

**Комунальний вищий навчальний заклад
«Вінницька академія неперервної освіти»**

Кафедра філології й гуманітарних наук

Ділова сфера професійної діяльності педагогічних працівників: мовний аспект



Навчальний посібник

Вінниця 2019

Опубліковано згідно з рішенням науково-методичної ради Вінницького обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників (протокол № ____ від _____ 2019)

Рецензенти:

Києнко-Романюк Л.А. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри методології та управління освітою Вінницького обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників;

Прокопчук Л.В. – кандидат філологічних наук, доцент кафедри української мови Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Куш О.П.

Ділова сфера професійної діяльності педагогічних працівників: мовний аспект. Вінниця: КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», 2019. – 54 с.

У посібнику представлено мовний аспект ділових відносин у сфері адміністрування педагогічної діяльності, висвітлено основні положення ділової етики та правила ділового етикету. Розглянуто питання, що регламентують порядок ділових зустрічей, ведення переговорів, ведення прийомів. Визначено чинники формування іміджу ділової людини. Велику увагу приділено питанню етичних норм та психологічних механізмів ділового спілкування.

Посібник розрахований на широкий загал педагогічних працівників й усіх зацікавлених в культурі ділового спілкування.

© О.П. Куш

ПЕРЕДМОВА

Мовна культура спілкування будь-якої особистості – це надійна опора у вираженні незалежності думки, розвиненості людських почуттів, у вихованні діяльного, справжнього патріотизму. Культура мови передбачає вироблення етичних норм міжнаціонального спілкування, які характеризують загальну культуру нашого сучасника.

Культура людського спілкування – це передовсім частка загальної моральної культури особистості. Відсутність культури спілкування – свідчення бездуховності людини. Ще мудрий Езоп довів, що наше слово – це і найкраще, що є в розпорядженні людини, і найгірше, чим вона володіє. Сьогодні проблема культури спілкування набуває, як ніколи, великої ваги. Відбувається розвиток України як самостійної держави, інтенсивно формуються міжнародні та міжособистісні зв'язки з різними країнами світу. З огляду на це визначальною стає для нашого суспільства проблема вміння спілкуватись як на офіційному, діловому, так і на чисто побутовому рівнях.

Культура і мистецтво спілкування не самоціль, а дорогоцінний здобуток людини. Це засіб духовного розвитку й удосконалення особистості, яка прагне до відчуття власної гідності.

Тож, набуття людиною навичок культури спілкування розв'яже чимало проблем у міжособистісних, міжнаціональних взаємостосунках, а також у суспільстві загалом.

Розділ I. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. УСНЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

Як відомо, існування людського колективу, виробництва, трудової діяльності, творчої праці неможливе без мови. Головна складність в оволодінні усним мовленням полягає в необхідності щоразу визначати на слух, інтуїтивно доцільність чи недоцільність того чи іншого слова, звороту, інтонації, манери мови. За висловом французького письменника Ларошфуко, істинне красномовство полягає в тому, щоб сказати все, що треба. Але не більше. Отож, багато говорити і багато сказати – поняття не тотожні.

До усного мовлення висуваються такі вимоги:

- точність у формулюванні думки, недвозначність;
- логічність;
- стислість;
- відповідність між змістом і мовними засобами;
- відповідність між мовними засобами та обставинами мовлення;
- відповідність між мовними засобами та стилем викладу;
- вживання сталих словосполучень;
- різноманітність мовних засобів;
- нешаблонність у побудові висловлювання;
- доречність;
- виразність дикції;
- відповідність інтонації мовленнєвій ситуації.

Необхідно, щоб ці вимоги базувалися на знанні літературної норми і чутті мови (здатності відчувати належність слів до певного стилю, доречності вживання слів за певної ситуації). Загальна мовна культура визначається і знанням норм літературної мови, й ерудицією, й світоглядом людини, й культурою мислення, й технікою мовлення. Усне ділове мовлення – це розмовно-літературне мовлення, що наближається до мовлення писемного.

1.2. ВИДИ УСНОГО ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Усне ділове спілкування звичайно поділяють на публічне й приватне (залежно від кількості співрозмовників і завдань спілкування). Приватне усне ділове мовлення є засобом повсякденного спілкування людей у процесі виконання ними службових обов'язків, а також засобом спілкування працівників установи чи підприємства з відвідувачами в години прийому їх. Залежно від того, хто проводить прийом відвідувачів, можна виділити прийоми, які проводять, по-перше, керівники та їх заступники і, по-друге, керівники структурних підрозділів і працівники цих підрозділів. Прийоми першого типу стосуються найпринциповіших питань діяльності закладу або установи. Прийоми іншого типу проводяться переважно з часткових, поточних питань, які торкаються здійснення якоїсь однієї функції управління (наприклад, планування, виробничих питань, фінансування, постачання тощо).

1.2.1. Ділова розмова та її види. Ділова бесіда

Одним із способів приватного спілкування є бесіда. Знання правил етикету є підґрунтям для формування іміджу керівника, працівника установи загалом. Важливим є початок спілкування. З першої фрази, погляду, настрою керівника залежатиме хід зустрічі, бесіди, наради. Тому варто починати її стримано, але доброзичливо. Потрібно зазначити, що хоч бесіда і нарада – форми усного спілкування людей і будуються на трьох основних типах стосунків:

- начальник – підлеглий – підлеглий – начальник
- партнер – партнер,

проте вони різняться за кількістю учасників. Якщо в нараді беруть участь більше двох учасників, то в бесіді якраз дві особи становлять сферу спілкування. Відмінність ділової бесіди від

повсякденної (побутової) полягає в тому, що вона є цілеспрямованою із заздалегідь спланованим результатом і спрямована на вирішення певних завдань, наприклад: організаційно-навчальних, навчально-методичних, виробничих проблем і питань, пов'язаних з необхідністю робити висновки на основі аналізу отриманої інформації. Така бесіда дозволяє виробити певні рішення і реалізувати їх. Ділові бесіди, завдяки ефекту зворотного зв'язку, дозволяють керівникові реагувати на висловлювання співрозмовника відповідно до конкретної мети бесіди, її предмета та особистості співрозмовника.

Ділова бесіда як форма взаємного спілкування має такі переваги:

1. Можливість диференційованого підходу до предмета обговорення.
2. Швидкість реагування на висловлювання співрозмовника за допомогою пояснень, поправок тощо.
3. Розширення компетентності керівника за рахунок критичних оцінок, пропозицій і думок партнера.
4. Можливість диференційованого підходу до обліку та оцінки об'єктивних і суб'єктивних факторів під час вирішення проблеми.
5. Відчуття особистої значущості у вирішенні обговорюваних проблем і причетності до результатів, отриманих у кінці бесіди.

Необхідно також пам'ятати, що бесіда – це не монолог. Її можна буде правильно побудувати тільки тоді, коли є взаєморозуміння між співрозмовниками, що допомагає спільному вирішенню певної проблеми. Успіх бесіди значною мірою залежить від того, наскільки зрозуміло, переконливо і точно партнери висловлюють свої думки, ідеї. Точність і зрозумілість інформації виявляється в простоті й чіткості викладу, адже розуміння інформації є обов'язковим. Є різні види ділових бесід: кадрові; дисциплінарні; проблемні; організаційні; творчі. До кадрових належать співбесіди під час прийому на роботу чи звільнення. Ефективність кадрових бесід підвищується залежно від умінь керівника створити відверту конструктивно-критичну атмосферу спілкування і, навпаки, зменшується, якщо він поводить себе безтактно, перебиває співрозмовника, висміює його аргументи або грубо реагує на протилежну позицію. Особливу увагу варто звернути на об'єктивність фактів. Керівник повинен мати план бесіди, дотримуючись якого він зможе відповісти на запитання:

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

Дисциплінарні бесіди відрізняються від кадрових тим, що вони зумовлені фактами порушення дисципліни на виробництві або відхиленнями від встановлених норм і правил діяльності організацій, установ. Отже, слід пам'ятати, що:

- головне завдання дисциплінарної бесіди – майбутня робота працівника, який чимось завинив;
- не потрібно проводити бесіду без належної підготовки;
- бесіда про дисципліну – не вистава, а довірлива розмова;
- не можна приймати рішення наперед;
- якщо необхідно зробити індивідуальні винятки з правил, то про це потрібно повідомити інших;
- працівник повинен зрозуміти “оргвисновки”;
- важливо погодити з працівником програму його подальших дій і термін її реалізації.

Проблемними умовно можна назвати бесіди, викликані необхідністю розв'язання різних конфліктних ситуацій, що виникли в організації. Найважливішою особливістю проблемної бесіди є глибокий і всебічний аналіз конфлікту, з'ясування причин і обставин його виникнення, розгляд соціальної практики вирішення подібних конфліктів, пошук виваженого та обґрунтованого рішення.

Організаційні – це бесіди, в процесі яких обговорюється технологія виконання того чи іншого виробничого завдання, аналізуються одержані результати, висловлюються критичні зауваження з приводу вирішення поставлених завдань.

Творчі бесіди передбачають вироблення загальної концепції роботи організацій, обговорення принципів виконання різноманітних програм, проектів, завдань тощо. Для творчих бесід особливо важливими є неординарність мислення, оригінальність вираження думки, вміння знайти переконливі аргументи і захистити свою позицію, створення банку ідей.

За структурою, тривалістю, функціями розрізняють :

- Власне ділова розмова – короткочасний контакт, переважно на одну тему.
- Ділова бесіда – тривалий обмін інформацією, позиціями, що часто супроводжується

прийняттям рішень.

- Переговори – обговорення з метою досягнення угоди з якогось питання .
- Інтерв'ю – розмова з журналістом, призначена для друку, радіо, телебачення.

Залежно від наявності засобів спілкування можна виділити:

- контактну ділову розмову – безпосередній, «живий» діалог.
- телефонну розмову – дистантний зв'язок, що передбачає винятково вербальну

комунікацію.

Основна мета ділової бесіди – переконати партнера прийняти ваші конкретні пропозиції. Завданнями бесіди передбачено отримання службової інформації, взаємне спілкування працівників однієї сфери, спільний пошук, висування й оперативна розробка робочих ідей і задумів, контроль і координація початих заходів, стимулювання трудової активності.

Підготовка до проведення бесіди починається з попередніх заходів. Необхідний чіткий план – програма дії. Варто визначити тему і мету обговорення, оцінити майбутніх учасників спілкування й обстановку. Треба розробити стратегію досягнення цілей і тактику ведення бесіди.

Збір матеріалу – найбільш трудомістка справа, але це найважливіша стадія роботи при підготовці майбутнього контакту. Доцільно відразу ж доповнити зібрані матеріали власними примітками, потім систематизувати інформацію й написати тези.

Розглянемо структуру комунікативного етапу. На початку бесіди треба встановити контакт із співрозмовником, створити робочу атмосферу, привернути увагу й інтерес партнера. При перших словах зустрічі бажано посміхатися, сказати кілька приємних слів особистого характеру, чи пожартувати, використовуючи порівняння з метою короткого викладу ситуації. Правильний початок бесіди орієнтуєприпускає вказівку на її цілі, завдання, оголошення послідовності розгляду питань.

Інформацію, з якою ви хочете познайомити співрозмовників, треба представити коротко, точно і ясно, із вказівкою на її джерела і підкресленням їхньої надійності.

Наприкінці бесіди необхідно зробити висновки з основних положень, сформулювати чітко і лаконічно основні ідеї. Досвідчені ділові люди радять залишати в запасі один сильний аргумент на той випадок, якщо співрозмовник у момент прийняття рішень почне вагатися .

Після закінчення зустрічі роблять письмовий запис, що фіксує мету, завдання, позиції сторін, досягнуті домовленості, питання. Вказують також дату і місце проведення, тривалість, прізвища, імена й по батькові, посади присутніх.

Доцільно проаналізувати бесіду, використовуючи наступну схему:

1. Яка тема і мета бесіди?
2. Чи вдалося на початку розрядити атмосферу, встановити психологічний контакт?
3. Наскільки доказово викладені позиції? Які аргументи, методи переконання використовуються?
4. Питання яких типів пролунали?
5. Як велася суперечка з помилкових суджень ?
6. У якій формі виражається відмова ?
7. Чи відмовляються співрозмовники від своїх суджень, якщо аргументація опонента виявляється більш переконливою?
8. Хто робить узагальнений висновок?
9. Які рішення прийняті?
10. Чи можна назвати мову учасників спілкування правильною і гарною ?

11. Які засоби мовної адресації, «формули» вітання і прощання вжиті?
12. Чи дотримані просторові норми ділового спілкування?
13. Чи встановлений візуальний контакт?
14. Які жести використовуються?
15. Які слова, аргументи, вислови найбільше вплинули на співрозмовників?

1.2.2. Етикет ділової телефонної розмови

Сучасне ділове життя неможливо уявити без телефону. Завдяки йому багаторазово підвищується оперативність вирішення багатьох проблем і питань. Немає необхідності писати листи, а також здійснювати поїздки в інші установи або організації, в інші міста або взагалі за кордон для з'ясування обставин чи деталей якоїсь справи.

Телефонуючи, можна зробити дуже багато різних справ, а саме: провести переговори, домовитися про зустріч, надати консультацію, відвітати про виконану роботу та інше.

Дуже часто першим кроком до укладання ділової угоди або контракту є телефонна розмова. Вона є найпоширенішим і найефективнішим засобом встановлення ділового контакту.

Структура телефонної розмови. Службова телефонна бесіда має таку структуру:

- Момент встановлення зв'язку (назва установи, місця, куди телефонують).
- Виклад суті справи (взаємне представлення (за потреби), повідомлення мети дзвінка, введення співрозмовника в суть справи, ознайомлення його з проблемою).
- Обговорення справи або проблеми.
- Закінчення розмови (підведення підсумків розмови, взаємне прощання).

Успіх та ефективність ділової телефонної розмови залежить насамперед від чіткого дотримання її структури під час спілкування, ретельної підготовки, а також від чіткого дотримання деяких інших важливих аспектів ведення телефонної розмови, про які піде мова нижче.

Якщо телефонуєте ви:

- насамперед привітайтеся, назвіть організацію, яку ви представляєте, а також своє прізвище, ім'я та по батькові. Зазвичай перші слова телефонної розмови сприймаються погано, а тому називайте своє прізвище та ім'я останнім – принаймні це буде почуто;
- якщо телефонуєте в установу чи незнайомій людині, варто запитати прізвище, ім'я та по батькові свого співрозмовника. Можете також повідомити, з ким саме ви хотіли б поговорити;
- якщо телефонуєте у важливі справі, запитайте спочатку, чи є у вашого співрозмовника достатньо часу для бесіди;
- попередньо напишіть перелік питань, котрі необхідно з'ясувати, і тримайте цей перелік перед очима упродовж усієї бесіди;
- не закінчуйте розмову першим: завжди закінчує розмову той, хто телефонує. Завершуючи розмову, неодмінно попрощайтеся, нетактовно класти трубку, не дочекавшись останніх слів вашого співрозмовника;
- у разі досягнення важливих домовленостей згодом надішліть підтвердження листом або факсовим повідомленням.

Якщо телефонують вам:

- спробуйте якомога швидше зняти трубку й назвіть організацію, яку ви представляєте;
- у разі потреби занотуйте ім'я, прізвище та контактний телефон співрозмовника;
- розмовляйте тактовно, ввічливо: демонструйте розуміння сутності проблем того, хто телефонує;
- не кладіть несподівано трубку, навіть якщо розмова є нецікавою, нудною та надто тривалою для вас.

Не варто телефонувати в особистих справах зі службового телефону, а в службових справах недоречно телефонувати додому тій особі, котра має їх виконати (розв'язати). У разі, якщо вам телефонують на роботу в особистих справах, відповідайте, що ви неодмінно зателефонуєте після роботи.

Час дзвінка. У цьому випадку слід розрізняти дзвінок на службовий та на домашній телефон. Домовляючись про час дзвінка, візьміть за правило дізнаватися, коли його буде зручно

зробити. Якщо ви цього не зробили, то найбільш сприятливими для ділової розмови є такі проміжки часу: з 9:00 до 9:30, з 14:30 до 15:00, а також після 16:30. Дзвінок на домашній телефон вашому партнеру чи співробітнику для службової розмови може бути виправданий лише серйозною причиною, кому б ви не дзвонили – міністру, начальнику чи підлеглому. Жодна вихована людина не стане телефонувати після 22:00 або до 9:00 у будні, вихідні чи святкові дні, не маючи для цього вагомої причини або не отримавши попередньої домовленості на цей дзвінок. Не відступайте від цього правила навіть тоді, коли діловий партнер дав свій домашній телефон і дозволив телефонувати у будь-який час дня і ночі. Ніколи не варто сприймати це буквально, адже ця фраза – своєрідна норма етикету.

