібратися з ним. Кожна сторона повинна зрозуміти, які інтереси іншої сторони. Вони можуть спільно висунути взаємовигідні варіанти і за допомогою об'єктивних критеріїв прагнути до згоди та узгодження протилежних інтересів.

#### **4. Стратегія ведення переговорів**

Досить часто виникає проблема спілкування з людьми. І постає питання: що робити з людиною, яка не бажає вас слухати? Як бути з людиною, яка постійно вас перебиває? Або просто відмовляється вести переговори?

Що вам потрібно? Втягнути таку людину в гру, тобто розпочати спілкування. Почніть з'ясовувати її інтереси: що турбує людину, які її потреби, чого вона хоче. Далі – вивчіть варіанти, які задовольняли б вас обох.

Щоб подолати «ні», потрібно зрозуміти, що стоїть за цією відповіддю. Ви зумієте вплинути на людину, якщо зумієте розібратися у внутрішніх мотивах її поведінки.

За нападками можуть ховатися роздратування та ворожість. За жорсткою позицією – боязнь і недовіра. Але якщо людина сприймає переговори як гру на виграш або поразку, то вона буде зі всією рішучістю боротися за перемогу.

Щоб пройти через «ні», необхідно подолати такі перешкоди на шляху до співробітництва: людські негативні емоції, їх навички спілкування, скептицизм відносно переваг угоди, їх уяву про власні сили та ваші реакції. Таким чином, перед вами п'ять завдань, які необхідно вирішити.

Перший крок до вирішення проблем – *оволодіння собою*.

Замість того, щоб давати волю емоціям, необхідно встановити душевну рівновагу. Отже, перше – *не реагувати*.

Далі, необхідно допомогти вашому опоненту встановити душевну рівновагу. Ви повинні розсіяти його негативні емоції – настороженість, страх, підозрілість і ворожість. Потрібно подолати опір і примусити людину слухати. Таким чином, друге – це *роззброїти опонента*.

Створивши сприятливу атмосферу для переговорів, відверніть опонента від торгу навколо заявлених позицій і розпочніть обговорення засобів задоволення інтересів обох сторін. Вам доведеться пробиватися через кам'яні мури, відводити атаки та нейтралізувати хитрощі. Третє, що потрібно зробити, – це *змінити гру*.

Як тільки вам вдалося налагодити контакт з опонентом, потрібно скористатися цим, щоб подолати його скептицизм. Необхідно допомогти опоненту зберегти його обличчя, зробити так, щоб результат переговорів здався йому перемогою. Четверте – *нехай йому буде легко сказати «так»*.

При всьому цьому ваш опонент може більш впевнено розраховувати на перемогу. Однак, апелювати до власної сили слід



таким чином, щоб не перетворювати його у ворога, який повинен буде захищатися і чинити опір ще з більшою силою. П'яте – *нехай йому буде важко сказати «ні»*.

Ці п'ять «ходів», які повинні застосовуватися послідовно, можуть змінити гру від лобової конфронтації до спільного пошуку рішення.

Стратегія прориву передбачає дії, прямо протилежні тим, які в складних ситуаціях напрошуються самі собою. Суть стратегії прориву полягає в непрямій дії. Замість того, щоб запровадити нову ідею зі сторони, ви заважаєте опоненту самотійно знайти шлях до неї. Замість того, щоб говорити йому, що робити, ви надаєте можливість людині самій прийняти рішення. Замість того, щоб намагатися зламати опір, ви полегшуєте відмову від нього, коротко кажучи, переговори прориву – це мистецтво дозволяти іншій людині робити по-твоєму.

Коли на вас нападають, інстинктивна реакція – тут же дати здачі. Якщо опонент займає жорстку, граничну позицію, те ж робите й ви.

Коли переговори стають важкими, необхідно зробити крок назад, зібратися з думками і поглянути на ситуацію об'єктивно.

Уявіть, що ви проводите переговори на театральній сцені, а потім піднімаєтесь на балкон.

«Балкон» – метафора психологічної відстороненості. Піднятися на балкон означає відійти на відстань від своїх природних імпульсів та емоцій.

Ніколи не слід забувати про кінцеву мету. Успіх на переговорах – це не ствердження вашої позиції, а задоволення ваших інтересів.

Визначте ваші інтереси. Інтереси – це мотиви, які змушують вас займати саме ту, а не іншу позицію: ваші потреби, бажання, клопоти, страх.

Переговори – це вулиця з двостороннім рухом. Якщо не задовольняються ваші інтереси, то, мабуть, залишається незадоволеним і опонент. Зрозуміти інтереси опонента не менш важливо, ніж свої власні. Завжди слід виграти час, щоб подумати. Простий спосіб виграти час в напружених переговорах – зробити паузу, помовчати. Адже від вашої відповіді буде мало користі, якщо вона продиктована злістю або досадою. Є такий біблійський вираз: «Поспішайте слухати, не поспішайте говорити і не поспішайте робити».

Можна сказати опоненту: «Давайте подивимося, чи правильно я все зрозумів». Коротко викладіть хід обговорення. Не бійтеся запитати: «Пробачте, я, здається, вас не зовсім зрозумів».

Зробіть паузу. Її можна організувати при допомозі запрошеного партнера. Ви ж працюєте в парі. Поки один говорить, інший має можливість «піднятися на балкон» і сконцентрувати увагу на меті.