Привітання і представлення. Обов'язково на початку розмови, а також за умови, коли до трубки підходить інша людина, насамперед варто привітатися. Неприпустимо починати телефонну розмову з таких фраз: *Ви хто?*; *Куди я потрапив?*; *А що це за номер?* і под. Відповідно до норми мовного етикету необхідно казати *Добрий день (ранок, вечір)*. Далі потрібно представитися самому і надати можливість представитися співрозмовнику, адже взаємне представлення на початку розмови має важливе значення. Після цього слід назвати свою посаду, а також назву закладу чи організації, представником якої ви є. Усе це треба казати розбірливо та не поспішаючи для того, щоб ваш співрозмовник мав змогу в разі потреби записати інформацію про вас, яка його зацікавила. Тільки після цього можна переходити до викладу суті справи чи обговорення проблеми.

Відповідь на дзвінок. Якщо зателефонували вам, то необхідно знімати трубку не пізніше ніж до 4-5 дзвінка, але краще з цим не затягувати, бо про ваш заклад може одразу сформуватися погана думка. Також вважається неправильним робити це дуже швидко. Найоптимальніше треба діяти таким чином: під час першого дзвінка відкласти свої справи, під час другого налаштуватися на розмову, а після другого посміхнутися, зняти трубку і починати розмову згідно з існуючою структурою. Вважається неприпустимим відповідати на службовий телефонний дзвінок такими фразами: *Слухаю*; *Так*; *Алло*. Діловий етикет рекомендує формулювати перші слова привітання відповідно до створеного іміджу діяльності вашої установи або її відділів. Наприклад: *Приймальня, доброго дня, чим я можу вам допомогти?*. Можна обмежитись лише назвою відділу установи. Наприклад: *«Бухгалтерія, добрий день»*. Дуже важливо, щоб з людиною привіталися, а також щоб вона зрозуміла куди вона зателефонувала і хто з нею розмовляє. Слідкуйте, щоб у вас під рукою завжди були ручка та аркуш паперу в разі, якщо вам повідомлять важливу інформацію, яку складно запам'ятати в деталях, або якщо її необхідно передати тій людині, якої зараз немає на робочому місці.

Тривалість телефонної розмови. Після 3-4 хвилин розмови активність сприйняття стає нижче. Тому пам'ятайте, що кожна телефонна розмова має тривати не більше 5 хвилин. Ось чому під час розмови варто висловлювати свої думки чітко, лаконічно та коротко. Це допоможе скоротити дорогий час і вкластися у дозволені етикетом рамки. В разі, якщо передбачається розмова, що займе більше часу, то потрібно запитати, чи має ваш співрозмовник достатньо часу для проведення бесіди. Якщо не має, то варто попросити дозволу перетелефонувати, узгодивши при цьому час дзвінка.

Стиль телефонного спілкування. У сфері ділових відносин під час телефонної розмови має панувати ввічливість і вихованість, потрібно бути доброзичливим, розмовляти привітно. Називайте вашого співрозмовника тільки на ім'я (з відповідним звертанням, типу *пане, пані, друже, колега* і под.) або на ім'я й по-батькові, бо це завжди для нього приємно. Розрізняйте офіційний та розмовний стиль мовлення і ніколи не використовуйте останній під час службової телефонної розмови. Стиль спілкування залежить і від ступеня знайомства співрозмовників, їхнього віку, статі, посади тощо. З цього випливає, що гумор і веселий тон розмови має не шкодити, а допомагати справі, тобто бути доречним. За такого розуміння службового обов'язку можливість досягнути згоди в найскладніших питаннях значно збільшується. Також помітну роль у цьому відіграє конструктивність розмови, ваша мова і голос, а також дотримання етикету в критичні моменти.

Конструктивність телефонної розмови. Цей аспект залежить від уміння ділових партнерів наголошувати на суттєвому, уникати непорозумінь, уважно слухати свого співрозмовника. Дуже важливим є ведення діалогу під час телефонної розмови. Тому ніколи не

допускайте того, щоб телефонне спілкування переростало в монолог. Якщо розмова довга, то інколи підводьте підсумки, записуйте важливу інформацію. Це допоможе не забути якусь важливу деталь, виконати обіцянку чи домовленість.

Мова. Мова має бути, звичайно, лише літературною. Висловлюватися потрібно стисло, точно. При цьому необхідно стежити за послідовністю і логікою викладу думок, використовувати короткі та правильно побудовані речення. Добирайте потрібні слова та переконливі аргументи. Уникайте ситуацій, коли співрозмовники розмовляють на різних мовах (зазвичай це російська та українська). Не використовуйте сленг, різного роду жаргони, а також слова, типу: «окей», «ага», «ну» тощо. **Робіть паузи!!!**

Голос. Голос здатен по-різному висвітлювати висловлювання, іноді кардинально змінюючи їх зміст. Тому в телефонному етикеті важливо не тільки те, що ви говорите, але і як ви говорите. Оскільки співрозмовники не бачать одне одного, то все емоційне навантаження лягає на голос. Саме тому він має важливе значення, а також такі його складові, як гучність, темп, тембр, ритм, тон і под. Тому говоріть звичним рівним голосом, спокійно виразно, витримано, а не гучно, швидко й галасливо. Дотримуйтеся темпу в 120-150 слів на хвилину (стандартного темпу для телефонної розмови). Говоріть у трубку, сліdkуйте за дикцією, адже телефон тільки підсилює недоліки вашого голосу. Під час розмови треба посміхатися, адже по телефону чутно навіть посмішку! Тоді голос стає привітним та доброзичливим. Співрозмовник має відчувати, що вам цікаво і приємно з ним розмовляти. Під час розмови ніколи не лежіть, не їжте, не пийте і не займайтеся сторонніми справами, тому що голос одразу ж почне вас видавати, хоча на перший погляд здається, що це не так. Якщо ж це трапилося, то одразу ж попросіть пробачення.

Дотримання етикету в критичні моменти. Якщо ваш співрозмовник збуджений і сердитий, то надайте йому можливість висловитися, вислухайте його, висловіть співчуття, а також покажіть вашу небайдужість і зацікавленість його проблемами. Якщо ви дійсно щось зробили чи сказали не так, то попросіть вибачення. Таким чином ви маєте шанс погасити конфлікт уже на початковій стадії. Що б не сталося, ніколи не висловлюйте своєї невдоволеності, не перебивайте вашого співрозмовника, не вдавайтеся до наказового тону. Якщо ваш співрозмовник бурхливо виявляє свої емоції, проявляє грубість, неповагу чи агресію, кричить, погрожує, то краще промовчіть і ніколи не відповідайте йому тим же.

Завершення телефонної розмови. За етикетом при рівних умовах завершує розмову той, хто її почав. Однак якщо це бесіда з керівником, то ініціатива завершення телефонної розмови в будь-якому разі має йти від нього. Мабуть, кожен із нас опинявся в такій ситуації, коли вже треба закінчити розмову, але не знаєш, як це зробити так, щоб нікого не образити. Усе це ускладнюється тим, що технічно завершити бесіду по телефону набагато складніше, ніж при особистому контакті. В ідеалі розмову варто завершувати одразу ж після підведення підсумків та прощання, але в житті не завжди так виходить. Якщо бесіда починає затягуватися, то необхідно скористатися такими фразами: *Можна вважати, що ми обговорили усі питання; Думаю, що можна підвести деякі підсумки і под.* Принаймні зверніться до рятувальної фрази: *Прошу вибачення, але у мене призначена зустріч на таку-то годину, і я боюся на неї запізнитися.* Але при цьому ваш співрозмовник не повинен ніяким чином дізнатися, що це неправда, тому що в кращому разі так можна заслужити репутацію брехуна, в гіршому – знизити престиж і авторитет вашого закладу. Фінальний акорд відіграє дуже важливе значення, бо він може покращити або погіршити загальне враження від діалогу і вплинути на те, як складуться відносини з партнером в майбутньому. Недаремно кажуть, що завжди найкраще запам'ятовується початок і кінець.

Корисні поради:

Вимикайте мобільний телефон, коли заходите до церкви, театру, кінотеатру або до лекційного залу. Якщо чекаєте на важливе повідомлення, переведіть свій телефон у віброрежим. Відповідати на дзвінок під час вистави або літургії не можна. Тому попросіть знайомих у разі крайньої потреби надсилати SMS-повідомлення. Якщо справа термінова, вийдіть з приміщення і перетелефонуйте. Коли дзвонить телефон, а ви з кимось розмовляєте, вибачтесь і відійдіть убік.

1.2.3. Культура управління

Культуру управління потрібно розглядати як сукупність вимог, що висувуються до зовнішньої сторони цього процесу, а також як вимоги до індивідуальних якостей безпосередніх керівників. Цей складний і багатогранний комплекс питань, що повсякденно повинен вирішуватися управлінським апаратом, містить:

- високі вимоги до культури діяльності установи;
- правильне ведення, оформлювання та зберігання документації;
- дотримування етичних і моральних норм взаємин із колегами, партнерами;
- правильну самооцінку.

Чи не найголовніша роль в організації колективу та плідної безконфліктної атмосфери в ньому належить безпосередньо керівникові.

Він, безперечно, мусить бути особистістю – лідером, умілим організатором і тонким аналітиком-психологом, людиною слова і фахівцем справи. Окрім цих якостей, як зазначає мовознавець А. Коваль, керівник ще:

- знає ім'я та ім'я по батькові своїх працівників;
- завжди вітається з усіма;
- не зганяє злість на інших, коли винен сам;
- не підвищує голосу під час розмови;
- не нагадує підлеглому безліч разів про зроблену ним помилку, а свої помилки визнає;
- уміє оцінити добрий жарт і посміється разом з усіма (якщо це не образлива іронія);
- довіряє своїм працівникам;
- цінує їхній час і не відволікає від роботи якимись дрібницями;
- за можливості відгукується на прохання особистого характеру, не пишаючись і не хизуючись цим;
- дає завдання підлеглим у ввічливій формі;
- знає всі дрібні вади своїх підлеглих (а також власні) і враховує їх у повсякденній роботі.

Варто додати ще два пункти, хоча їх напевно набагато більше:

- заохочує та хвалить привселюдно, а робить зауваження чи дорікає віч-на-віч;
- не має морального права вимагати від підлеглих дотримуватися тих норм і правил, які порушує сам.

А ось застереження д-ра К. Габеркорна «Сім головних гріхів шефа», яке було опубліковано в німецькому часописі «Плюс» (передрук газетою «Біржа» № 6, 1991).

1. *Перенесення рішення на завтра.* Головна причина такої ситуації — слабкість характеру. Письмовий виклад найближчих завдань допоможе зрозуміліше сформулювати свої думки й чітко побачити проблему. Якщо жорсткі терміни розв'язання питань не встановлені, то зробіть це самі.

2. *Виконання роботи наполовину.* Розпочинати роботу варто, переконавшись, що наявні всі складники для її завершення, щоб не лишати розпочате незавершеним. Розбити роботу на етапи й визначити термін виконання кожного з них.

3. *Прагнення зробити все одразу.* Доцільніше обмежитися розв'язанням кількох реальних проблем, аніж розпочинати декілька справ, які все одно не вдасться довести до кінця. Тому переходити до нового завдання потрібно лише тоді, коли попереднє вже повністю розв'язане чи хоча б склалося уявлення про характер його розв'язання.

4. *Прагнення зробити все самотужки.* Майстерність керівника полягає у забезпечуванні умов для успішного виконання завдань, які ним раціонально розподілені між сумлінними виконавцями. Він не виконує все сам, а лише планує, спрямовує роботу й контролює її процес та виконання.

5. *Переконання, що ви знаєте все краще за інших.* Не варто витрачати час на розв'язування дрібних спеціалізованих управлінських завдань, якщо їх можуть швидше й краще розв'язати заступники.

6. *Невміння розмежовувати функції.* Потрібно наперед визначити завдання, обов'язки, інформаційні канали й відповідальності кожного працівника за допомогою розроблених чітких і

детальних посадових інструкцій, узгоджених зі схемою організації. Це дозволить виключити можливість перекидання відповідальності за невиконання робіт на чужі плечі й марнотратне дублювання управлінських операцій.

7. *Спроби перекласти провину на інших.* Керівник мусить з'ясувати причини невдачі, а не шукати цапа-відбувайла. Проаналізувавши помилку, необхідно спрямувати свою діяльність на її виправлення та на подальший розвиток.

1.2.4. Спілкування між керівником і підлеглими

Службова бесіда – це дієвий чинник налагоджування контакту, з'ясування непорозумінь, розв'язання проблем, залагодження конфліктів тощо. На основі практики випрацювано певні правила ведення службової бесіди керівника з підлеглими, які варто знати, але не варто обмежуватися лише ними:

- завчасно повідомити підлеглого про службову бесіду та її тему (хоча б у загальних рисах);
- мати конкретну мету (почути зізнання, заспокоїти, поінформувати тощо);
- мати найповнішу інформацію про працівника (освіту, службові досягнення, родину, уподобання тощо);
- укласти план бесіди (вступ, основна частина, підсумок);
- продумати час і місце проведення бесіди (хто, де і на чому сидить);
- бути щирим і гречним у питаннях і намірах;
- обрати правильний тон (сила голосу, інтонація, акцентування, пауза) і манеру (чіткість формулювань, переконливість аргументів, невербальні засоби тощо);
- бути уважним у вислуховуванні відповідей, заперечень, контраргументів (не перебивати, не відкидати відразу почуте тощо);
- тактовно завершити бесіду, досягнувши поставленої мети;
- дотримуватися конфіденційності щодо отриманої інформації.

Натомість, працівник, запрошений на службову бесіду, повинен дотримуватися теж певних правил і норм:

- пунктуальність (прийти слід за 3-5 хв до початку бесіди, назвати секретареві своє прізвище, мету приходу);
- мати охайний, діловий вигляд (одяг, взуття, зачіска тощо);
- дотримуючись субординації, уважно слухати співрозмовника (без зайвих жестів, міміки, емоцій);
- не уникати погляду керівника (щоб у нього не склалося враження про нещирість ваших намірів);
- чітко й лаконічно формулювати відповіді чи запитання;
- після завершення керівником бесіди не продовжувати її.

Стосунки в колективі

Діловий етикет визначає взаємини між начальником і підлеглими, між співробітниками всередині установи, між працівниками і відвідувачами. Стосунки між начальником і підлеглими багато в чому визначають атмосферу в колективі. Існує кілька правил, які повинен виконувати керівник, який прагне, щоб у колективі панувала дружня атмосфера, яка допомагає краще і швидше впоратися з дорученою справою.

Начальник - підлеглий: субординація. У діловому спілкуванні «згори-вниз», тобто відносно керівника до підлеглого золоте правило етики можна сформулювати так: «Ставтеся до свого підлеглого так, як ви хотіли б, щоб до вас ставився керівник». Мистецтво й успіх ділового спілкування багато в чому визначаються тими етичними нормами і принципами, які використовує керівник стосовно своїх підлеглих.

Під нормами і принципами мається на увазі те, яке поведіння на службі є етично прийнятне, а яке – ні. Ці норми стосуються, насамперед того, як і на основі чого віддаються розпорядження в процесі керування, в чому виражається службова дисципліна, що визначає ділове спілкування. Без дотримання етики ділового спілкування між керівником і підлеглим більшість людей почують себе в колективі некомфортно, морально незахищеними.

Ставлення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування, багато в чому визначає його морально-психологічний клімат. Саме на цьому рівні формуються передовсім моральні еталони й зразки поведінки. Розглянемо деякі з них:

Керівник повинен прагнути перетворити організацію в згуртований колектив з високими моральними нормами спілкування. Залучити співробітників до мети організації. Людина буде тільки тоді почувати себе морально і психологічно комфортно, коли відбудеться його ідентифікація з колективом. Разом з тим кожний хоче залишитися індивідуальністю і хоче, щоб його поважали таким, яким він є.

При виникненні проблем і труднощів, пов'язаних з несумлінністю, керівникові варто з'ясувати її причини.

Не варто нескінченно докоряти підлеглому його слабкостями, недоліками. Подумайте, що ви можете зробити, щоб допомогти йому перебороти їх. Опирайтеся при цьому на сильні сторони його особистості.

Якщо співробітник не виконав вашого розпорядження, необхідно дати йому зрозуміти, що вам відомо про це, інакше він може вирішити, що провів вас. Більше того, якщо керівник не зробив підлеглому відповідного зауваження, то він просто не виконує своїх обов'язків і поводить себе неетично. Зауваження співробітникові повинне відповідати етичним нормам. Зберіть всю інформацію в цьому разі. Виберіть правильну форму спілкування. Спочатку попросіть пояснити причину невиконання завдання самого співробітника, можливо, він наведе невідомі вам факти. Робіть ваші зауваження один на один - необхідно поважати гідність і почуття людини.

Критикуйте дії та вчинки, а не особистість людини. Тоді, коли це доречно, використовуйте прийом «бутерброда» – сховайте критику між двома компліментами. Закінчуйте розмову на дружній ноті і незабаром знайдіть час поговорити з людиною, щоб показати йому, що ви не тримаєте зла.

Ніколи не радьте підлеглому, як поводити себе в особистих справах. Якщо порада допоможе, то вам, швидше за все, не подякують. Якщо не допоможе – на вас буде покладено всю відповідальність.

Не обростаєте мазунчиками. Ставтеся до співробітників, як до рівноправних членів і до всіх з однаковими мірками.

Ніколи не давайте можливість помітити, що ви не володієте ситуацією, якщо ви хочете зберегти їхню повагу.

Дотримуйтесь принципу розподільної справедливості – чим більша заслуга, тим більша повинна бути винагорода.

Заохочуйте свій колектив навіть у тому разі, якщо успіх досягнутий, переважно, завдяки успіхам самого керівника.

Зміцнюйте в підлеглому почуття власної гідності. Добре виконана робота заслуговує не тільки матеріального, але й морального заохочення. Не лінуйтеся зайвий раз похвалити співробітника.

Привілеї, які ви робите собі, повинні поширюватися і на інших членів колективу.

Довіряйте співробітникам і визнавайте власні помилки в роботі. Члени колективу, однаково, так чи інакше довідаються про них. Але приховування помилок – вияв слабкості та непорядності.

Захищайте своїх підлеглих і будьте їм відданими. І вони зможуть відповісти вам тим же.

Обирайте правильну форму розпорядження, з огляду на два фактори:

- ситуацію, наявність часу для нюансів.
- особистість підлеглому (хто перед вами, сумлінний і кваліфікований працівник або людина, яку потрібно підштовхувати на кожному кроці).

Залежно від цього варто вибрати етично найбільш прийнятні норми поведінки і форми розпорядження.

Підлеглий - начальник: субординація. В діловому спілкуванні «знизу–нагору», тобто відносно підлеглому до свого керівника, загальне етичне правило поведінки можна сформулювати так: «Ставтеся до свого керівника так, як ви хотіли б, щоб до вас ставилися ваші підлеглі».

Знати, як варто звертатися і ставитися до свого керівника, не менш важливо, ніж те, які моральні вимоги варто пред'являти до своїх підлеглих. Без цього важко знайти «загальну мову» і з начальником, і з підлеглими. Використовуючи ті або інші етичні норми, можна залучити керівника

на свій бік, зробити своїм союзником, але можна налаштовувати його й проти себе, робити своїм недоброзичливцем. От кілька необхідних етичних норм і принципів, які можна використовувати в спілкуванні з керівником:

- Намагайтеся допомагати керівникові у створенні в колективі доброзичливої атмосфери, зміцненню справедливих відносин. Пам'ятайте, що ваш керівник має потребу в цьому передовсім.

- Не намагайтеся нав'язувати керівникові свою позицію або командувати ним. Висловлюйте ваші пропозиції або зауваження тактовно та чемно. Ви не можете прямо йому щось наказувати.

- Якщо в колективі очікується або вже трапилася яка-небудь радісна або, навпаки, неприємна подія, то про це варто повідомити керівника.

- У разі неприємності намагайтеся допомогти, полегшити вихід із цієї ситуації, запропонувати своє рішення.

- Не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не кажіть завжди тільки «так» або тільки «ні». Співробітник, який завжди підтакує, набридає, справляє враження підлабузника. Людина, яка завжди каже «ні», слугує постійним подразником.

- Будьте віддані і надійні, але не будьте підлабузником. Майте свій характер і принципи. На людину, яка не має сталого характеру і твердих переконань, не можна покластися, її вчинки не можна передбачати. Не варто звертатися за допомогою, порадою, пропозицією і т.д. «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків. У цьому разі ваша поведінка може бути розцінена як неповага або зневага до думки начальника або як сумнів у його компетентності. Натомість ваш безпосередній керівник втрачає авторитет і гідність.

- Якщо вас наділили відповідальністю, делікатно порушуйте питання і про ваші права. Пом'ятайте, що відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеня свободи дій.

Дружба між начальником і підлеглим: всі за і проти. «Дружба – дружбою, а тютюнець нарізно», – каже відоме прислів'я. Дійсно, багато керівників впевнені, що ділові стосунки не варто змішувати з особистими. Більшість із них має негативний досвід спільної роботи із друзями і родичами. Але чи так все однозначно?

Спільна дорога в діяльності не буває рівною. Однак життя свідчить про те, що цей шлях істотно можна полегшити, обравши своїм супутником надійного друга, на якого можна покластися і без тіні сумніву, довірити найвідповідальніші справи: організаційні, виробничі, із зовнішніх зв'язків тощо. За такої умови ділове партнерство між двома добре знайомими людьми – ситуація у світі менеджменту досить розповсюджена. Зазвичай, друзі бажають вести спільну справу на паритетній основі, наприклад, однаково докладаючи зусиль у реалізації якогось проекту. Вони заздалегідь розписують свої права, обов'язки і привілеї в загальній справі, і якщо обидва партнери були налаштовані на результативне співробітництво, то за збереження між ними дружніх стосунків можна не турбуватися.

Проблеми починаються, коли товариші перебувають на різних щаблях посадової ієрархії або, якщо їхні внески до спільної справи нерівнозначні. Їм доводиться докласти чимало зусиль для того, щоб зберегти дружбу й водночас досягти успіху в спільній справі.

Крім потенційної можливості відкритого розриву відносин між двома товаришами існує чимало інших, не менш небезпечних підводних каменів. І перший з них – навіть чудові особисті якості ніколи не замінять людині професіоналізму і трудового досвіду. Практично будь-яка людина, замислюючись про пошук нової роботи, передовсім розпитує про наявність «теплого містечка» всіх своїх друзів і знайомих, перед тим як зважиться опублікувати своє резюме в газеті або мережі Інтернет. Це і призводить до того, що на роботу частіше потрапляють за знайомством або протекцією, ніж завдяки своїм професійним якостям. Але запрошувати на роботу і тим більше брати в підлеглі навіть кращого друга, який не володіє необхідними професійними знаннями, не варто. Адже велика ймовірність, що, наприклад, новоявлений бухгалтер не зможе звести баланс, так само як і налагодити стосунки з інспекторами з податкової, а відіб'ється це на роботі всієї установи. Однак, навіть у тому разі, коли керівник впевнений, що його друг – уособлення професіоналізму, заспокоюватися і вважати, що далі справа піде «сама собою», не варто. Складності в роботі неодмінно будуть, і визначаються вони самим характером відносин «начальник – підлеглий». Дружба завжди пов'язана з особливими привілеями. Зокрема, друзям

звичайно багато що пробачають. Натомість – для гарного начальника всі підлегли за приписом повинні бути рівні. Тобто, якщо, наприклад, головний бухгалтер взяв на роботу свого товариша, інші співробітники не повинні відчутти, що керівник ставить когось вище, ніж їх, – треба намагатися, щоб ставлення до всіх було однаково рівним. Багато фахівців виділяють ще один негативний момент, здатний стати каменем спотикання для нормального спілкування друзів, які вирішили співробітничати – різниця в прибутках і соціальному статусі. Ця обставина теж може зіграти із дружною злий жарт. Але при всьому цьому, якщо друзям вдасться перебороти всі труднощі, пов'язані з організацією спільної діяльності – колектив отримає унікальну робочу пару, здатну вирішувати найскладніші завдання. І той факт, що товариші будуть мати різні права й повноваження, тільки зміцнить їхній союз і послугує на благо установи.

В особі друга-підлеглого керівник одержує провідника своїх ідей серед інших товаришів по службі. Не секрет, що слова посадовця багато співробітників сприймають трохи упереджено. А от почути інформацію з вуст колеги, який володіє тим же статусом, що й вони самі, деяким людям набагато легше. Більше того, співробітник, який перебуває з начальником у дружніх стосунках, цілком може взяти на себе роль людини, яка відповідає і за встановлення зворотного зв'язку між членами трудового колективу й керівником. Таким чином, директор завжди буде в курсі подій, які відбуваються в колективі.

Індивідуальні бесіди керівника з підлеглими. Керівник організації, установи, навчального закладу спілкується з підлеглими щоденно; його бесіди з ними бувають коротко та довготривалими, спокійними і напруженими. Вони відбуваються у формі групових або індивідуальних бесід: при прийомі на роботу і при звільненні, з метою заохочення і покарання, для вирішення виробничих питань і для того, щоб ближче познайомитися. Важливими є бесіди, де обговорюються нові ідеї, плани, завдання, відбувається обмін інформацією, стимулюється пошукова активність працівників, обговорюються перспективи їхнього професійного зростання. Такі бесіди керівника сприяють самореалізації та творчому зростанню підлеглих.

В індивідуальних бесідах з підлеглими керівник найчастіше дає розпорядження, щось рекомендує, намагається за допомогою зворотнього зв'язку дізнатися про хід і результат виконання завдань, а також оцінити роботу співробітників. Найбільше непорозуміння, а то й конфліктів виникає саме тоді, коли керівник віддає розпорядження, а підлеглий має його виконати. Річ у тім, що нерідко люди неоднаково розуміють одну й ту ж інформацію, по-різному ставляться до виконання конкретного завдання і досягнення мети. Тому під час зустрічі бажано, щоб керівник сформував у підлеглого бажання виконати розпорядження. Якщо такого бажання не буде, то швидше за все підлеглий зробить те, що йому сказали, але формально, або й погано.

Для того щоб порозумітися, співрозмовники повинні спілкуватися спільною професійною мовою. Розмовляючи про одне й те саме завдання з різними людьми (скажімо, з учителем чи технічним працівником), треба орієнтуватись на тип і рівень мислення кожного. В одному випадку термінологія може бути більш складною, узагальненою, розрахованою на високий рівень мислення, в іншому – розпорядження даються простішою мовою, чітко, без використання наукової термінології. Отже, для досягнення взаєморозуміння з підлеглими керівникові потрібно враховувати їхній рівень освіченості та розумового розвитку.

Розуміння інформації працівниками залежить також від особливостей її передавання, зокрема від повноти. Так, завідувач відділу може дати підлеглому завдання: *Напишіть про цей об'єкт щось нове і цікаве*. Таке розпорядження, звичайно, виконати добре буде дуже важко, бо воно неконкретне і незрозуміле.

Давати завдання й роз'яснювати його треба спокійним тоном. Це дасть змогу підлеглому сконцентрувати увагу на змісті розмови, а не на поведінці керівника. Для того щоб підлеглий добре зрозумів завдання, бажано запитати, як він хоче його виконувати і чому саме в такий спосіб. Але й цього замало. Важливо, щоб підлеглий прийняв запропоноване завдання. А тому вказівки та завдання, що даються підлеглому, не повинні суперечити його етичним нормам і поглядам. Крім того, бажано, щоб керівник у розмові показав, що виконання завдання сприятиме не лише досягненню загального успіху, а й задоволенню певних потреб, інтересів підлеглого (наприклад, допоможе йому в підвищенні статусу, одержанні винагороди тощо). І, нарешті, завдання сприймається із задоволенням, якщо його дає керівник, якого поважають, цінують, до якого

ставляться прихильно, із симпатією.

Для підлеглого важливо, дає завдання керівник від свого “Я” чи звертається до його “Ви”. Із чотирьох типів розпоряджень *Я вимагаю, щоб завтра...; Завтра треба зробити...; Я прошу Вас зробити...; Чи не могли б Ви до завтра зробити...* найгірше сприймається перше, найкраще – два останніх. Усі люблять, коли помічають і цінують їхні успіхи, певні індивідуальні особливі якості. Тому іноді варто зробити підлеглому комплімент.

Не варто забувати, що індивідуальна бесіда – це діалог. Тому треба терпимо сприймати навіть нечіткі думки підлеглого, його сумніви, заперечення. Це тільки підвищить прихильність підлеглого до керівника. Не завадить навіть підкреслити, що працівник має для виконання завдання певні переваги перед іншими. Але для цього потрібно по-справжньому цікавитися успіхами й труднощами кожного працівника, їхніми інтересами, звичками. Ніщо так не приваблює людей, як вияв зацікавленості до них, бажання керівника створити умови для самореалізації підлеглих.

1.2.5. Наради

Нарада як засіб колективного вирішення проблем є однією з ефективних форм управлінської діяльності. Дослідження свідчать, що приблизно 90% ідей виникає в процесі колективного обміну думками. Очевидно, цим зумовлене використання її в організації роботи колективу. Нарада – організаційна форма спільного обговорення і вирішення керівником разом з підлеглими певних проблем, питань. Керівники і спеціалісти витрачають на ділові зустрічі 20-30% робочого часу. Оптимальна кількість учасників наради – до 10-12 осіб. Більша кількість учасників просто не зможе взяти активної участі в обговоренні, а мала не дасть змоги виявити різні погляди на проблему. Ефективність наради певною мірою залежить від рівня підготовки як самої наради, так і окремого її учасника й, безумовно, керівника.

У процесі управління в закладі використовують такі види нарад:

а) диктаторська нарада – керівник ознайомлює присутніх зі своїми розпорядженнями, власним поглядом, з постановою чи наказом вищого керівництва. Інколи дозволяє учасникам наради ставити запитання. Обмін думками відсутній;

б) автократична нарада – різновид диктаторської. Керівник кожному ставить запитання і вислуховує відповіді. У такій нараді бере участь небагато працівників. Крім ситуації, коли підлеглому доводиться відповідати на запитання керівника, він поводить пасивно. Активізація учасника наради, зазвичай, не передбачає суперечки з керівником;

в) сегрегативна нарада – керівник або працівник за його дорученням виголошує доповідь, потім відбуваються дебати, в яких бере участь кілька учасників за вибором головуєчого. Ця нарада є псевдодискусійною (виступ підготовлений заздалегідь). Вона може спричинити розкол колективу, виникнення антипатії до керівника чи до промовців, тому не варто нею зловживати;

г) дискусійна нарада – вільний обмін думками, загальне голосування, прийняття рішення, яке потім підлягає затвердженню керівництвом. Варіантом може бути одноосібне прийняття рішення керівником після осмислення висловленого і запропонованого на нараді;

г) вільна нарада – аморфна, без чітко сформульованого порядку денного, а інколи й без головуєчого. Метою її є обмін думками; прийняття рішення необов'язкове. Така нарада, зазвичай, виникає спонтанно, в кулуарах офіційної наради тощо;...

д) проблемна нарада – спрямована на пошук вирішення певної проблеми. Відбувається вона за традиційною схемою: доповідь – запитання – дебати – прийняття рішення. Для вирішення проблем часто використовують метод «мозкової атаки»;

е) інструктивна (інформативна) нарада – передбачає передавання розпоряджень та необхідних даних зверху донизу ієрархічними щаблями управління. Організують її за необхідності конкретизувати завдання для виконавців, роз'яснити питання, що назріли, встановити терміни виконання доручень;

є) оперативна (“диспетчерська”, “п’ятихвилинка”, “термінова” тощо) нарада – призначена для отримання інформації про стан справ у виробництві (знизу догори за схемою управління).

Отримавши необхідні дані, голова наради на місці приймає рішення, надає необхідну допомогу. В організації оперативних нарад важливо чітко визначити їх основну мету, яка може бути інформаційно-пізнавальною (взаємний обмін інформацією між дирекцією і керівниками відділів, підрозділів про виробничу діяльність), контрольно-регулювальною (виявлення порушень,

відхилень і спонукання винних до їх усунення), нормативно-оцінною (підбиття підсумків роботи за певний період, оцінка результатів) або творчо-пошуковою (пошук колективних рішень складних та міжвідомчих проблем). Вибір конкретного виду наради залежить від предмета обговорення, управлінських традицій в організації, уподобань керівника та ін. Зазвичай, більшість нарад поєднують у собі елементи різних їх видів, бо головна вимога до них – об'єктивний аналіз проблеми, прийняття ефективного рішення, доведення його до виконавців тощо.