Не приймайте важливих рішень на місці. Кажуть, з рішенням слід почекати до ранку, але це не завжди можливо. Коли відповідь необхідна зараз, скажіть опоненту: «Я не хочу затримувати справу. Давайте я вийду, зателефоную на роботу і відразу ж повернусь. Прямо зараз, якщо ви не заперечуєте». Нехай часу досить лише на те, щоб вийти в коридор, – і це буде допомогою. Віддаляючись від столу,

ви покидаєте зону психологічного тиску. Потреба у вирішенні вже не є настільки нагальною. Стримавши першу реакцію, ви зможете більш об'єктивно подивитися на справу – з височини балкона.

Не зліться, не зводьте рахунки, досягайте свого. Спонтанна реакція – це, мабуть, найприродніша річ в складній ситуації, коли маєш справу з важкою людиною. Це є найбільшою помилкою, яку ви можете зробити. Перше, що необхідно, – це контроль поведінки, тільки не опонента, а вашої. Далі виграйте час – щоб подумати.

Дуже важливо обеззброїти опонента, перейти на його бік.

Велика розповсюджена помилка полягає в намаганні переконати глухого. В такій ситуації ваші слова не будуть почуті або будуть неправильно зрозумілі. Перш ніж ви зможете обговорити проблему, ви повинні роззброїти людину. Це значить розвіяти її ворожі почуття, примусити її вислухати вашу точку зору. Якщо опонент показує, що він як кам'яна стіна, значить він чекає тиску; якщо нападає – розраховує на ваш опір. Отже, не тисніть і не заперечуйте, зробіть навпаки. Перейдіть на його бік. Вислухайте його, визнайте його точку зору, погоджуйтеся з ним у кожному зручному випадку. Щоб досягти його згоди, погоджуйтеся з ним при будь-якій можливості.

Слухайте активно. Люди відчують задоволення, висловлюючи свої почуття та образи. Менеджери з обслуговування покупців знають, що навіть якщо в реальності вони мало що можуть зробити для розлюченого, ображеного клієнта, варто уважно, не перебиваючи вислухати його, і цього часто буває досить, щоб він і надалі користувався вашими послугами.

Коли ви слухаєте опонента, він скоріше всього стане менш реактивним, більш розумним і зможе краще сприймати конструктивні пропозиції. Досвід показує, і це не випадково, що кращих результатів на переговорах досягає той, хто більше слухає, ніж говорить.

Є така бувальщина.

До Сократа в Афіни здалеку приїхав молодий хлопець, який горів бажанням оволодіти мистецтвом красномовства. Поговоривши з ним декілька хвилин, Сократ став вимагати з нього за навчання ораторському мистецтву подвійну плату. «Чому?» – запитав здивований учень. «Тому, – відповів філософ, – що мені прийдеться навчати тебе не тільки говорити, але й як потрібно мовчати і слухати». Ця відповідь, яка пролунала більше, ніж два тисячоліття тому, перегукується з думкою письменника ХХ ст. Фейхтвангера, який стверджував, що людині потрібно два роки, щоб навчитися говорити, і шістдесят років, щоб навчитися тримати язик за зубами.

Після того, як ви вислухали опонента, наступний хід – визнати його тезу. Звичайно, вона може вам не сподобатися, ви з нею можете бути глибоко не згодні. Але піддавшись негативному імпульсу, можна упустити принципову можливість. Кожна людина, навіть дуже нестерпна, має глибоку потребу у визнанні. Задовольняючи цю потребу, ви створюєте клімат, який сприятиме угоді.

Визнати тезу опонента – зовсім не означає погодитись з нею. Це означає лише визнати право на існування його точки зору поряд з іншими.

Визнайте почуття вашого опонента. Його нападки часто викликані гнівом; «камінна стіна» часто ховає страх; поки ви не розвієте ці емоції, аргументи розуму не будуть почуті.

Добийтеся від опонента запитання! Задавши його, він показує, що готовий вислухати ваші пояснення. Тепер з ним можна говорити розумно.

Попросіть прийняти вибачення. Сердитому клієнту можна сказати: «Мені дуже жаль, що проблема виникла саме у вас. Ви – один з найулюбленіших наших клієнтів і ваше незадоволення для нас особливо приkre. Як нам згладити свою провину?». Навіть якщо опонент загалом винен сам, подумайте, чи не варто визнати свою частку провини. Такий сміливий крок може привести в рух процес примирення, тоді й він візьме на себе свою частину.

Тримайтеся впевнено. Впевненість – це свідчення сили. Тримайтеся підкреслено впевнено. Прийміть спокійну, впевнену позу, візьміть відповідний тон. Встаньте, розпряміться, подивіться опоненту в очі і назвіть його по імені. Безстрашність роззброює.

Погоджуйтеся при будь-якій можливості. Після того, як ви вислухали опонента і визнали його точку зору, наступний крок – погоджуватися з ним при будь-якій можливості. Важко нападати на людину, яка з вами погоджується. Погоджуйтеся, не поступаючись. Ніяких поступок не потрібно. Просто зосередьтеся на тому, в чому вже є домовленість.

Накопичуйте «так». Ключове слово будь-якої угоди – «так». Це чудодійне слово – сильний інструмент, який дозволяє роззброїти

опонента. Шукайте можливості сказати «так», не роблячи при цьому поступок: «Так, тут ви праві», «Так, я з вами згоден».

Налаштовуйтеся на хвилю вашого опонента.

У людей є різні засоби сприйняття інформації – при допомозі зору, слуху або відчуття. Якщо ваш опонент переважно оперує зоровими образами: «Невже ви не бачите, про що я кажу» або «Давайте сфокусуємо увагу на тому-то», намагайтеся відповісти аналогічним чином: «Так, я бачу про що йде мова», «Я уявляю собі цю картину».

Якщо він віддає перевагу слуховим уявленням: «Ви тільки послушайте...», дайте відповідь фразою: «Я вас чую». Або, якщо мова зорієнтована на почуття: «Відчуваю, що тут щось не так», дайте відповідь: «І мене тут чогось коробить». Встановіть контакт із партнером, використовуючи мову, яку він розуміє найкраще.

Визнайте людину. Визнати людину – зовсім не означає змиритися з її поведінкою. Визнайте її авторитет і компетентність. Можна сказати: «Я дуже поважаю ваш авторитет». Людину, яка має потребу в постійному підтвердженні визнання, необхідно підтримати. Наскільки вам вдасться вгамувати спрагу визнання, настільки ви її роззброїте.

Встановіть робочі відносини. Один із найкращих засобів визнання опонента – встановлення з ним робочих відносин. Запросіть його випити кави або зайти в кафе після роботи. Маленькі жести доброї волі можуть принести велику користь.

Добрі робочі відносини – це як рахунок в банку на чорний день. Фундамент добрих відносин краще всього закладати до того, як виникла проблема.

Виражайте свої погляди, але без провокацій. Не кажіть «але», говоріть «так». Коли ви кажете «але», у клієнта зникає бажання слухати далі. Суть полягає в тому, щоб ваші погляди служили доповненням до сказаного опонентом, а не прямим відхиленням його точки зору.

### **Рекомендації щодо ведення переговорів**

Коли партнери зустрічаються вперше і знайомляться, відразу ж виникає симпатія чи антипатія. Буває, що в процесі переговорів відчуваються емоційні «сплески», викликані першими враженнями. Вести переговори у цьому випадку неприпустимо. Радимо стримати в собі будь-які емоції (негативні чи позитивні) задля досягнення максимального результату від переговорів.

Необхідно зосередитись на інтересі, а не на позиціях.

Перед вирішенням, як вчинити, слід виділити коло своїх можливостей, заздалегідь знати, що можна запропонувати для того, щоб досягти позитивних результатів.

Корисно використовувати завжди живу мову і ніколи не вести переговори з папірцем. Можна заглядати у папірець для того, щоб слідкувати за черговістю запитань, але категорично не можна читати з папірця.

Радимо дотримуватися хоча б елементарних правил дискусії: слухати співрозмовника, контактувати з ним очима під час бесіди, не перебивати, вміти тримати паузу та інше.



## ***Практичні завдання***

1. Скласти план підготовки до переговорів по вирішенню проблем «Постачання обладнання» та «Підготовка до відрядження на підприємство в інше місто з метою отримання матеріалів про досвід впровадження нової системи оплати праці».
2. Призначення ділової зустрічі по телефону.
3. Розробити план телефонної бесіди з комерційною пропозицією будь – чого та захистити зміст його пунктів.

---

## ***Тема 8. Організація ділових прийомів***

---

### **План**

1. Загальні положення
2. Організація і проведення прийомів з розсадкою
3. Види прийомів, що існують в міжнародній практиці

#### **1. Загальні положення**

Найбільш поширеною формою ділового протоколу є прийоми, основи організації яких необхідно знати бізнесменам, підприємцям, менеджерам будь-яких рівнів.

Прийоми влаштовуються на випадок важливої події, на честь іноземної делегації, яка приїхала на фірму, або високого гостя, а також в порядку повсякденної роботи. Прийоми носять діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових



контактів, продовження переговорів, знайомства з новими партнерами, одержання потрібної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо. Прийом є інструментом ділових комунікацій.

Час та засоби для організації прийомів залежать від обставин і бувають різними, але в будь-якому випадку це питання слід вивчити завчасно і готувати його старанно. При цьому сторона, яка проводить прийом, повинна:

визначити (вибрати) вид прийому;

приготувати приміщення і при необхідності завчасно визначити конкретні місця для учасників зустрічі;

вибрати (скласти) меню, продумати сервірування столу і порядок обслуговування гостей;

підготувати тости й промови (на прийомах з розсадкою);

скласти схему або порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто влаштовує прийом.

Щоб не порушувати встановлений порядок проведення прийомів і не образити як приймаючу сторону, так і гостей, необхідно знати особливості різних видів прийомів і правила їх проведення. Широке розповсюдження одержали наступні види прийомів: сніданок, обід, вечеря, «келих шампанського» або «келих вина», «чай», «коктейль» або «фуршет».

### 1. Сніданок

Проводиться з 12<sup>30</sup> до 14<sup>00</sup> год.

Тривалість – 1,5 год.

Кількість запрошених – обмежена.

Меню:

холодні закуски (одна-дві страви, але з урахуванням національних особливостей смаків запрошених);

гаряча рибна страва;

гаряча м'ясна страва;

десерт.

Напої: горілка (до холодних закусок), віскі, джин, сухе вино, вода мінеральна, соки, чай, кава (з коньяком або лікером).

Розсадка гостей за схемою.

Форма одягу: повсякденний костюм або сукня.

## 2. Обід

Проводиться з 19<sup>00</sup> до 21<sup>30</sup> год.

Тривалість 2,0 – 2,5 год. (в т. ч. за столом не більше 1,5 год.)

Обмежена кількість гостей.

Меню:

холодні закуски;

суп;

гаряча рибна страва;

десерт;

напої такі ж, як на сніданку.

Розташування по визначених місцях (за схемою).

Форма одягу: темний костюм, смокінг, вечірня сукня.

## 3. Вечеря

Проводиться після 21<sup>00</sup> год.

Тривалість 2 год.

Кількість гостей обмежена.

Меню. Перші страви не подаються. Решта – як на обіді.

Напої (як і на обіді).

Розсадка (за схемою).

Форма одягу: темний костюм, смокінг, вечірня сукня.