Ділові наради мають на меті розв'язувати такі питання / проблеми:

1) з'ясувати, проаналізувати стан справи (як виконується намічене, що відбувається в колективі ...); обмінятися інформацією з обговорюваних питань, скоординувати зусилля і зробити організаційні висновки. Цій меті відповідає **інформаційна нарада**;

2) поінформувати колектив про пошуки у вирішенні проблем, про новий досвід і можливості його впровадження, переконати співробітників у правильності проведеної господарської політики. Для розв'язання цих завдань проводяться **роз'яснювальні** наради або ж **інструктаж**;

3) знайти колективне вирішення проблеми, зібрати ідеї. Цей тип наради – **проблемна** або ж **«мозкова атака»**;

4) відібрати і прийняти конструктивні рішення. Це завдання **проблемної наради**;

5) дати учасникам необхідні знання, підвищити їхню кваліфікацію. Цей тип наради називається **конференція** або ж **семінаром**.

Якщо керівник зацікавлений у постійних контактах з колективом, він організує регулярні наради. За частотою проведення вони можуть бути також *разовими і періодичними*.

Етапи підготовки і проведення наради. Підготовка наради розпочинається з визначення її необхідності. Цей складний вид роботи доцільно використовувати, якщо є неможливою альтернатива, зокрема бесіда, директива або ухвала вищого керівництва, наказ чи розпорядження тощо.

Після рішення організувати колективний процес обговорення уточнюють його тему і мету. Шляхом виділення й угруповання проблем розробляється порядок денний. Обирають послідовність розгляду питань, виходячи із психологічних основ. Найбільш «важкі» пункти, що вимагають розширеного обговорення, пророблення, найкраще розмістити в другу третину зборів, коли фізична і розумова працездатність групи найбільш продуктивна. Поточні чи термінові питання, які не вимагають багато часу, можна розв'язати насамперед, а «найпростіші» чи пункти найбільш цікаві – залишити насамкінець.

Загалом треба підготувати проект рішення. Він нерідко являє собою «запитальник», по кожному пункту якого учасники в процесі засідання будуть давати конкретні відповіді.

Наступний крок – визначення кількісного і якісного складу аудиторії, підготовка учасників.

Зовсім не обов'язково на кожну нараду запрошувати керівників усіх підрозділів. Залучаються зазвичай ті посадові особи, що найбільш компетентні в обговорюваній проблемі. Треба визначити, чи представляють комуніканти широкий спектр думок, чи створять групу з однаковими поглядами. За кількістю учасників збори можуть бути вузькими (до 5 чоловік), розширеними (до 20 чоловік) і представницькими (понад 20 чоловік). Маленькі групи високопродуктивні, але в них важко зав'язати розмову, є ризик прийняття ненадійних рішень. Великі, зазвичай, приймають вивірені рішення на основі багатьох позицій, але в них важко дійти згоди, необхідний посилений контроль, існує небезпека виникнення угруповань, тиску на «саботажників». Ідеальна кількість учасників для внутрішнього ділового засідання – від 6 до 15. Усі співробітники повинні бути завчасно ознайомлені з темою, метою, порядком денним і необхідними матеріалами, документами.

Найкращий час для проведення зборів, згідно з ергономічними дослідженнями, – це пізній ранок (11 година середи, четверга або по обіді). Для регулярних нарад відводять визначений день тижня.

Місцем проведення, зазвичай, є кабінет керівника організації. Однак краще скликати наради в спеціально обладнаному приміщенні. Воно повинно мати гарну акустику, звукоізоляцію, вентиляцію, нормальну температуру повітря (+ 19°C), зручні для роботи меблі. Оптимальне розташування учасників – на відстані витягнутої руки один від одного за столом трапецієподібної форми.

Доцільна тривалість спільної розумової діяльності великої кількості людей – 40-45 хвилин. Якщо обставини справи вимагають більшого часу, то після 40 хвилин оголошують десятихвилинну перерву. Регламент установлюється на початку наради. Звичайно вступне і заключне слово голови, а також усі виступи плануються до 5-10 хвилин. У вступному слові треба ясно й конкретно, коротко викласти обговорювані проблеми і ще раз звернути увагу присутніх на кінцеву мету наради. Щоб створити стимул для дискусії, можна підкреслити практичну значимість питань, поставити перед слухачами низку конкретних завдань. Одна з найважливіших вимог до голови наради – не нав'язувати із самого початку свою позицію іншим учасникам. Посада надає словам керівника особливої ваги, і ті з працівників, хто дотримується протилежних поглядів, можуть просто не зважитися їх висловити, щоб не суперечити керівництву. Треба намагатися зайняти нейтральну позицію, викласти свою думку від 3-ї особи або сформулювати у вигляді питання. Найсерйозніші засідання доречно починати зненацька цікавою реплікою чи навіть жартом. Дуже ефектно, якщо фраза, думка, якою відкривається нарада, буде використана й у її завершенні. Звертаючись до ораторів, головуючий називає учасників на ім'я по батькові, за можливістю підкреслює їхній досвід і компетентність з відповідного питання. Голова повинен бути вкрай уважний не тільки до суті виступу, але й до того, як кожен із них вписується до загальної конструкції, як працює на досягнення поставленої мети, чи не веде вбік. Організатор стежить за регламентом, у процесі й після розгляду кожної проблеми коротко резюмує виступи. Це дозволяє домогтися впевненості в тому, що всі присутні чітко розуміють, про що мова, що в ході дискусії досягнуть визначеного прогресу. Якщо оратор виходить за межі питання, варто дипломатично зупинити його. Критичну оцінку пропозицій дають негайно після промови, чи, якщо використовується метод «мозкового штурму», після висловлення всіх ідей.

Наступний можливий етап наради – прийняття рішень. Зачитується заздалегідь підготовлений проект рішення, учасники наради вносять свої корективи, приймають його за результатами голосування. Після прийняття рішень визначаються особи, які здійснюють його виконання й контроль.

Закінчуючи збори, голова може закликати всіх до виконання тих планів, програм, до досягнення тих цілей, до яких прийшли в підсумку; коротко резюмувати хід обговорення; похвалити найбільш вдалі ідеї, ділові виступи; подякувати всім за продуктивну роботу.

1.3. ДІЛОВІ КОНТАКТИ. ЗНАЙОМСТВА

Усне ділове спілкування передбачає всілякі способи взаємодії з людьми, використання різних комунікативних засобів – вербальних (словесних) і невербальних (несловесних). Вербальне ділове спілкування може здійснюватися за дуже неоднакових обставин: одні вимоги ставить перед нами розмова з однією людиною, інші – спілкування з кількома людьми, ще інші – з цілим залом слухачів. Неоднаково ми будемо розмову, якщо діловий партнер сидить перед нами і якщо він звертається до нас по телефону. В будь-якому разі, щоб досягти мети спілкування, ділова людина повинна мати не тільки певний фізичний та інтелектуальний потенціал, навички комунікації, а й знати правила ділового спілкування, або, інакше, – правила ділового етикету.

Вітання. Здавна в Україні живе добра традиція: вітатися з людьми незалежно від близькості знайомства. Якщо з діловим партнером у вас не буде подальшої розмови, то своє вітання ділова людина може супроводити легким поклоном, жінка – нахилом голови, а молодь має трохи нижче вклонитися старшим. Сьогодні набули певного поширення такі форми вітання: *Доброго дня (ранку, вечора), Вітаю Вас, Олександр Степановичу, або Доброго здоров'я, пані Галино.* За сучасним діловим етикетом першим вітається молодший із старшим, підлеглий з керівником, студент з викладачем. Чоловік завжди має вітатися з жінкою першим. Жінка вітається першою зі старшою за себе жінкою. За традицією першим вітає начальника підлеглий, а руку для потиску першим подає керівник. Але є виняток: жінку зобов'язаний вітати першим саме керівник, навіть якщо вона – його секретар. Незалежно від статі, віку й посади першим вітається той, хто обганяє знайомого чи проходить повз нього. Перш ніж звернутися із запитанням до незнайомого, слід з ним привітатися. Вітаючись чи знайомлячись, старший першим подає руку молодшому, жінка чоловікові, начальник – підлеглому, викладач – студентіві. Не потиснути руку у відповідь

вважається образою. Не подають руку для потиску через стіл. Якщо підлеглий зайшов до кабінету керівника, то керівник має вийти з-за столу й привітатися рукоштовпанням або ж обмежитися кивком голови. Якщо ваш діловий партнер – жінка, то вітаючись, вона може не знімати рукавичок. Натомість чоловік, вітаючись із жінкою в рукавичках, подає руку без рукавички.

Знайомство і представлення. Залежно від рівня офіційності процедура знайомства набирає дедалі більше формальної вагомості. Найчастіше, коли вам конче потрібно встановити ділові контакти, вдаються до послуг третьої особи – до посередника, який представить вас діловому партнеру. Коли посередника немає, а вам терміново потрібно вирішити певну проблему, варто представитися самому. Діловий етикет радить: першим відрекомендовується той, хто став ініціатором зустрічі, молодший – старшому, підлеглий – керівникові, а ось жінці, незалежно від віку, не належить першою відрекомендовуватися чоловікові, хіба що вона студентка й хоче щось з'ясувати у викладача. Зрозуміло, жінці краще скористатися допомогою третьої особи.

Ритуал знайомства слід здійснювати спокійно, стримано, з гідністю і без ніяковості. Якщо хочете справити добре враження на ділового партнера чи нового знайомого – дивіться (непильно) йому в вічі, а для посилення можете ще й посміхнутися. Приємні емоції, що виникли в партнера із спілкування, сприяють доброзичливому сприйманню ним інших людей – зрозуміло, насамперед вас самого; поліпшують здатність людини до спілкування, а найголовніше – сприяють успішному закінченню ділової зустрічі. Украй нечемно не дивитися на того, з ким ви розмовляєте. Не обов'язково під час знайомства говорити: *Дуже приємно*. Якщо ви це кажете, то можете пояснити причину свого задоволення знайомством: *Рада познайомитися з вами! Читала ваші дотепні оповідання і нариси*. Чоловіки, знайомлячись, мають підвестися, бо вклонятися сидячи незручно. Натомість жінка не встає з місця, за винятком тих випадків, коли її знайомлять зі старшою за віком жінкою чи вона сама хоче виявити особливу повагу до людини, з якою її знайомлять. Знайомлячись із чоловіком, перша для потиску подає руку жінка, якщо вважає за потрібне, а коли ні – обмежується кивком голови. В усіх інших випадках, як уже зазначалося, перший простягає руку для потиску старший за віком (у товаристві) чи за службовим становищем (в установі, на виробництві, в навчальному закладі тощо). Знайомлячись і називаючи себе, чітко вимовляйте своє прізвище, ім'я й по батькові (чи тільки ім'я), тобто називайте себе так, як би ви воліли почути звернення до себе від особи, яку вам представляють. Жінка теж називає себе під час знайомства – зрозуміло, якщо її попередньо не відрекомендували: *Познайомтесь! Це – наш справжній професіонал, митець своєї справи Марія Степанівна*. Незалежно від службового становища, чоловік (навіть якщо це начальник обласного управління), коли жінка заходить до його кабінету, має підвестися і, вийшовши з-за столу, чекати, поки вона не представиться й не подасть йому руку. Себе він може не називати, бо відвідувачка, певне, знає, до кого з'явилася на прийом. Коли процедура знайомства завершилася, можна викладати суть справи. На зустрічі, що має суто діловий чи комерційний характер, жінка може підійти до чоловіка, подати руку для потиску і назвати себе. Коли ви приходите на нове місце роботи, то маєте представитися самі співробітникам або вас має представити їм керівник. Під час виконання службових обов'язків ви теж можете потрапити в ситуацію, коли потрібно представитися незнайомим людям. За етикетом, слід спочатку привітатися, а потім сказати: *Я – Криворучко Людмила Іванівна, ваш методист*, або: ... *ваш новий співробітник*. За потреби представити когось товариству треба говорити: *Я хочу вам представити нового викладача, кандидата історичних наук Івана Зіновійовича Орла*, або: *Сьогодні консультацію проведе Володимир Андрійович Буряк, він фахівець у галузі...*

Якщо ділове знайомство відбулося, і ви хочете, щоб воно стало тривалим і приємним, тоді вам потрібно дотримуватися ще й таких правил:

1) коли ви не можете згадати, як звуть вашого колегу, перепитайте ще раз: це краще, ніж ламати голову над якимось особливим звертанням;

2) у товаристві не варто перешіптуватися потай від інших, плескати долонею по столу і надто енергійно виражати свої емоції, довго говорити про власне самопочуття;

3) розповідаючи про відсутнього, не можна казати він чи вона – треба називати людину на ім'я;

4) в установі обов'язково потрібно дочекатися запрошення господаря сісти. Дедалі ширше для представлення застосовують візитні картки. З привілею дипломатів, державних і політичних діячів візитки перетворилися на предмет чи не повсякденного вжитку під час ділового спілкування

бізнесменів, журналістів, учених, службовців – будь-якої людини. Знавці міжнародного етикету авторитетно заявляють, що найбільшого поширення візитні картки набули в Японії. Здається, немає жодного японця, в якого б не було візитної картки, а процес обміну ними перетворився на ще одну національну церемонію...

На візитних картках, які виготовляють з білого цупкого паперу (звичайно розміром 9х5 см), зазначають ім'я й прізвище, а нижче, під ними, – посаду власника картки. У лівому нижньому куті візитки друкують адресу установи, в якій працює її власник, а в правому – номер службового телефону. На зворотному боці може бути вказано аналогічно домашню адресу й номер домашнього телефону. Візитні картки можна вручати безпосередньо під час знайомства, передавати через інших осіб і надсилати поштою. За правилами етикету, відповідь на одержані візитки слід давати також візитками: оптимальний термін – протягом доби.

Доцільність використання візитних карток зумовлюється двома обставинами: по-перше, вони стисло й чітко представляють її власника; по-друге, є підтвердженням його наміру в майбутньому підтримувати ділові контакти.

1.4. ДІЛОВІ ЗУСТРІЧІ

Будь-яка зустріч, а тим більше ділова, проводиться з певною метою. Саме спілкування в діловій практиці, зазвичай, підтримується взаємною зацікавленістю. Щоб задовольнити зацікавленість сторін, її організується зустріч.

Критерії оцінки результатів спілкування. Щоб ефективно провести ділову зустріч, до неї необхідно серйозно підготуватись, продумавши все до дрібниць. Домовлятися про ділову зустріч прийнято заздалегідь, при цьому відрізок часу між домовленістю і самою зустріччю залежить від конкретних обставин та програми її проведення. У межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за два—три дні.

Особливої ретельності вимагає організація зустрічі з іноземцями. До такої зустрічі потрібно, безперечно, готуватися завчасно, передбачивши всі елементи програми їхнього перебування:

- порядок зустрічі;
- персональний склад учасників;
- участь представників преси;
- вручення квітів;
- вітальні промови;
- розміщення в готелі;
- ділова частина;
- відвідування культурних об'єктів; поїздки по регіону; неофіційні прийоми.

Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, факсу, телефону. Перед тим як взяти в руки телефонну трубку, слід визначити всі важливі організаційні моменти зустрічі, адже якщо забути щось, виходити повторно на зв'язок буде не зовсім зручно.

Запланована за 10 днів ділова зустріч часто буває підготовлена гірше лише через психологічні причини. Спочатку неначе є час для вирішення організаційних питань у наступні дні, а потім, з огляду на можливі непередбачені обставини, часу може просто не залишитись. Критеріями оцінки результатів взаємодії, окрім досягнення мети, виступають фактори, що відображають ресурсні витрати учасників: час, рівень напруженості і характер відносин між ними.

Предмет ділової зустрічі. Предметом ділової зустрічі є питання, що виносяться на обговорення, тематичні рамки переговорів, перелік проблем, які розглядатимуться, тощо. Переговори, зазвичай, проводяться для вирішення питань про спільну діяльність, про зміни форм цієї діяльності чи для того, щоб припинити співробітництво, коли умови чи підходи однієї з сторін не задовольняють іншу з тих чи інших причин, і под. Бувають і протокольні переговори, їх називають візитами ввічливості, оскільки проводяться вони для особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу.