#### 4. «Келих шампанського» або «келих вина»

Проводиться з 12<sup>00</sup> до 13<sup>00</sup> год.

Тривалість 1 год.

Кількість запрошених необмежена.

Напої (обов'язковий асортимент): шампанське; вина; соки; можлива горілка, віскі.

Проходить стоячи.

Форма одягу: повсякденний костюм або сукня.

#### 5. «Чай»

Проводиться з 16<sup>00</sup> до 18<sup>00</sup> год.

Тривалість 1 – 1,5 год.

Кількість гостей до 20 осіб. Запрошуються тільки жінки.

Меню: кондитерські вироби, сендвічі, фрукти, десерт. Напої: десертні та сухі вина, соки, води.

Розташування не обов'язково за схемою.

Форма одягу: повсякденний костюм або сукня.

#### 6. «Коктейль» або «фуршет»

Проводиться з 17<sup>00</sup> до 20<sup>00</sup> год.

Тривалість 1,5 – 2,0 год.

Кількість гостей необмежена.

Меню: холодні закуски, кондитерські вироби.

Напої: горілка, вина, мінеральні води, чай (між 16<sup>00</sup> і 18<sup>00</sup>). В кінці прийому: шампанське, кава, морозиво.

Проходить стоячи.

Форма одягу: повсякденний костюм або сукня.

Після вибору виду прийому можна переходити до складання переліку запрошених. Особлива увага при цьому звертається на те, щоб серед гостей не було осіб, які ставляться неприязно один до одного, або які дотримуються різко протилежних політичних поглядів.

В запрошенні вказується, від чийого імені дається прийом, у зв'язку з чим, де і в який час він буде проводитися, хто особисто запрошується.

Етика вимагає, щоб запрошення було виготовлене на кольорових друкарських бланках, а ім'я, прізвище й посада запрошених були написані від руки або надруковані на машинці. При проведенні прийомів з накритими столами в запрошенні міститься прохання дати відповідь – R.S.V.P. (Repondz, S'il vaus plait), що означає «дайте відповідь, будь-ласка». При отриманні такого запрошення необхідно підтвердити свою присутність письмово або по телефону.

Не прийнято передавати своє запрошення через іншу особу. Але якщо це необхідно, потрібно попередити про це організаторів заходу.

Якщо прийом влаштовують на честь високопоставленої особи, то запрошення їй надсилають лише після прийнятого нею усного запрошення. У цьому випадку R.S.V.P. на запрошенні підкреслюється

і під ним пишуться букви Р.М. (pour memoire або to remind – «для пам'яті»).

Запрошення прийнято розсилати за 1–2 тижні до дня прийому. Якщо запрошують подружжя, це вказується окремо. На перше місце завжди ставиться ім'я чоловіка. Коли жінку запрошують як офіційну особу або в силу становища, яке вона займає в суспільстві, то запрошення оформляється персонально. На прийомі їй відводиться місце у відповідності до рангу і суспільного становища.

Запрошення може висилатися не персонально, а лише з вказанням бажаної кількості гостей. В такому випадку у відповідь висилається іменний перелік осіб, які будуть присутні на прийомі. Якщо з якихось причин відповідь не може бути дана, то від запрошення слід відмовитися.

Якщо згода бути на прийомі підтверджена, його відвідання обов'язкове. Причиною відмови можуть бути лише форс-мажорні (непередбачені) обставини.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені виключно посадові особи. Чоловіки присутні на офіційному прийомі без жінок, а запрошені в силу свого службового становища жінки – без чоловіків (сніданок, на який запрошуються чоловіки з жінками, є неофіційним).

Офіційні запрошення відрізняються за формою від неофіційних. В запрошеннях на офіційний прийом вказується посада запрошеного без згадки його імені та імені дружини.

Від місця, де проводиться прийом, залежить характер зустрічі гостей. Однак слід уточнити шляхи під'їзду, парковки та виїзду автомобілів.

При проведенні денних прийомів господиня та господар стоять при вході, де зустрічають гостей.

## **2. Організація та проведення прийомів з розташуванням**

Після того, як визначений склад учасників прийому, розіслані запрошення, визначено приміщення для прийому, складається план розсадки гостей. Тут можуть бути наступні варіанти.

Присутні тільки чоловіки. Господар прийому і почесний гість очолюють стіл.

Присутні чоловіки та жінки. Господар прийому, його дружина очолюють стіл (місця жінкам вказані).

Присутні тільки чоловіки. Господар прийому очолює П-подібний стіл.

Присутні тільки чоловіки. Господар прийому очолює Т-подібний стіл.

Для того, щоб кожен 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, в банкетному залі кладеться кувертна картка з іменем і прізвищем запрошеного. Інколи гостю вручається картка (на зразок візитної) із схемою стола або його номером.

Протокол вимагає дотримання службового або громадського становища гостей. Порухення старшинства гостей може бути сприйняте як свідоме заподіяння образи не тільки гостю, але й стороні, яку він представляє.

При розсадці за столом необхідно дотримуватися відповідних правил.

Почесним є місце напроти дверей, а якщо двері знаходяться збоку – на стороні столу, оберненої до вікон.

На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим є місце справа від господаря дому, другим – зліва від нього. Якщо господар бажає приділити особливу увагу гостю дуже високого рангу, він може посадити його, як голову столу, напроти себе. Наступним, найбільш почесним місцем, в цьому випадку, буде місце справа від господаря дому, але не справа від його почесного гостя.

Якщо на прийомі присутня господиня дому, то запрошуються дружини всіх присутніх. У цьому випадку першим вважається місце зліва від господині, другим – справа від господаря дому.