Місце проведення ділової зустрічі. Проводяться ділові переговори, зазвичай, у службових приміщеннях їх учасників (у своєму закладі чи партнера), хоча можливе їхнє проведення на нейтральній території чи, завдяки розвитку засобів комунікації, дистанційно. Ініціатор зустрічі пропонує (але не нав'язує) свій варіант, однак останнє слово про місце проведення залишається за запрошеною стороною. Розглянемо кожний з варіантів;

У своєму закладі. Спортсменам добре відомо, що гра на своєму полі часто приносить перемогу господарям. Так само більшість ділових людей віддають перевагу проведенню переговорів на своїй території. Вираз *удома й стіни допомагають* не позбавлений сенсу. Господарям не треба витратити дорогоцінний час і додаткові сили на адаптацію до зовнішнього середовища, подолання втоми після довгої дороги. Вони можуть без зайвих проблем скористатися телефоном, факсом, кімнатами для відпочинку, засобом Internet, секретарськими послугами, допомогою юристів, експертів чи вищих за посадою працівників або запросити залишитися на самоті для проведення конфіденційних розмов. Цей варіант дає можливість господарям впливати на ситуацію, включаючи вибір й облаштування приміщення для розміщення учасників за столом переговорів та цілеспрямовану організацію культурних і соціальних програм зустрічі. Заощаджується не тільки час, а й кошти на відрядження та транспортні витрати. До речі, бувають випадки, коли господар навмисне затягує дискусії, тим самим підвищуючи витрати гостей і збільшуючи моральний тиск на опонентів. Якщо ви збираєтесь прийняти партнера у своєму кабінеті, то, передовсім, огляньте його уважно. Він повинен бути] добре вмебльований і заповнений необхідними речами: комп'ютером, потрібними паперами і документами, розкладеними на столі, дорогим календарем з письмовим приладдям, телефоном, міні-АТС з факсом, виставкою сувенірів, добірною книг.

Оформлення офісу має психологічне значення. Наприклад, легше вплинути на гостя, якщо запропонувати йому стілець нижчий, ніж крісло, та ще й з великою спинкою. Значення має також і довжина стола, дистанція, на якій буде знаходитись відвідувач, розмір кабінету, його дизайн.

Якщо ж господар хоче вести розмову на рівних, він сідає напроти співрозмовника за приставним столиком. Для неформальної розмови господар може запропонувати диван, при цьому гість повинен опинитись праворуч від нього.

Кабінет керівника відверто розрахований на те, щоб справити враження сили й авторитету, і може бути навіть застереженням для слабкого партнера й кидати виклик сильному. Власна територія – це «сцена», де можна показати, що справи йдуть добре і все знаходиться під контролем. Запрошена людина, зазвичай, буде вважати себе в гостях і відчуватиме певну напруженість, якою б не була зустріч. Лише господарю під силу розвіяти цю напруженість: створити доброзичливу атмосферу за рахунок доброзичливої поведінки, надати певні зручності тощо.

В арсеналі господарів є ще такий засіб, як запрошення пити чашечку кави чи чаю. У складних ситуаціях ця пропозиція розслаблює опонентів, дає змогу розрядити конфлікт і поліпшити атмосферу переговорів. За діловим етикетом запрошення *Чай, кава?* входить до обов'язків господарів лише в тому разі, якщо виникають проблеми і переговори затягуються.

У закладі партнера. Серйозною причиною для проведення ділових обговорень у закладі партнера є можливість одержати додаткову інформацію, дізнатися більше про партнера, його установу й умови її функціонування.

При цьому варіанті легше закласти хороший фундамент для майбутніх стосунків, є шанс швидко укласти вигідну угоду, оскільки партнер розуміє, що прибувши до нього, ви витратили чимало часу, відклали низку справ, а тому відчуває певне зобов'язання.

Погоджуючись на зустріч у закладі партнера, ви цим демонструєте серйозність своїх намірів і велике бажання укласти договір. Ця символічна дія може відіграти важливу роль в переконанні іншої сторони, що саме з вашою установою їй найкраще вести справи.

Який із вищенаведених варіантів кращий, врешті-решт залежить від конкретних обставин. Зазвичай, найбільш ефективною і прийнятною є організація зустрічей поперемінно: на своїй території і в закладі партнера.

На нейтральній території. Можливість проведення переговорів на нейтральній території також має свою привабливість. Зазвичай, обговорення питань при цьому варіанті не дає переваг жодній із сторін і особливо ефективно при вирішенні конфліктних ситуацій.

Проведення таких зустрічей на міжнародному рівні може бути досить корисним у разі, якщо отримання додаткових відомостей не є однією із важливих цілей переговорів і нерідко збільшення кількості учасників переговорів призводить до непорозуміння.

Згідно з протоколом право на участь у переговорах, право керівника, надається також особам, які внесені до списку У протокольному списку зазначаються прізвище, ім'я та по-батькові, місце роботи і посада учасника. За необхідності на переговорах з іноземними партнерами в протокольних списках наводяться короткі відомості про сферу діяльності та інтересів кожного учасника, теми їхніх виступів.

Обмінюються протокольними списками до початку зустрічі. Якщо ж списки завчасно не складені, то для володіння інформацією про учасників зустрічі сторони обмінюються візитними картками.

Важливість правильного відбору складу й рівня учасників переговорів залежить від значення, яке надають зустрічі її учасники, характеру угоди і культурного рівня сторін. Китайські делегації на переговорах вирізняються, наприклад, численністю, тим часом як американці віддають перевагу невеликим групам. У деяких партнерів може викликати побоювання наявність юриста, оскільки це може бути пов'язане із судовими справами. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі.

Найбільш ефективні, як засвідчує досвід, переговори «один на один». Якщо ж планується кілька учасників делегації, то варто призначити керівника, який відповідатиме за діяльність всієї групи загалом і кожного учасника, зокрема.

Матеріали для обговорення. Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. При цьому потрібно розрізняти кілька категорій документів, які обговорюються в процесі зустрічі.

Перша – відображає позицію учасника зустрічі з широкого кола питань і, зазвичай, містить рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися.

Друга – це проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів.

Третя – проекти резолюцій чи угод про наміри. Проекти використовуються як для проведення консультацій, так і для вироблення взаємоприйнятної позиції на переговорах. Корисним допоміжним матеріалом є перелік питань та пам'ятки для бесід з тематики зустрічі, які використовуються як напередодні, так і в процесі переговорів.

Невід'ємною частиною підготовчої роботи є підбір різноманітних документів з питань, які передбачається розглянути. На основі цієї підбірки, зазвичай, готуються тексти виступів, матеріали для бесід з партнерами, довідки.

Підбірка матеріалів може складатися з офіційних довідок, документів, вирізок із газет і журналів, які містять відомості про партнера та його заклад. Досвідчені працівники управління обирають також дані про історію закладу, аспекти діяльності, досвід співробітництва тощо. Безперечно, це вимагає великих зусиль, знань і часу, але така праця себе виправдовує.

Цілком прийнятними для менеджменту у сфері освіти є порада, яку пропонує автор славнозвісного бестселера "Як уціліти серед акул" Харві Маккей: "Якщо ви знаєте своїх клієнтів, якщо вам відомі їхні специфічні інтереси та риси характеру, то у вас завжди буде підстава для встановлення контакту з ними".

Фахівцям, які братимуть участь у зустрічі, повинні бути притаманні такі риси характеру: почуття власної гідності, впевненість у собі, урівноваженість, дипломатичність, терпимість, тактовність, прагнення до взаєморозуміння.

Бажано привітати партнерів (посмішка, приємний погляд, рукоштовнання). Під час знайомства необхідно покласти візитки гостей перед собою, щоб не забути, як звати партнерів.

Рекомендують:

- починати розмову із загальних фраз, поступово переходячи до найбільш важливих, принципових питань, а потім – до обговорення питань, за якими можна легко дійти згоди;
- ставити доброзичливі й прямі запитання;
- вислуховувати відповіді;
- записувати цінну інформацію;
- виявляти бажання зрозуміти позицію партнера;

- викликати симпатію до себе з боку співрозмовника (адже він — особистість, має повне право на повагу до себе, на визнання його як особистості);
- орієнтуватися на бажаний партнером кінцевий результат, який вигідний і для організаторів;
- аргументувати свої пропозиції цифрами, фактами;
- виявляти зацікавленість у перспективах взаємин з партнерами.

Якщо ви не можете торкатися обговорення певної теми, потрібно посилатися на особисті обставини або повідомити, що рішення підприємства з цього питання поки що не підлягає розголошенню. Рекомендують відповісти так: *На сьогодні, на жаль, не маю права обговорювати це питання. Сподіваюся, що ви зрозумієте мене правильно.*

Не можна:

- ставити запитань, які підказують відповідь;
- вести розмови про релігію та політику;
- тиснути на співрозмовника;
- змушувати партнера довго чекати зустрічі;
- обдурювати партнера і постійно вимагати від нього доказів.
- приступати до розмови без ретельно продуманого плану.

Велике значення має розміщення ділових партнерів за столом, дистанція між ними, положення відносно один одного, дистанція в спілкуванні. Під час зустрічі можна багато дізнатись про партнера (цьому допоможуть слова, жести, пози, міміка).

Важливо вміло завершити зустріч, тобто підвести підсумки розмови, виробити спільне рішення, вчасно й коректно її закінчити.

1.5. ВИДИ ДІЛОВИХ ЗАХОДІВ

Нарада – це спільна діяльність колективу, об'єднаного однією метою і керована особою, у функції якої входить розпорядча діяльність.

Конференція (конгреси, симпозіуми та ін.) – захід, спрямований на обмін поглядами з наукових та інших питань.

Семінар – захід, метою якого є інформування або навчання цільової аудиторії в інтерактивному руслі. Семінари відрізняються від конференцій меншою академічністю тем.

Тренінг – захід, спрямований на навчання конкретним навичкам чи вмінням. Тренінги можуть бути академічними або професійними.

Конгрес – з'їзд, збори (зазвичай, з питань міжнародного значення). Має складну структуру заходів, велику кількість учасників, широкий суспільний резонанс.

Форум – масові збори, з'їзд. За структурою і технологіями підготовки схожий з конгресними заходами.

Симпозіум – нарада, конференція з приводу спеціальної наукової проблеми. Предметом симпозіуму може стати вузькоспеціальний аспект двосторонніх відносин, економічного співробітництва та ін. Припускають наявність професійної аудиторії.

«Круглий стіл» – обговорення, дискусія з актуальної теми, проблеми, події. Принцип організації – рівноправність учасників.

Прес-конференція – організація заходу для засобів масової інформації в різних форматах: прес-конференція, прес-брифінг, „круглий стіл“, прес-ланч та ін. Кожний з форматів має свій план, структуру, послідовність низки подій.

Презентація (presentation) – у перекладі з англійської «подання». Презентація є різновидом прийому. Зазвичай вона приурочена до будь-якої урочистої нагоди: ювілею закладу або організації, відкриття виставки, до будь-якої події чи свята тощо. Призначення презентації – справити незабутнє враження на запрошених, зацікавити їх. Тому від її успішного проведення залежить успішність подальших переговорів з партнерами. Дуже важливо, щоб презентації і прийоми були добре продумані, сплановані, оскільки на них у гостей складається враження про компанію, фірму, підприємство, яке потім дуже важко змінити.

Для організації презентації необхідно насамперед:

- визначити терміни проведення;
- спланувати місце проведення;
- скласти програму презентації;
- з'ясувати коло учасників і розіслати запрошення (не пізніше ніж за 4 дні).

Найкращий час для проведення презентації - о 15-16 год. по обіді, щоб після її проведення можна було організувати коктейль чи фуршет. Персонал закладу, установи виступає в ролі господарів, отже, повинен мати на грудях іменні карточки (бейджики) з прізвищем ім'ям та по батькові, а також із зазначенням посади учасника-господаря. Такі карточки допомагають учасникам-гостям виділити серед інших господарів і в разі необхідності звернутися за допомогою. Господарі повинні зустрічати прибулих гостей, представляти їх керівництву установи, іншим гостям.

Розмір приміщення для презентації повинен відповідати кількості запрошених. Велике приміщення і пусті столи створюють ілюзію невдалого заходу, хоча насправді це не завжди так. Отже краще, щоб приміщення було трохи замалим, і в разі необхідності персонал повинен мати можливість знайти необхідні місця і столи (завчасно підготовлені).

Приміщення, де проходить презентація, оформлюють символікою закладу, плакатами, стендами, виставковими матеріалами.

Учасникам презентації вручають сувеніри (рекламні подарунки) з метою нагадування їх одержувачам про заклад. В якості рекламних подарунків зазвичай використовуються недорогі предмети: записні книжки, календарі, ручки тощо. На ці предмети можна нанести назву установи, а іноді її адресу й особливості діяльності.

Будь-яка презентація – це непогана школа невимушеного *світського спілкування*. Саме на таких заходах можливе знайомство з великою кількістю людей. Етикет цьому сприяє – ви можете представлятися самостійно. Для знайомства можна вчинити саме так. Знайдіть у натовпі групу симпатичних, на ваш погляд, людей і підійдіть до них ближче. До вас можуть звернутися з питанням, якщо ні, ви завжди можете вчасно вставити ненав'язливу фразу. Перша фраза повинна призводити до легкої приємної бесіди, краще на *тему конференції*. Можна висловитися таким чином: *Ви не знаєте, коли розпочнеться концерт? А коли закінчиться прес-конференція? Хто зараз виголошує промову*, – і под. Потім можна переходити до легкого обміну враженнями, типу: *Тут дуже приємно* і под. За невдалої спроби встановити контакт, не заборонено перейти до іншої компанії.

Завершується презентація, зазвичай, коктейлем чи фуршетом.

Прийоми. Для влаштування прийому варто спочатку визначити вид прийому, що відповідає ситуації, час проведення, місце, програму прийому і список запрошених.

Найвідоміші види прийомів:

1. **“Бізнес-сніданок”** – проведення серії бізнес-сніданків, під час яких порушуються актуальні проблеми. Час проведення – о 12-14 год. Форма проведення – сидячи за столом, форма одягу – ділова. На стіл подаються гарячі страви, холодні закуски, кондитерські вироби, фрукти. Серед напоїв – шампанське, сухе вино, іноді віскі, кава, чай.

2. **“Келих шампанського” або “Келих вина”**. Час проведення – о 13-15 год. Форма проведення – стоячи, форма одягу – ділова. Подається шампанське, сухі вина, фрукти.

3. **“Фуршет”** є найпопулярнішим видом заходів. Як правило, фуршет влаштовують при проведенні виставок, презентацій, після закінчення ділових переговорів або конференцій, у вигляді коктейлю, іноді – у вигляді кави-брейк, при проведенні спільних тренінгів та в інших випадках. Столи з напоями та стравами виставляють уздовж стін. Саме фуршет дозволяє ефективно використовувати навіть невеликі приміщення, як, наприклад, офіс, при цьому у гостей є можливість вільно спілкуватись з іншими присутніми. Час проведення – о 17-20 год. Форма проведення – стоячи, форма одягу – ділова. На стіл подаються холодні страви (інколи – гарячі), кондитерські вироби, кава, чай. Використовуються різноманітні коктейлі і прохолодні напої.

4. **“Коктейль”** – у багатьох країнах один з найрозповсюдженіших прийомів. Частіше за все коктейль організовують на конгресах, виставках та інших ділових заходах. Під час коктейлю гості вільно пересуваються по залу. Закуси зазвичай сервіруються на великих блюдах та пропонуються офіціантами. В якості столових приборів гості використовують пластмасові палички-шпажки. Час

проведення – о 17-19 год. Форма проведення – стоячи, форма одягу – ділова. Подаються дрібнопорційні страви, різноманітні коктейлі і прохолодні напої.

5. **“Шведський стіл”** – невід’ємна частина сучасного етикету. Столи, за котрими розсідаються гості, не сервірують. Їжа, напої, а також посуд розташовують на окремих столах. Гості самі обирають собі страви. Меню містить і гарячі, й холодні страви, закуски, салати, десерти, фрукти та кондитерські вироби.

6. **“Банкет”** влаштовують з особливого приводу, такого, скажімо, як ювілей фірми, корпоративні свята. Банкет передбачає велику кількість гостей, тому важливо розташувати столи так, щоб усім було зручно. Таке свято повинно відрізнятися від інших. Святковий стіл – важлива частина свята. Обрати ресторан і ознайомитися з меню необхідно заздалегідь, щоб не вийшло, що в цей прекрасний день вегетаріанці будуть насолоджуватись стравами грузинської кухні. Також необхідно звернути увагу на оздоблення зали, що повинно підкреслити урочисту атмосферу.