Якщо дружина господаря відсутня, або ж господар неодружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (попередньо запитавши її згоди) або чоловіка найвищого рангу.

Найменш почесним є місце на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому садити на ці місця гостей, особливо жінок, не прийнято.

Якщо сніданок або обід проводяться під час двосторонніх переговорів, можлива розсадка однієї делегації проти іншої. При цьому голови делегацій також сидять один напроти одного.

При складанні плану розсадки звертається увага на те, щоб жінка не сиділа разом з жінкою, а чоловік – поряд з дружиною. Загально прийнято відводити місце чоловіку та його дружині на

одному боці столу, а якщо на різних сторонах, то не напроти один одного.

Якщо при розсадці немає можливості кому-небудь із подружжя надати місце, належне йому або їй за протоколом, то господар повинен забезпечити належне по рангу місце хоча б жінці й принести свої вибачення чоловікові. Чоловік погодиться з розумними поясненнями, жінка ж – ніколи.

Йдучи на прийом, перевірте, чи не забули ви свої візитні картки. Обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштував прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.

Не прийнято приходити на прийом з розсадкою раніше призначеного часу, але якщо вже так вийшло, необхідно зачекати десь поруч.

В будь-якому випадку, якщо на прийомі з вашої сторони присутня делегація, не можна приходити пізніше, ніж її керівник, і йти раніше, не попередивши і не отримавши його дозволу.

Запрошені в призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15-20 хв. їх знайомлять, пропонують прохолодні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для бесід з учасниками прийому, з якими вам не вдасться поговорити за столом.

Точність – це знак уваги, який проявляється по відношенню до господарів та гостей. Слід приходити у вказаний в запрошенні час. Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа. Чекають того, хто запізнився, не більше вказаного часу, потім гостей запрошують до столу, щоб не склалося враження, що



останньому гостю надається перевага над іншими. Подають тому, хто запізнився, те ж блюдо, яке подане в цей час всім присутнім.

При проведенні обіду (сніданку) господарі повинні спрямовувати бесіду, підключати до участі в ній всіх присутніх гостей. Не можна нав'язувати свої теми, а тим більше самому хвалити свою гостинність.

Якщо присутні зацікавлені в обговоренні серйозних проблем, то в ході бесіди розмова природнім шляхом повинна перейти до них.

В ході протокольного заходу не прийнято вести раніше неузгоджені жорсткі і рішучі переговори за цілями і умовами контракту. І зовсім не тактовно вести такі переговори після вживання спиртних напоїв.

На прийомах з розсадкою прийнято обмінюватися тостами. Тости проголошують після десерту, коли гостям налили шампанське. Можна обмінюватися тостами й на інших видах прийомів. В цих випадках тости проголошують не раніше 10-15хв. після початку прийому.

На вечері, яка влаштовується безпосередньо після завершення якогось заходу, можна обмінюватися тостами, промовами і побажаннями на самому початку прийому (всі знаходяться під враженням недавньої події). Після тосту немає необхідності пити "до дна". Достатньо пригубити або трохи відпити. На офіційних обідах не прийнято чокатися. Якщо ж чокаються, то чоловік повинен тримати свій келих нижче келиха дами. Під час проголошення промов, тостів, побажань неприпустимо розмовляти, наливати і розливати напої, їсти.

До холодних закусок подається горілка, до рибної страви – червоне вино, до м'ясної страви – червоне вино кімнатної температури, а до десерту – охолоджене шампанське.

Дотримання правил хорошого тону обов'язкове. Господар прийому після їжі першим встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровано стіл для кави й чаю (вносять коньяк і лікер).

Ініціатива відбуття з прийому належить головному гостю. Після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово розходяться інші гості. При цьому необхідно подякувати господарям за смачне частування та приємно проведений час.

### **3. Види прийомів, які існують в міжнародній практиці**

Почнемо з самого ранку. Ранішній прийом – це **сніданок**. Сніданок влаштовується близько 12-13 год. Тривалість цього прийому – година, максимум півтори. Сніданок влаштовують з розсадженням за столом у кав'ярні, в ресторані, у добре влаштованій їдальні. Цей вид прийому можна влаштовувати і для іноземців. Але, як правило, у їдальні іноземців не приймають. Форма одягу на сніданок – ділова. На сніданок замовляють: дві холодні закуски, одну гарячу страву, чай, каву, фрукти, тістечка, цукерки. Із спиртних напоїв можна запропонувати шампанське, сухе вино. У чисто чоловічій компанії можна замовити пляшку горілки.

Тостами обмінюються, коли скуштували основну гарячу страву і подане шампанське. Шампанське подають перед десертом.

Наступний вид прийому – це «**келих шампанського**». Прийом «келих шампанського» влаштовують на першу, другу або на третю годину дня. Форма одягу – ділова. Прийом – стоячи. Можуть бути одне крісло, декілька стільців. Столів ніколи не буває.

Яка ж специфіка цього прийому? Офіціант розносить шампанське. Гість, учасник прийому, бере келих шампанського. До шампанського подають горішки, фрукти або маленькі тости на шпичках – шматок банану, шматок груші або яблука, полуниці.

Що слід запам'ятати? Ви взяли келих шампанського, взяли шпичку, на якій нанизані фрукти; п'єте шампанське, знімаєте зубами, прикриваючи трохи губами, фрукти (жінки ніколи не знімають фрукти губами, аби не стерти помаду). Ви випили шампанське, куди поставити використаний келих? Входить офіціант і продовжує розливати шампанське бажаним. Запам'ятайте, будь-ласка, буде дуже великою помилкою, якщо ви свій використаний келих поставите на піднос офіціанту поряд з повними келихами, ще не розібраними.

Потрібно дочекатись офіціанта з порожнім підносом або спеціальним візком для брудного посуду.

Є варіант: якщо залишився тільки один келих, то правою рукою ви берете наповнений келих, а лівою ставите свій порожній. Але таке співпадання буває вкрай рідко, завжди на підносі залишається декілька келихів. Нагадуємо – у цьому випадку свій порожній келих на піднос ставити не можна.

Наступний прийом «**келих вина**» –це також офіційний вид прийому, він проводиться о першій годині, о другій або третій годині

дня, стоячи. Називається «прийом обносячи». Офіціанти обносять тих, хто зібрався, вином: на підносах стоять келихи з білим та червоним вином для вибору.

Існує правило: якщо подають червоне вино, то потрібно подавати червону рибу, червоне м'ясо. Біле вино – білу рибу, біле м'ясо. А все інше так, як на прийомі «келих шампанського». Форма одягу – ділова.

Якщо порівняти ці два прийоми – «келих шампанського» і «келих вина», то рекомендується частіше використовувати прийом «келих шампанського». Він набагато дешевший, та й збоку сприймається більш імпозантно, ніж прийом «келих вина».

Наступний вид прийому «**А-ля фуршет**». Чому цей прийом має назву «А-ля фуршет»? Фуршет – слово французьке. «Ля-фуршет» – виделка, прийом має таку назву завдяки їй. «А-ля фуршет» влаштовується о п'ятій годині вечора, тривалість – дві години. У крайньому випадку з шостої до восьмої години вечора. Якщо ж не вказана на запрошенні форма одягу, то можна прийти в діловому костюмі.

На «фуршет» можна приходити у будь-який час. Ну звісно ж, під кінець – це негарно, але з невеликим запізненням можна. Існує неформальне правило в міжнародній практиці – начальник приходить з невеликим запізненням, підлеглий приходить вчасно. Начальник від'їжджає трохи раніше, підлеглий від'їжджає вчасно. Це пов'язано з розміщенням і поданням автомобілів.

Коли влаштовують «фуршет», то господарі повинні усіх гостей зустрічати біля дверей. А оскільки гості іноді приходять із значним

запізненням, то фактично господарі не відходять від дверей, але так буває дуже рідко, тільки на прийомі у посольстві. Якщо ж влаштовують «фуршет» в закладі, то якийсь час господарі «фуршету» стоять біля дверей, зустрічають гостей, але приблизно всередині «фуршету», після того, як пройшла година, вони приєднуються до своїх гостей.

«Фуршет» проходить стоячи. В середині приміщення чи біля стіни накрито стіл білою скатертиною (стіл не доходить до стіни на 5 сантиметрів). З торців столу може стояти посуд – дві-три гірки тарілок і прибори. Наприклад, стопа з 10 тарілок, з правого боку від якої покладені ножі, з лівого – виделки. Виделки кладуть на ребро, і вони лежать одна за одною – 10 штук. Поряд – знов стопа з 10 тарілок, 10 ножів, 10 виделок. Правіше від посуду конусоподібно розташовані пляшки. Спочатку ставлять пляшки, за ними у кінці – келихи, починаючи з найвищих і закінчуючи найменшими – для горілки, для міцних напоїв. Далі на стіл ставлять тарілки з шинкою, ковбасою, маленькі розетки з салатом, різні овочі та ін. Потім можуть знов стояти чисті тарілки, спиртне і знов їжа.

А може бути й інший варіант. На одному столі – тільки їжа, на іншому столі викладають посуд та прибори, а офіціанти подають спиртне «на підносах», тобто ходять по залі та пропонують взяти келихи з напоями.

Обидва варіанти можуть бути правильними.

Розглянемо перший варіант. Як себе веде гість, який отримав запрошення на «фуршет». Він входить до зали, вітається з господарями, далі розкланюється із знайомими, потім підходить до

столу, бере тарілку та виделку, йде до того боку столу, де розкладено різну закуску. Тими приборами, які знаходяться у тарілках з закускою, він наповнює свою тарілку. Їжі потрібно класти не дуже багато. Чому? Необхідно пам'ятати, що з цією ж тарілкою потрібно ще підійти до того місця, де розливається спиртне, налити собі чарку, а її теж потрібно поставити на тарілку. Таким чином, у лівій руці ми тримаємо тарілку з їжею і виделкою (виделка лежить на тарілці) та чаркою.

На «фуршет» приходять не для того, щоб вечеряти. «Фуршет» влаштовують для знайомства представників різних фірм, святкування визначних дат, презентацій, але це не вечеря.

На «фуршеті» слід їсти не поспішаючи, якщо ви зустріли когось із знайомих, можна навіть чокнутись, виголосити кулуарні тости, тим більше в Росії чокатися прийнято, це особливий символ, обряд. В інших країнах, до відома, не чокаються.

Як правильно чокатись? Слід підняти свою чарку таким чином, щоб вінці фужера або чарки були на рівні очей партнера, обов'язково контактувати з ним очима. Якщо чоловік чокається з дамою, то свою чарку він трохи опускає донизу. Якщо чоловік чокається з рівним, то вінця чарок – на одному рівні, якщо чоловік чокається з начальником, з пріоритетною особою, то слід також трохи опустити чарку донизу.

Чокнулись, випили, поставили чарку собі ж на тарілку (лівою рукою ми тримаємо тарілку), правою рукою беремо виделку й починаємо їсти. А наша чарка стоїть на тарілці.

Закусили, повернули голову і побачили дуже доброго свого приятеля, колегу, людину, до якої ви хотіли б підійти. Як це зробити?