7. **“Обід”**. Час проведення – о 19-21 год. Форма проведення – сидячи за столом, форма одягу – вечірня. На стіл подаються холодні і гарячі страви, зокрема, суп, рибні і м’ясні страви, десерт. Широкий асортимент напоїв: горілка, сухе вино, шампанське, коньяк, лікер, мінеральні води, соки, кава, чай.

8. **“Вечеря”**. Час проведення – о 21 год. і пізніше. Форма проведення – сидячи за столом, форма одягу – вечірня. На стіл подаються холодні і гарячі страви, рибні і м’ясні страви, десерт. Серед напоїв: горілка, сухе вино, шампанське, коньяк, лікер, мінеральні води, соки, кава, чай.

Запитання для самоконтролю

1. Поняття ділового спілкування.
2. Презентація як різновид публічного мовлення. Типи презентацій.
3. Індивідуальні та колективні форми фахового спілкування.
4. Спілкування з керівником; сім гріхів керівника; керівник в очах підлеглих.
5. Прийом відвідувачів.
6. Організація і проведення нарад.
7. Ділові зустрічі.
8. Знайомство.
9. Функції та види бесід.
10. Етикет телефонної розмови.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Коваль А.П. Ділове спілкування. – К.: Либідь, 1992. – С. 17-28, 47-52.
2. Хміль Ф.І. Ділове спілкування. – К.: Академвидав, 2004.– С. 26-46, 63-96.
3. Гах Й.М. Етика ділового спілкування. – К.: Центр навч. літ-ри, 2005. – С. 6-17.
4. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування. – Суми-Київ, 2005. – 163-172.
5. Глушик С.В., Дияк О.В., Шевчук С.В. Сучасні ділові папери. – К.: А.С.К., 2006. – С. 200-205.
6. Сліпушко О. Українська мова й етапи кар'єри ділової людини. – К.: Криниця, 1999. – С. 10-11, 19-20.
7. Антисуржик /За загальною редакцією О. Сербенської. – Львів: Світ, 1994. Антоненко-Давидович Б. Як ми говоримо. – К.: КМ Academia, 1994.
8. Словник труднощів української мови. – К.: Рад. школа, 1989.
9. Культура мови на щодень / Н.Я.Дзюбишина-Мельник, Н.С Дужик, С.Я. Єрмоленко та ін. – К.: Довіра, 2000. – 169 с.
10. Питання мовної культури: Вип. 1–5. – К.: 1967–1970.
11. Волощак М. Неправильно - правильно: Довідник з українського слововживання: За матеріалами засобів масової інформації. – К.: ВЦ «Просвіта», 2000. – 128 с.
12. Гуць М., Олійник І., Ющук І. Українська мова у професійному спілкуванні: Навчальний посібник. – К: Міжнародна агенція «BeeZone», 2004. – 336 с.
13. Токарська А.С., Кочан І.М. Культура фахового мовлення правника. – Львів: “Світ”, 2003. – С. 88-91.

Розділ II. ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ

Життя кожної людини складається зі спілкування з оточенням. Сукупність норм і правил, покликаних регулювати зовнішні форми поведінки людини, звичайно називають етикетом.

Етикет (з французької *etiquette* – ярлик, етикетка, церемоніал) – це правила поведінки і спілкування людей у суспільстві; зовнішній прояв відносин між людьми, культури особистості. Ці правила склалися в практиці людського спілкування, були систематизовані й визнані загальноприйнятими. Сюди входять: поведження, форми звертання, вітання, манери, одяг.

Правила етикету, як і будь-які інші правила, виникли у зв'язку з необхідністю впорядкувати спілкування людей, зробити його більш організованим, приємним і красивим.

Найважливіша риса етикету – вміння володіти собою, гамувати свої інстинкти і пристрасті. Ще одна – не менш важлива риса – шанобливе ставлення до гідності людини.

Серед наявних у суспільстві правил етикету людина вибирає кожного разу найдоречніше для кожної конкретної ситуації, а разом із тим – те, до чого вона звикла, що здійснюється напівавтоматично. Оскільки форми спілкування в сучасному нам суспільстві надзвичайно різноманітні, то й єдиного етикету для всіх цих форм бути не може. Тому всі найважливіші форми спілкування були систематизовані й поділені на чотири групи, а вже в межах кожної з них діють цілком конкретні правила етикету.

1. Анонімне спілкування – взаємодія між незнайомими людьми.
2. Функціональне спілкування – службові стосунки.
3. Неформальне спілкування – спілкування молоді, товариства, групи, клуби.
4. Інтимно-сімейне.

2.1. ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ

Усі ділові люди повинні опанувати технікою живого контакту. Мова повинна бути красивою і правильною, варто якнайменше використовувати слів “паразитів” – це розсіює увагу й відволікає від теми розмови. Отже, щоб мова була красивою, необхідно дотримуватись таких рекомендацій:

- акцентувати важливі слова і підкоряти їм менш важливі;
- змінювати тон голосу – він повинен то підвищуватися, то знижуватися, як поверхня моря. Раптове підвищення / зниження тону голосу виділяє або слово, або фразу на загальному тлі;
- змінювати темп мови – це додає їй виразності;
- робити паузу до і після важливих думок.

До цього варто додати і важливість використання особливих інструментів – комунікаційних ефектів:

- ефект візуального іміджу – зазичай, спочатку людину сприймають за її зовнішнім виглядом, і це первісне враження накладає відбиток на подальші взаємини. Тому потрібно розуміти естетику одягу, міміку, загострене почуття такту, щоб випромінювати чарівність, елегантну манеру спілкування, упевнений і доброзичливий погляд і под.;

- ефект перших фраз – закріплює або коректує первісне враження в людей. У перших фразах повинна бути зосереджена цікава інформація, з елементами оригінальності, що відразу залучає до себе увагу;

- ефект аргументації – мова повинна бути обґрунтована, переконлива, логічна;

- ефект інтонацій і пауз – особливість людського сприйняття полягає в тому, що інтонації і паузи сприяють 10-15 – процентному збільшенню інформації, викликаючи в співрозмовників асоціації і пропозиції;

- ефект художньої виразності – це грамотна побудова конструкцій, правильне наголошення слів, використання риторичних прийомів – метафор, гіпербол і под. Як стверджував Вольтер, прекрасна думка втрачає свою ціну, якщо вона погано висловлена;

- ефект релаксації (розслаблення) – тому, хто вміє вчасно пожартувати, вставити дотепне зауваження, пощастить в переговорах більше, ніж тому, хто не вміє це робити. Гумор створює природну паузу для відпочинку людей, зближує і налаштовує на доброзичливий лад.

Варто враховувати також, що є низка факторів, які негативно впливають на ведення справ:

- дискомфорт фізичного середовища: непривабливість приміщення, незручність сидінь, несвіже повітря і под.;
- заклопотаність співрозмовників якимись службовими чи особистими справами, розладнаність морально психологічного стану;
- амбіції, заздрість, недоброзичливість;
- неграмотність мови оратора, невиразність фраз і под.;
- некомпетентність співрозмовника;
- неприйняття іміджу співрозмовника.

2.2. ЕТИКЕТ МОВНОГО ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Мовний етикет – це сукупність словесних форм ввічливості, прийнятих у певному колі людей, у певному суспільстві, у певній країні. але без яких не обходиться жоден народ. Мовний етикет вказує нам на межі, за які ми не повинні виходити при спілкуванні. Для того, щоб етикетні формули діяли, мало їх знати, треба ще бути вихованим, ввічливим, тактовним і доброзичливим.

Якщо поняття «етикет» містить у собі обов'язки людей один щодо одного, норми і правила їх поведінки та спілкування за різних ситуацій, то поняття «службовий етикет» визначає норми і правила спілкування тільки на роботі. ***Мовленнєвий службовий етикет*** – це правила мовленнєвої поведінки в діловій сфері професійної діяльності.

2.2.1. Культура ділового спілкування як органічна якість професіоналізму педагогічного працівника

Потреба людей у спілкуванні зумовлена необхідністю їхнього співіснування. В узагальненому виді спілкування визначається як процес обміну між людьми інформацією, думками, судженнями, оцінками, почуттями. При цьому розмежовують неформальне і формальне спілкування. Перше суб'єктивніше, не регламентоване, його мета й характер багато в чому визначається особистими стосунками (мати – дитина, пасажир – пасажир). Формальне спілкування обумовлене соціальними функціями людини, регламентоване за формою та змістом (керівник – підлеглий, пасажир – контролер).

Ділове спілкування належить до формального, здійснюється відповідно до певних правил і спрямоване на встановлення контактів, для підтримки зв'язків між представниками різних взаємозацікавлених у спільній діяльності організацій.

Можна стверджувати, що свідоме опанування принципів ділового спілкування та правильне їхнє використання підвищує ефективність ділових контактів. За високої культури спілкування виникає деяка гармонійна сукупність об'єктів, єдиний фонд думок та почуттів, який суттєво збагачує кожного з них.

Сферою ділового спілкування є ділові стосунки між членами суспільства, між організаціями та установами, між урядовими установами та представниками суспільства та ін. Реалізується ділове спілкування в усній формі (ділові наради, телефонні розмови, публічні виступи та ін.) і в писемній (різні види документів).

Усне ділове спілкування здійснюється за дуже неоднакових обставин: одні вимоги ставить перед нами розмова з кількома людьми, інші – спілкування з однією людиною, ще інші – з цілим залом слухачів. Неоднаково ми будемо розмову, якщо людина сидить перед нами – і якщо вона звернулася по телефону. Усіх ситуацій, в яких відбувається усне ділове спілкування, не перерахувати, але в кожному окремо взятому випадку мовлення адресанта й адресата повинно відповідати певним вимогам. Воно має бути:

зрозумілим: продумувати тему і основну думку висловлювання, розкривати тему повністю, але без зайвих слів, не говорити того, чого не розумієш;

послідовним: говорити зв'язно, логічно, за написаним або продуманим планом (тезами), не перестрибувати з одного на інше. Дбати про переходи ("місточки"), висновки, узагальнення;

багатим: уникати повторів, банальностей, порожніх фраз, користуватися різноманітними, але зрозумілими тобі мовними засобами, уникати одноманітності, не повторювати тих самих слів, однакових речень;

точним: добирати найточніші слова, чітко формулювати думку;

виразним: виділяти найголовніші слова, висловлювати своє ставлення до того, про що говориш (суб'єктивна оцінка);

доцільним: уміти оцінити ситуацію спілкування і засоби, які найкраще підходять для неї. Завжди враховувати, з ким розмовляєш, з якою метою, де (тріада);

образним: добирати слова і речення, які яскраво, емоційно можуть впливати на слухача;

правильним: дотримуватися мовних норм. Норма – це зведення правил, які оберігають літературну мову від проникнення в неї того, що може розхитати її структуру.

Виокреслюють такі типи норм:

норми вимови – регулюють не тільки вибір акустичних варіантів розташування і переміщення наголошеного складу серед ненаголошених, а й правильну вимову звуків, звукосполучень.

Варто пам'ятати, як правильно наголошувати слова: *нові́й, фахові́й, ві́падок, одинáдцять, руко́пис, машино́пис, перéпис, беремо́, валові́й, везті́, до́шка, ідемо́, кі́дати, кінчі́ти, контра́ктовий, Кова́ль, Краве́ць, ку́рятина, легкі́й, льодо́вий, металу́ргія, ненáвидіти, несті́, порядко́вий, предме́т, прі́ятель, сере́дина, тексто́вий, ті́сний, то́впитися, фено́мен, черпа́ти, хапа́ти, черстві́й, че́рствіти, ялови́чина, алкого́ль, ві́дала, Водо́хреще, вказі́вка, катало́г, перéпустка, переобладна́ння, підслі́пуватий.*

Не варто забувати, що нерідко зміна наголосу спричиняє зміну лексичного значення слова:

<i>шко́да</i> (жаль, псування)	<i>шкода́</i> (даремно)
<i>ві́года</i> (користь;	<i>виго́да</i> (зручність;
"мати з чогось вигоду")	"квартира з усіма вигодами")
<i>вершко́вий</i> (міра довжини:	<i>вершкові́й</i> (виготовлений з
1 вершок – 4, 4 см)	верхнього відстою молока)
<i>жа́лібний</i> (голос)	<i>жалі́бний</i> (марш)
<i>за́пал</i> (натхнення)	<i>запа́л</i> (запальник)
<i>прошу́</i> (звертатися з проханням)	<i>про́шу</i> (запрошую)
<i>прóстий</i> (рівний, випростаний)	<i>прості́й</i> (звичайний)
<i>типóвий</i> (характерний)	<i>типові́й</i> (зразковий)

В українській мові є низка слів, що мають подвійний наголос: *алфа́віт, весня́ний, висі́ти, дого́вір, жало́, завжди́, прості́й, ясний́.*

Лексичні норми встановлюють правила слововживання. Вибір слова – це вибір способу висловлення думки, кристалізація мислення в слові. Немає сумніву, що невміння знайти в потрібний момент необхідне слово псує мову ділової людини. Щоб знайти найточніший, найдоречніший відтінок серед наявних в мові синонімічних, близькозначних слів, треба досконало знати, якими відтінками вони різняться один від одного, з якими словами та як саме сполучається вибране вами слово. Наприклад: *воді́й* (керує всіма транспортними засобами) і *шо́фер* (автомобілем лише); *у резу́льтаті* (писемна мова, уникати вживання в текстах, призначених для усного виголошення); *внаслідок, у підсумку, на́решті, зре́штою* – в усному мовленні.

Наслідком недостатнього опанування лексичними нормами є вживання слів-кальок з російської мови, наприклад:

<i>благополуччя</i>	<i>Добробут</i>
<i>відправлятися</i>	<i>Вирушати</i>
<i>дислокуватися</i>	<i>Розміщатися</i>

діючий	Дійовий, чинний
добросовісний	Сумлінний
економити	Заощаджувати
значимий	Значущий
кафетерій	кав'ярня
корзина	кошик
настійливий	наполегливий
прийомна	приймальна
протиріччя	суперечність
початкуючий	початківець
поставщик	постачальник
учбовий	навчальний
багаточисельний	численний
малочисельний	нечисленний
міроприємство	захід
співпадати	збігатися
співставляти	зіставляти
слідуючий	наступний
відноситися	ставитися

Морфологічні норми регулюють вибір варіантів морфологічної форми слова і варіантів її поєднання з іншими словами. Наприклад, у сучасній українській мові обмежено вживаються активні дієприкметники теперішнього часу, які під час переходу з інших мов, зокрема з російської, замінюються або прикметниками, або іменниками:

<i>Поступаючий</i>	<i>вступник</i>
<i>роботаючий</i>	<i>працівник</i>
<i>нападаючий</i>	<i>нападник</i>
<i>командуючий</i>	<i>командувач (чого?, не чим)</i>
<i>заведуючий</i>	<i>завідувач</i>
<i>служачий</i>	<i>службовець</i>
<i>бездействующий</i>	<i>бездіяльний</i>
<i>предшествуючий</i>	<i>попередній</i>
<i>последуючий</i>	<i>наступний</i>

Синтаксичні норми регулюють вибір варіантів побудови словосполучень простих і складних речень. Не відповідають синтаксичним нормам речення: *Підписку на газети і журнали можна оформити на протязі двох місяців* (Передплату на газети й журнали можна оформити упродовж двох місяців). *Через дві неділі я маю їхати у зарубіжну командировку* (За два тижні мені потрібно їхати в зарубіжне відрядження). *Регістрація учасників олімпіади проводиться з дев'яти до одинадцятої* (Реєстрація учасників олімпіади триває з дев'ятої до одинадцятої). *Для рішення цього надзвичайно складного завдання треба примістити зовсім другий підхід* (Для вирішення цього складного завдання необхідно обрати інший спосіб / шлях). *На вулицях, площах і парках сьогодні було особливо людно* (На вулицях і площах, у парках і скверах сьогодні було особливо людно / гамірно). *Наталка шанує, піклується й допомагає своїй матері* (Наталка шанує матір, піклується і допомагаючи їй). *Обговорюючи проблему текучості кадрів, думки майже всіх присутніх на засіданні співпали* (Думки присутніх на засіданні збігалися при обговоренні проблеми плинності кадрів).

Стилістичні норми визначають вживання мовних засобів відповідно до стилю мовлення. Наприклад, для ділового мовлення характерні сталі словосполучення – мовні штампи, які зазнають суржикового викривлення внаслідок впливу російської мови.