Потрібно чарку взяти в праву руку, в лівій у вас залишається тарілка з виделкою і їжею, та підійти до цієї людини. Потім чарку поставити на тарілку, вивільнивши тим самим свою праву руку, і привітатись з тим, до кого ви підійшли.

На «фуршеті» тости виголошуються, але не з самого початку, а десь всередині або навіть ближче до кінця прийому. В основному говорить господар «фуршету», а тост у відповідь – керівник делегації або почесний гість.

Усе порівняно просто. Складності з'являються тоді, коли приносять гаряче, яке, до відома, подають не завжди. Припустимо, принесли біфштекси на блюді, де знаходиться картопля-фрі, соління, зелений горошок, а перед цим блюдом лежать два прибори – ложка і виделка. Виделка і ложка – вигнутою частиною лежить на скатертині.

Як повинен вчинити гість? Свою тарілку із залишками їжі, чаркою та виделкою він ставить у спеціальне місце, де збирається брудний посуд. Це може бути підніс або стіл, візок, який вивозить офіціант спеціально для брудного посуду. Поставивши використаний посуд, гість підходить знову до столу, бере чисту тарілку, виделку та ніж і підходить до біфштексів. Бачить, що там лежать ложка та виделка. Як слід вчинити? Слід взяти виделку і ввігнутою частиною покласти її в ложку. Потім обидва прибори, вкладені один в інший, беруться в праву руку. Далі великим та вказівним пальцями перевертаємо виделку вигнутою частиною догори. Вказівний палець повинен бути між ручкою ложки та виделкою, а великий палець притримує виделку. Виходить ніби своєрідні щипці, котрими дуже зручно покласти біфштекс з гарніром із загального блюда на свою

тарілку. Після цього прибори, якими скористалися, слід повернути на місце. Якщо попався великий шматок біфштекса, його слід розрізати. Це можна зробити, знайшовши вільне місце на столі. Використаний ніж слід покласти до брудного посуду у відведеному місці. Далі з тарілкою у лівій руці гість підходить до столу, наливає собі у чисту чарку вже інше спиртне (до м'яса – червоне вино, можуть бути і більш міцні напої). Знову ставить чарку на тарілку і повертається до свого первинного положення, тобто у нього у лівій руці тарілка та чарка. Права рука вільна. Правою рукою п'є напій, ставить на тарілку, правою ж рукою бере виделку і починає їсти.

Як правильно поводитися на «фуршеті» ?

Слід пам'ятати, що «фуршет» – це не вечеря. Звичайно, слід і перекусити, і випити, але класти їжі слід не дуже багато, щоб це не виглядало негарно.

*Прийом типу “коктейль”.* Прийом «коктейль» дуже схожий за організацією на прийом «фуршет». «Коктейль» організують з п'ятої години вечора до сьомої, тривалість дві години. Ті ж умови. На «коктейль» приходять у діловому одязі. Так само приходить начальник із запізненням, підлеглий приходить вчасно, виходить начальник трохи раніше, підлеглий – вчасно. Усе те ж, що і на «фуршеті». Але з невеликою різницею: на «фуршеті» подається більше закуски, на «коктейлі» – більше напоїв і майже ніколи не подається гаряче.

Що таке «шведський стіл»? «Шведський стіл» – це організований безкоштовний сніданок у багатьох готелях світу. Він входить до вартості того номера, який ви займаєте у готелі.



Ви спускаєтесь до буфету, ресторану, це може бути загороджена частина ресторану, спеціальна кімната. В середині зали стоїть стіл, який може розташовуватись біля стінки цього приміщення. На ньому розкладено різні страви: фрукти, сир, соки, гастрономічна закуска, гарячі страви під кришкою у спеціальних площках і розфасована продукція у фользі (масло, паштети, джем, мед). А на окремому столі або на цьому ж – посуд та прибори.

Як потрібно діяти? Слід підійти до столу з посудом, взяти тарілку, виделку і ніж – все це тримати в лівій руці, підійти до столу з їжею і взяти декілька шматочків. Якщо ви любляете рибу, то прийнято починати їжу з риби. Але брати краще небагато.

Нехай ви поклали два шматочки риби: соленої і копченої, одну шпроту, сіли за окремий стіл, поставили тарілку, поклали прибори: виделка – зліва ввігнутою частиною на скатертині, ніж – справа, лезом до тарілки.

Майже в усіх країнах прийнято натще серце, перед сніданком, випивати трохи натурального соку. Взяти келих, налили собі соку.

На маленьку тарілочку для хліба поклали шматок хліба, булочку, знову поставили на стіл, який ви зайняли для свого сніданку. Перед тарілкою поставили сік, а зліва від закускової тарілки – маленьку тарілку з хлібом чи булочкою.

Після цього ви сіли за стіл, випили сік, потім взяли два прибори і почали їсти.

З'їли те, що поклали собі на тарілку.

Прибори після того, як ви поїли, кладуться паралельно. Спочатку ніж, потім виделка. Ніж лезом повернутий до виделки, виделка ввігнутою частиною – на тарілці.

Паралельно покладені прибори – знак офіціанту, що ви закінчили їсти.

Використану тарілку у вас або забере офіціант, або ви віднесете її самі на стіл для брудного посуду. Підійшли знову до столу з їжею, взяли чисту тарілку, чисті прибори і знову накладаєте їжу за вашим смаком. Це може бути шматок яловичини, карбонату, язика та ін., сюди ж кладеться приправа.

Запам'ятайте! Приправа кладеться справа на тарілці, а відходи і кістки від маслин, риби, м'яса треба, використавши виделку, обережно покласти на тарілку у верхній лівий кут.

Після цього ви продовжуєте свій сніданок. Великі шматки розрізаються на дрібні, по одному шматочку наколюються на виделку – і до рота. Доїли. Якщо ви бажаєте покласти ще чогось трохи гарячого, ви можете прибори залишити на столі, на паперовій салфетці, встати та взяти свою тарілку, підійти до столу і покласти собі в цю ж тарілку те, що вам подобається. Якщо ж ви їли щось з великою кількістю соусу, приправи і тарілка стала мокрою, неприємною, то її треба знову таки покласти до брудного посуду, підійти і взяти чисту тарілку, покласти те, що ви бажаєте, знову сісти за стіл і продовжити їсти.

Коли ви остаточно вирішили закінчити їсти, знову поклали паралельно прибори, відсунули тарілку або віднесли її до брудного посуду. До вас підійшла офіціантка і спитала: “Каву, чай?” Ви їй

відповіли. Після того, як вона подасть вам чай або каву, кажете: “Дякую” і п’єте. Якщо в тому місці, де ви снідаєте, самообслуговування, ви повинні прибрати за собою брудний посуд власноручно, віднести його до спеціально відведеного місця.

Отже, підсумуємо. Що таке “шведський стіл”? Треба прийти, обов’язково взяти тарілку і два прибори, покласти трохи їжі, краще підійти другий, третій, в крайньому випадку четвертий раз, але не треба класти на одну тарілку різну їжу: і рибу, і яловичину, і салат, і гаряче та ін. Це – некультурно та викликає не тільки неприємні асоціації, але іноді навіть сміх. Так чинити не можна. Намагайтеся брати однорідну їжу. Якщо ви захотіли ще щось з’їсти, треба ще раз підійти до столу.

Після “шведського столу” (тут же все безкоштовно!) беруть в кишені бутерброди з рибою, яловичиною, ковбасою, фрукти. Цього робити не можна. Це негарно! Можна винести один апельсин. Нести його можна сміло, нікуди не ховати. Але бутерброди, хліб, будь-які залишки їжі загортати в салфетку, розсовувати по кишенях і сумках не рекомендується.

Також треба запам’ятати, що на “шведській стіл” приходиться у спортивному одязі, в спортивному взутті, в халатах, в шортах, в майках – НЕ МОЖНА! На “шведський стіл” ідуть в тому одязі, в якому ви після цього йдете на роботу або на прогулянку, а в домашньому вигляді ходити по готелю – теж не можна.

**Прийом “Обід-буфет”.** “Обід-буфет” проводиться майже так само, як “шведський стіл”. Має місце таке правило. В приміщенні накриті столи або як на фуршеті, або як на “шведському столі” –

окремий стіл із закускою. Є буфет з напоями. Гості набирають закуски на свої тарілки і займають місце за столиками. З'їли одну страву, поклали правильно прибори, як на “шведському столі”, встали, йдуть і кладуть собі ще на тарілки. Це досить вільне пересування і досить вільне існування. Тому що “обід-буфет” менш офіційний, ніж будь-який обід або навіть “фуршет” або “коктейль”. Форма одягу на “обіди-буфеті”, за звичай, ділова. Повсякденний костюм для чоловіків, для жінок – костюм або сукня.

**Прийом “жур-фікс”.** Що таке “жур-фікс”? В перекладі з французької – фіксований день. Це жіночий прийом, який колись дотримувався нашим дворянством. Проводився по четвергах або по п'ятницях, коли приймали своїх знайомих, подруг. Зараз цей прийом знову відновився в багатьох країнах і в нашій теж.

Для об'яви “жур-фікса” треба розіслати запрошення. Це можна робити один або два рази на рік з 1 по 15 січня або з 1 по 15 вересня. В них повідомляють про те, що, наприклад, в 2018 році кожному останню п'ятницю кожного місяця без попередження, без попередніх дзвінків адресата запрошують в гості.

“Жур-фікс” – це чисто жіночий захід. Його влаштовують і на нього запрошують тільки жінок. Звідси й проблеми, що обговорюються, й теми розмов – в основному чисто жіночі. Особливість “жур-фіксу” – в близькому спілкуванні, отриманні певної інформації і в милих жіночих “плітках”. Найбільше розповсюдження цей вид прийомів отримав в середині минулого століття. Однак, в наш час “жур-фікс” набув популярності серед дружин високопоставлених чиновників і дипломатичних працівників.

Іноді господиня прийому може собі дозволити порушити традицію, що склалася, і запросити на “жур-фікс” декілька чоловіків.



### ***Практичні завдання***

1. Проаналізуйте особливості різних видів прийому без розміщення.
2. Назвіть основні складові організації ділових прийомів.

## Інформаційні джерела

1. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 344 с.
2. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 336 с.
3. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : практикум / Г. В. Осовська, І.В. Копитова. – Житомир : ЖІТІ, 2002.
4. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2001. – 656 с.
5. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
6. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – 3-тє вид., стер. – К. : Вікар, 2003. – 223 с.
7. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування [Електронний ресурс] : підручник / Т. Б. Гриценко. —К. : Центр учбової літератури, 2007. – Режим доступу : <http://textbooks.net.ua/content/category/42/58/48/>.
8. Маслоу А. Мотивация и личность [Електронний ресурс] / А. Маслоу ; пер. с англ. А. М. Татлыбаевой ; терминологическая правка В. Данченко. – Режим доступа : <http://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm>.

Навчальне видання

# **КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ**

конспект лекцій

## **Укладачі:**

**Шебаніна** Олена В'ячеславівна  
**Клочан** Віра Павлівна  
**Тищенко** Світлана Іванівна та ін.

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 10,25.  
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавничий відділ  
Миколаївського національного аграрного університету  
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.