Норма	Порушення норми
укладати угоду	закладати угоду
брати участь	приймати участь
Впроваджувати у виробництво	внедряти у виробництво

витяг із протоколу
чинне законодавство
обіймати посаду

виписка із протоколу
діюче законодавство
займати посаду

Культуру ділового писемного спілкування забезпечать знання не лише вище зазначених норм, а також ще й орфографічних що охоплюють правила написання слів та їх частин, та пунктуаційних, які регулюють вживання розділових знаків. Слова в українській мові пишуться за чотирма такими принципами: фонетичним (підрозділ, дата, бланк); морфологічний (*підписуєшся, укладається, безстроковий, зчитувати*); історичний (*дзвінок, рівень, меншості, зосереджений, черговий*); смисловий (диференціюючим) *напам'ять — на пам'ять це; вишневе - Вишневе, проте - про те*.

Культура усного та писемного ділового спілкування полягає в тому, щоб досконало оволодіти мовними нормами і послідовно дотримуватися їх. Підтвердженням істинності цих міркувань можуть стати висловлювання видатних людей:

Скажи мені що-небудь, щоб я тебе побачив (Сократ). *Чудова думка втрачає всю свою цінність, коли вона погано висловлена* (Вольтер).

Щоб досягти мети спілкування, людина не тільки повинна мати певний фізичний та інтелектуальний потенціал, навички комунікації, а й знати правила спілкування.

Ольга Корніяк в книзі “Мистецтво гречності” визначає три групи таких правил:

1. Правила комунікативного етикету.
2. Правила узгодження комунікативної взаємодії.
3. Самопредставлення.

1. **Правила комунікативного етикету** визначають порядок звертання й представлення, способи йменування, вибір звертання тощо.

Перше враження про людину складається з того, наскільки щиро і привітно вона вітається. Тому, незалежно від настрою, треба вітатися завжди привітно. Загальна й мовна культура людини виявляється у вмінні вибрати доречну форму привітання чи прощання. Вибір залежить від того, в якому оточенні перебуває людина, від віку співрозмовника, від характеру стосунків між людьми, що вітаються чи прощаються, від того, де й коли це відбувається тощо.

Ввічливість – це властивість серця не помічати, що ворота поламані, а звертати увагу на квіти у дворі за ворітьми (Генрі Клей Ріснер).

Привітання: — не можна не привітатися з людиною, яку бачимо вперше, коли приходимо в будь-яку установу в офіційній, службовій або приватній справі; вітатись треба з незнайомими в приймальні лікаря, в купе вагона, в їдальні за одним столом;

Неввічливо: вітатися і не дивитися людині у вічі; вітатися й тримати руки в кишенях; вітатися й щось жувати; вітатися в рукавичках.

Нормативно:

- керівник і працівник-жінка: вітається першим керівник (якщо жінка набагато молодша, вона вітається першою);
- молодий вітає старшого (руку першим подає старший);
- чоловік вітає жінку (жінка перша подає руку);
- підлеглий вітає керівника (руку подає керівник);
- коли вітаються за руку, чоловік має встати, незалежно від того, з ким вітається.

Рукотискання має бути не міцним, і не в'ялим, а щирим і дружнім. Консультант з теорії і практики етикету А.П.Коваль зазначає, що від рукотискання й знання його тонкощів багато в чому залежить результат бесіди. Відомо, що люди владні, агресивні практикують домінуюче рукотискання – руку подають долонею вниз, пасивні пристосованці – долонею вгору, друзі, зазвичай, застосовують різнозначний потиск руки, коли долоні чітко спрямовані в сторони.

Не подають руку для потиску через стіл. Вітаючись, жінка може не знімати рукавичок, а чоловік подає руку без рукавички. Пригадаймо дещо про звичай цілувати жінці руку. Цей звичай, який набуває дедалі більшого поширення, прийшов до нас з глибини віків. На сьогодні в багатьох країнах світу прийнято цілувати жінці руку лише у святковій обстановці. У нас чоловіки, бажаючи виявити особливу галантність, вшановують її так у процесі ділових стосунків. Однак за будь-яких обставин це треба робити зі знанням справи, що вимагає дотримання певних правил:

- не цілують жінці руку під відкритим небом;
- не дозволяється цілувати руку під час їжі;
- не можна для поцілунку піднімати руку до своїх губ, краще нахиліться самі, поцілуйте і повільно опустіть;
- цілувати потрібно в тильну частину пальців, поцілунок вище – в долоню чи зап'ясток – сповіщатиме про прагнення до інтимніших стосунків і свідчитиме про невисоку культуру.

У скарбничку мовного етикету:

<i>Добрий ранок! Доброго ранку!</i>	<i>До побачення!</i>
<i>Добрий день! Добридень!</i>	<i>Бувайте здорові!</i>
<i>Здрастуйте!</i>	<i>Ходіть здорові!</i>
<i>Вітаю Вас!</i>	<i>Прощавайте!</i>
<i>Моє шанування!</i>	<i>На все добре!</i>
<i>Радий вітати Вас</i>	<i>До зустрічі!</i>
<i>(висловлюємо радість від</i>	<i>На добраніч!</i>
<i>зустрічі і водночас привітання)</i>	
<i>Радий Вас бачити</i>	

Ми звертаємось один до одного з безліччю прохань і будь-яке з них має бути ввічливим. Етикетних формул для цього випадку в нашій мові є величезна кількість.

прохання

<i>Прошу Вас</i>	<i>Згода</i>
<i>Будьте люб'язні</i>	<i>Прошу</i>
<i>Будь ласка</i>	<i>Будьте ласкаві</i>
<i>Дозвольте</i>	<i>Із задоволенням</i>
<i>Мені хотілось попросити Вас</i>	<i>З радістю</i>
<i>Буду дуже вдячний вам, якщо...</i>	<i>Добре</i>
	<i>Згода</i>

Я попросив би Вас – категоричне прохання,

Категорична відмова – *Ні за що! Абсолютно неможливо!*

Я

категорично забороняю!

відмова

<i>Ні, дякую</i>	порада
<i>Дякую, не треба</i>	<i>Дозвольте порадити Вам</i>
<i>Перепрошую, але не може...</i>	<i>Дозвольте дати Вам раду</i>
<i>Мені дуже шкода, але...</i>	<i>Я порадив би Вам</i>
<i>Шкодую, що не зміг...</i>	<i>Чи можу я дати Вам раду</i>
<i>На жаль, ні</i>	<i>Може, Вам слід було б</i>

Категорична форма поради – *Я дуже раджу Вам*

Я наполегливо раджу Вам

Моя Вам остаточна і

недвозначна порада

пробачення

<i>Пробачте!</i>	подяка
<i>Даруйте!</i>	<i>Прийміть мою щирі вдячність</i>
<i>Пробачте, будь-ласка!</i>	<i>Дозвольте висловити Вам подяку</i>
<i>Даруйте мені, прошу!</i>	<i>Дуже вдячний і зворушений Вашою увагою</i>
<i>Пробачте мені, прошу!</i>	<i>Це дуже люб'язно з Вашого боку, спасибі</i>
<i>Прости мене, друже!</i>	<i>Не знаю, як Вам і дякувати</i>
	<i>Спасибі, Ви дуже люб'язні</i>
	<i>Дякую, Ви так багато зробили</i>
	<i>для мене</i>
	<i>Спасибі, я Вам так зобов'язаний</i>

Таким чином, мова надає в наше розпорядження в кожній ситуації чимало варіантів, з яких можна вибрати потрібний. Спілкуючись, ми неминуче вдаємось до звертання. Воно є тією чарівною паличкою, що знаходить стежини до людей. Вибираючи звертання, варто враховувати ситуацію спілкування і фактор адресата (вік, стать, посада, фах).

На сьогодні існує єдиний ввічливий офіційний спосіб звертання в колективі – на ім'я та по батькові (в офіційних стосунках – на прізвище з обов'язковим добродій, пан чи товариш). Прізвище без цих слів звучить фамільярно або не шановано.

Неприйнятно:

- звертання пишу “Тьотю Галю”, “Наталочко”;
- називання без імені, лише по батькові “Петрівно”, “Іванівно”;
- пестливі, зменшені називання Галочко, Семенівна, Петрику Івановичу.

Ви, Інно Яківно, сьогодні знову запізнилися і Ви сьогодні знову запізнилися (користуватися потрібно першим типом звертання завжди, другим – за окремих винятків).

Правила узгодження комунікативної взаємодії зумовлюють водночас і тип спілкування: ділове, світське, ритуальне, інтимно-особистісне і под.

Різні типи спілкування мають свої комунікативні кодекси. Тож, ділове спілкування відбувається в межах кодексу кооперативності, партнерства, що передбачає чотири правила;

- правило необхідності і достатньої інформації: *Говори не більше не менше, ніж потрібно в цю хвилину*;
- правило якості інформації: *Намагайся узгоджувати свої висловлювання з істиною*;
- правило відповідності: *Не відхиляйся від теми!*
- правило стилю: *Висловлюйся зрозуміло!*

Варто пам'ятати, що ці правила не самоціль, а засіб забезпечення ефективного обміну думками, намірами, програмами діяльності тощо.

3. Специфіка правил самопредставлення полягає в тому, що вони не є обов'язковими. Виконання чи ігнорування їх пов'язане не зі спільною для всіх ефективністю, а з особистим успіхом окремих учасників спілкування.

Такі правила нерідко індивідуалізовані, конструюються, за поодинокими винятками, для власного користування.

Прикладом може бути низка “рецептів” Дейла Карнегі – автора книжки “Як завоювати друзів і впливати на людей”. І хоча ці рецепти прийняті лише для окремих людей і можуть реалізуватися тільки за певних обставин, проте за бажанням кожен зможе оволодіти мистецтвом спілкування.

Дейл Карнегі пропонує шість правил, дотримання яких дає змогу сподобатися людям:

- Щиро цікавитись іншими людьми;
- Посміхайтесь;
- Пам'ятайте, що ім'я людини – це найсолодший і найважливіший для неї звук будь-якою мовою.
- Будьте добрим слухачем. Заохочуйте інших говорити про самих себе.
- Розмовляйте про те, що цікавить вашого співрозмовника.
- Переконайте вашого співрозмовника в його значущості і робіть це щиро.

Безперечно, будь-яке спілкування, і зокрема, ділове, має певну мету. Аби досягти її, крім перелічених приписів, потрібна неабияка вправність, знання “техніки” спілкування, тобто майстерне володіння низкою засобів (прийомів) і продуктивне використання їх у процесі спілкування.

Засоби спілкування поділяються на:

словесні (вербальні)	несловесні (невербальні)
засоби організації повідомлення,	міміка;
його форма;	жести;
риторичні прийоми.	тон, темп та інтонація мовлення.

Власне несловесна техніка, вміле й тактовне застосування її в повсякденні вкрай важливі для досягнення успіху в спілкуванні. Ця «друга мова» часто правдивіша й дієвіша, ніж природна.

Скажімо, сигнали очима та їхня роль у спілкуванні. За всіх часів неабиякий інтерес викликали очі та вплив їх на людську поведінку. Ми часто кажемо: «вона пройняла його поглядом», «у неї очі, як у дитини», «у нього очі бігають», «багатообіцяючий погляд», «у нього очі дивно блищать», «він мене зурочив». Та не завжди помічаємо, що таким чином ведемо мову про розмір зіниць і про те, як людина поглянула на когось. У книжці «Очі, що промовляють» Д.Гесс зазначає, що очі якнайвідвертіше і щонайточніше свідчать про ставлення людини до вас, бо вони є ніби центром тіла, – до того ж зіниці функціонують автономно.

За певного освітлення добре видно, як зіниці або розширюються або звужуються залежно від зміни людських взаємин, настрою і ставлення до ситуації: від позитивного до негативного і навпаки.

У давнину цю властивість людських очей використовували китайські продавці коштовного каміння, спостерігаючи за розширенням зіниць своїх покупців під час торгів. Досвідчені гравці в карти, несвідомо фіксуючи розширення чи звуження зіниць свого опонента, переконуються в успішності або марності власної спроби робити ставку на гру. Відомо, що грецький мільярдер-судовласник Арістотель Сократес Онассіс надівав темні окуляри на переговори, щоб очі не вказували його думок. Володіючи «технікою» спілкування й уміло приховуючи людські вади, він додавав собі впевненості у виняткових ситуаціях, що ставало запорукою успіху в справах.

Дослідники вважають, що несловесні реакції менш контролюються людською свідомістю і тому є надійнішими показниками нещирості, ніж слово. Тому, якщо не впевнені в чомусь, відверто зізнайтеся, це краще, ніж намагатися робити гарну міну при поганій грі. Бо хоч скромний співрозмовник і вдасть, що не помітив вашого промаху, проте закарбує собі, що ви людина нещира, можливо, некомпетентна, або, ще гірше, запідозрить вас у лихих намірах.

Успіх спілкування, як зазначалось, залежить також від тону, голосу, дикції, інтонації, темпу і ритму мовлення. Під дикцією розуміють чітку вимову кожного окремого звуку і звукових сполучень: чим ясніше будуть вимовлені слова, тим легше їх зрозуміти.

Темп мови – це швидкість, з якою висловлено слова, фрази чи весь текст загалом. Не можна казати швидше, ніж люди думають, переробляють інформацію. Тому потрібно послуговуватися різними темпами мовлення залежно від ситуації (варто враховувати, хто слухає – рівень освіти, вік, професія).

Ритм промови замикається на чергуванні відрізків промови, тривалості звучання, а також на чергуванні фраз і пауз. Розрізняють багато типів пауз залежно від того, з якої причини і з якою метою переривається звучання мови. Фізіологічна пауза покликана необхідністю вдихнути повітря. Бажано, щоб фізіологічні паузи збігалися з граматичними, логічними і психологічними. В іншому разі можна справити враження людини із задишкою, а це не прикрашає мову.

Наша мова як засіб спілкування – це не тільки лексика та граматична структура, а й вимова слів і фраз, що її називають інтонацією, тоном. Як зазначають фахівці, тон у розмові означає так само багато, як жести та пози в манері триматися. Про це добре знають актори, для яких інтонація – надзвичайно сильний засіб передачі думки – адже одне й те саме слово, мовлене з різною інтонацією, набуває неоднакового смислу. Як на сцені, так і в житті, збагатити своє мовлення можна шляхом вмілого поєднання влучного слова з певною інтонацією – за К.Станіславським, «тексту і підтексту». Звідси зрозуміло: за допомогою одного й того самого тексту завдяки інтонації можна передати різні думки. Ви, звичайно, помічали, що, приміром, слово «так», вимовлене з різною інтонацією, може означати: ствердження і запитання, недовіру і визнання.

Для передачі інтонації в мові використовують знаки – оклику і запитання, та ними не вичерпується той арсенал засобів, за допомогою якого виражається все розмаїття відтінків підтексту: прохання, вимога, схвалення, образа, порада, попередження, кривда, вибачення, зневага тощо.

Слово чи фраза, залежно від тону, яким вони мовлені, можуть ганити, засмучувати чи, навпаки, звеличувати, наснажувати, спонукати людину до діяння. «Ну що б, здавалося, слова... – казав Т.Г.Шевченко, – слова та голос – більш нічого, а серце б'ється...»

У житті люди, зазвичай, не замислюються над тим, що інтонацією вкладають у свої слова набагато більше, ніж вони означають. Натомість співрозмовник сприймає не тільки сам текст, а й підтекст, що передається через певний тон, інтонацію. Часто люди навіть не усвідомлюють, що

кривдять без образливих слів, заявляючи: *А я вам нічого образливого не казав!* Образити можна не словами, навіть не підвищенням голосу, а зневажливою інтонацією, з якою вимовляють фрази.

Здавалося б, одне слово, – а вороги навіки. Не стримався один із співрозмовників, з дріб'язкового приводу вразив свого партнера образливим чи різким словом – і втратив доброго приятеля, та й у собі згубив децицію чуйності й людяності. Як часто трапляється в повсякденному спілкуванні, коли двозначна фраза на чийсь адресу, вимовлена з іронічною інтонацією, ще й супроводжувана багатозначним поглядом, завдає людині нестерпного болю.

Вихована людина усвідомлює свою відповідальність не тільки за вчинки, а й за слова, за ту інтонацію, яка, зрештою, і визначає характер розмови. Зрозуміло, ні поганий настрій, ні стан здоров'я, ні становище не дають права бути невивічливим з навколишніми, ображати інших людей.

Звичайно, важко перерахувати всіх форм мовного та й будь-якого етикету в усіх життєвих ситуаціях, і не так просто ними оволодіти. Проте, скориставшись ними, ми зможемо правильно поводитися в товаристві, зажити слави гречної людини та самореалізуватися в спілкуванні з навколишніми. І хоч наше століття невинно прямує в бік спрощення манер, проте й досі неабияке значення має оволодіння «кодексом ввічливості» – адже через свою чемність ми нічого не втрачаємо, а «завоювати» можемо Людину.

2.2.2. Форми звертання

Кожен народ має свої традиційні форми звертання. Ольга Корніяк у книзі “Мистецтво гречності” наводить такі цікаві приклади. У Румунії є три форми звертання. В англійців цієї проблеми майже немає. Граматична форма звертання на ти в них не вживається. Звертатися на ти можна лише до Бога. У Швеції й Польщі вважають не зовсім ввічливим звертатися до незнайомих, а особливо до старших і керівництва на ви, тому й вживають як компромісний варіант третю особу, приміром: *Чи дозволить пані її провести?; Чи не хоче пан редактор залагодити справу?.* В українській мові, щоб надати звертанням гречної форми, до займенника ви додають прізвище, ім'я, по батькові чи титул, скажімо: *Леоніде Федоровичу, вас просять до телефону.* Ввічливим вважається звертання на ви:

- до малознайомої або незнайомої людини;
- до свого друга чи приятеля за офіційних обставин спілкування (на зборах чи на вченій раді, в присутності офіційних осіб тощо);
- до рівного й старшого за віком чи становищем;
- за підкреслено чемного, стриманого ставлення.

Звертання на “ти” в ділових контактах – дуже складна проблема. З одного боку, це ознака особливого довір'я, близькості, симпатії однодумців. З іншого – коли, скажімо, начальник говорить *ти* своїм підлеглим, – це принизливо для обох сторін, таке звертання особливо ображає старших за віком. Останнім часом услід за радикальними політичними й економічними змінами в суспільстві звузилася до мінімуму сфера вживання таких поширених раніше форм звертання до незнайомих (і знайомих), як: *товаришу, громадянине*. На зміну їм прийшли: *добродію, пане, панове, шановне зібрання*. Але якщо форми звертання вам не до вподоби, вживайте безособові конструкції на зразок: *Даруйте, я зробив це не навмисне; Будь ласка, зробіть мені послугу...* Ці форми склалися в практиці людського спілкування, були систематизовані й визнані загальноприйнятними, оскільки форми спілкування в сучасному нам суспільстві надзвичайно різноманітні, то єдиного етикету для всіх цих форм бути не може.

2.2.3. Дискусія, полеміка, диспут, дебати

Операція спростування (а тим більше – доведення) може застосовуватися за відсутності опонента. Особливої гостроти вона набуває в явному особистісному протистоянні, в процесі суперечки, учасники якої змушені брати до уваги не тільки надбання логіки (зокрема теорію доведення і спростування), а й досягнення інших наук, насамперед психології, мовознавства тощо. Мистецтво суперечки впродовж багатьох століть перебувало в компетенції риторики (теорії красномовства, ораторського мистецтва).

Позитивну відповідь на це запитання деякі люди вважають само собою зрозумілою, своєрідним принципом гуманної поведінки людини. Так, за словами А. Лінкольна, жодна людина,

яка вирішила досягти успіху в житті, не повинна витрачати час на особисті суперечки. При цьому він радив їти на поступки і при вирішенні значних питань, якщо й опонент по-своєму має рацію, а при вирішенні дрібних – навіть за умови, що опонент помиляється.

Мистецтво полеміки та її різновиди реалізуються в такий спосіб:

1. Поняття дискусії.

Дискусія – це найбільш загальне поняття порівняно з іншими діалогічними методами. Дискусія (від лат. *discussio* – дослідження, розгляд) – діалогічний метод творчої діяльності групи осіб, побудований на публічному, відкритому, доброзичливому обговоренні актуального, але спірного питання і спрямований на певний позитивний результат.

У цьому визначенні можна розрізнити чотири важливі характеристики дискусії. По-перше, дискусія не внутрішній діалог, а зовнішній, відкритий. По-друге, предметом дискусії не може бути другорядне, випадкове для окремої аудиторії питання, воно має бути проблемним, важливим за певної ситуації й водночас викликати неоднозначні думки та пропозиції.

По-третє, справжня дискусія – це не суперечка, не з'ясування стосунків, вона передбачає об'єктивне й доброзичливе обговорення питання з обов'язковою повагою як до своїх прихильників, так і до опонентів, з опорою на особистісно-діалогічний стиль спілкування. Тому за результатами дискусії не може бути переможців і переможених.

По-четверте, дискусія як метод вирішення проблеми включає конструктивність, тобто спрямованість на певний позитивний результат, на просування у вирішенні спірного питання.

Полеміка, хоча й подібна до дискусії, але відрізняється від неї своєю метою і засобами її досягнення.

Основні правила дискусії:

1. Усі відкрито висловлюють свої думки.
2. Усі точки зору повинні поважатися.
3. Слухайте інших не перебиваючи.
4. Не говоріть занадто довго та занадто часто.
5. Водночас говорить лише одна особа.
6. Дотримуйтесь позитивних ідей та стосунків.
7. Не критикуйте себе та інших.
8. Незгоди й конфлікти відносно ідей не повинні бути направлені на конкретну особу.

2. Форми організації дискусії.

Існують різні форми організації дискусії. Зупинимось, зокрема, на дискусії «*Мозковий штурм*». Сутність її полягає в тому, що це ефективний метод колективного обговорення, пошук рішення, який здійснюється шляхом вільного висловлювання всіма учасниками думок, позицій, ідей тощо.

Принцип «мозкового штурму» простий. Збирається група людей, учасників дискусії, ставиться їм завдання або порушується проблема, – і формулюється прохання до всіх учасників висловити свої думки з цього приводу: ніхто не має права на цьому етапі висловитися за чи проти ідеї інших або давати їм оцінку.

За декілька хвилин можна отримати велику кількість ідей, які слугуватимуть основою для вироблення найбільш розумного рішення.

«Мозковий штурм» можна вважати вдалим, якщо висловлені під час його проведення ідеї – продуктивні й підлягають реалізації.

3. Дебати.

Суть методу і його мета: переконати інших у тому, що певний підхід до вирішення проблеми правильний.

Проведення дебатів є ефективним засобом навчання учасників дискусії вмінню зрозуміло й логічно формулювати свою позицію, віднаходити переконливі факти й нафодити їх на свою підтримку.

4. Полеміка.

Полеміка (від давньогрецького *polemikos* – войовничий, ворожий) – це метод суперечки, в якій наявні конфронтація, протистояння, протиборство сторін, ідей, концепцій, позицій.

Полеміка – це гостра боротьба принципово протилежних думок з того чи іншого питання. Мета полеміки – не досягнення згоди, а ствердження власної позиції, перемога над супротивником.

Але немає сенсу заперечувати проти присутності окремих елементів полеміки в будь-якому діалогічному методі. Якщо хтось чітко, аргументовано, гідно виборює свою думку і не погоджується з її альтернативою, то завдання керівника – не в тому, щоб примусити його відмовитися від своєї позиції, а в тому, щоб кожна із сторін, що сперечається, уважно, без запальної непримиренності вислухала й зрозуміла протилежну думку, не поспішала її відкинути, скористалася певним елементом позиції опонента. При цьому корисно взяти до уваги слушну думку філософа: історія ще не знає прикладів, щоб наші опоненти в усьому помилялися.

5. Диспут.

Диспут (від лат. *disputare* – розмірковувати, розбирати) – це публічне обговорення тієї чи іншої важливої для присутніх проблеми, яке, зазвичай, завчасно готується.

Обравши тему для диспуту і визначивши основні питання, його учасники мають можливість і час для вивчення літератури, певного досвіду, для проведення спостережень чи дослідів.

Специфіка диспуту як методу і форми діалогічної діяльності – це нагромадження й використання ґрунтовних засобів й аргументів для доведення правомірності своїх поглядів, залучення для цієї мети наукових теорій і положень з різних галузей науки і мистецтва.

Мета диспуту суттєво не відрізняється від мети інших діалогічних методів – це пошук істини шляхом розв'язання проблеми або окремих її аспектів, розвиток творчих здібностей і умінь. Але для досягнення цієї мети мобілізуються більші резерви – інформаційні, психологічні, часові.

Диспут багато в чому близький до евристичної бесіди, але на диспуті розглядаються більш актуальні для його учасників проблеми. Тому й відбуваються диспути на більш високій емоційній ноті.

Передусім варто пам'ятати про таке:

- Ніколи не треба дискутувати чи сперечатися з приводу тем, понять, що є аксіомами і не потребують доведення. Такі теми не дають простору, перспективи для розгортання думки, дискусія «захлинеться», опоненти не зможуть себе показати. Потрібно обирати теми, що «потребують роботи думки» (Арістотель).
- Пам'ятайте, що основною і найкращою метою всіх без винятку суперечок є змусити супротивника думати так, як ви, прийняти вашу позицію. Ця висока і, на ваш погляд, благородна мета потребує від вас стратегії і тактики.
- Ніколи не викладайте відразу всі положення, тези чи аргументи. Тут монологи не потрібні. Ніби намагаючись дорогу, виберіть одне, але добре сформульоване положення. Послідовно додавайте по одному тези й аргументи, але завжди майте про запас що сказати.
- Вгамуйте хвилювання, страх, бо інакше вони пригальмують вашу думку. Пам'ятайте: тут, як у монолозі, чим більше хвилюватиметесь, тим гірше думатимете і говоритимете. Переляканого пожаліють, але не пошанують. Потім, коли повернеться спокій і твереза думка, відчуєте незадоволення собою і помітите свої помилки та упущення.
- Будьте уважними до опонента, суперника, конкурента, запам'ятовуйте не тільки те, що він каже, а й те, що казав раніше. Помітивши суперечність у його висловлюваннях, повертайтеся до раніше сказаного ним та вже забутого і методом сократівської іронії заженіть у кут: ставте запитання, поки він не стане сам собі заперечувати.
- Не підмінюйте тему суперечки і не дозволяйте опонентові це робити, якщо сперечається чесно. Перескакуючи з однієї теми на іншу, жодної не розглянете вичерпно, і не буде з чого робити висновок. Впорядкуйте спочатку всі питання теми і послідовно обговорюйте кожне, виділяючи результат одним реченням, а потім з цих речень сформулюєте висновки.
- На початку розмови домовтеся про метамову (терміни, дефініції, поняття, категорії, класифікації, джерела тощо).
- Не намагайтеся все заперечувати. Використайте прийом умовного схвалення, при якому можна погодитися з певними положеннями опонента. Станьте ніби на його позицію, але потім заперечте йому в найсуттєвішому. Так ви пом'якшите йому біль за втраченою позицією.
- Уникайте суперечок про те, чого добре не знаєте. Вчіться вчасно переводити розмову в інше русло. Майте для цього якісь заготовки, свіжі новини, події, факти, сенсації, приказки, дотепи тощо. Але не смійтеся зі своїх жартів, хай інші з них сміються.

- Будьте завжди готовими не тільки до кроку вперед, але й до кроку назад, не соромтеся вибачитися, перепросити. Заспокойте себе тим, що, добре підготувавшись, ви іншим разом надолужите втрачене.

- Якщо дискусія чи полеміка публічна, не забувайте про аудиторію, залучайте її до паритету (*колеги знають.., слухачі підтвердять.., слухачі пам'ятають...*), але дуже шанобливо і не висловлюйте негативних оцінок.

- Намагайтеся основні положення, поняття, дефініції, ознаки повторити, підкреслити у різних контекстах кілька разів з тим, щоб ваша позиція запам'яталася і закріпилася.

- Пам'ятайте, що, як і в монологічній промові, головним у діалогічному спілкуванні (і суперечці) є тези й аргументи. Для діалогу вони мають бути дуже короткими, точними й «ударними». Тези формулюються за принципом актуального членування речення: тема (дане) – рема (нове).

- Аргументація має будуватися на причиново-наслідкових зв'язках і законах формальної логіки: *це є так тому-то...; якщо це є таким, то...*

- Найкращими аргументами в суперечці є доведені положення, точні факти і цифри, конкретні явища, події.

- Завжди починайте розмову якомога приємнішим, спокійнішим і тихішим тоном, щоб був простір для наростання суперечки і щоб завжди відчували, що є можливість підвищення тону, але ніколи не підходьте до межі підвищення тону, не зривайтесь на крик, бо смішно виглядатимете в очах присутніх. Зробіть очевидну паузу і, якщо не зможете приємним, то хоча б байдужим тоном обов'язково завершіть розмову (*на жаль. Ви мене не зрозуміли, шкода, що ми не домовилися; це втрата для мене, як, можливо, і для Вас; продовжимо розмову наступним разом; шкода, що ніхто з нас не переконав іншого*).

- У розпалі суперечки, коли можуть злетіти з вуст недобрі, злі, останні слова, негайно зупиніться (глибоко дихайте носом). Пам'ятайте, що після будь-якого конфлікту з суперником доведеться миритися і щось прощати, тоді самому буде незручно за різні слова. Коли настрій поганий, не дискутуйте, бо все одно програєте, й уникайте ситуацій «з'ясування стосунків».

- Продумайте тактику відступу, відкладання на потім – на випадок неуспіху чи поразки:

Сьогодні справді ще не час, але...;

Ми до цього ще повернемося пізніше, а зараз...; Ви самі з часам переконаєтеся....

У разі поразки ведіть себе чемно і гідно. Придумайте варіанти:

Навчаюся дискутувати: хотів переконатися в тому, що Ви знавець;

Ви для мене зразок для наслідування; я поступаюсь Вам, залишаючись при своїх переконаннях; і все ж аргументи не вичерпані тощо.

В усіх випадках, навіть образливих для вас, пам'ятайте про мовний етикет. Мило привітавшись поширеним звертанням, зробіть опоненту комплімент, запевніть його у своїй повазі, почніть розмову з нейтральних коротких тем (погода, час, дорога, люди), непомітно і м'яко підходьте до основної теми. У процесі дискусії також не забувайте кілька разів звернутися до опонента (на ім'я, ім'я і по батькові, *шановний, друже, мій опоненте* тощо), перепросіть, запропонуйте щось, висловіть свої наміри в бажальній формі (*я б хотів почути; чи міг би я спитати Вас*).

Пам'ятайте про ввічливість і пошанні мовні формули навіть тоді, коли програєте суперечку. Програвайте красиво — це також одна з ваших перемог.

6. Суперечка.

Еристика (гр. *eristikos* – той, що сперечається, *eris* – суперечка, спір, боротьба) – мистецтво вести суперечку, дискусію, полеміку, диспут, дебати тощо; будувати переконливу аргументацію, ефективно критикувати погляди опонентів. Це риторика діалогічного мовлення, вчення успішної комунікації. Еристика є інтегральним мистецтвом, що виникає на стику знань та вмінь, які формуються логікою, психологією, етикою та риторикою.

Суперечка є однією з форм людської комунікації, в межах якої уточнюються позиції опонентів, розробляється оптимальне вирішення проблеми, народжується істина. Суперечка – це публічне обговорення питань, що цікавлять учасників обговорення; це зіткнення різноманітних поглядів у процесі доказу та спростування. Не завжди суперечка завершується безумовною

перемогою однієї зі сторін, але це не зменшує цінності комунікативного акту. Мистецтво суперечки можна охарактеризувати двома основними ознаками: доказовістю та переконливістю. Доказовість – логічний вплив на опонента, спрямований на сприйняття ним тої чи іншої ідеї. Мішель де Монтень у своїй праці «Вміння розмовляти» або «Вміння вести суперечку» пише: «Той, хто заперечує мені, пробуджує в мене не гнів, а увагу. Мене вабить співрозмовник, який суперечить мені й тим самим вчить мене. Загальною справою і його, і моєю має бути істина». Уміння переконувати під час суперечки багато в чому залежить від людини, яка переконує: чи вміє вона справити на слухачів приємне враження своїм зовнішнім виглядом, поведінкою, манерами... Для того, щоб переконати когось, треба знайти необхідні аргументи, правильно їх сформулювати й викласти. Якщо промовець сповнений натхнення, то він неодмінно викличе зацікавлення слухачів і передасть частину свого натхнення.

У стані суперечки люди переслідують певну мету, тому розрізняють такі види суперечок:

- суперечка заради істини;
- суперечка заради переконання;
- суперечка заради перемоги;
- суперечка заради суперечки;
- внутрішня суперечка.

Суперечка заради істини. Учасники цієї суперечки можуть дотримуватися різних поглядів, проте їх об'єднує спільна мета – встановити й обґрунтувати істинність того чи іншого положення або системи думок. Вони керуються принципом «істина понад усе».

У суперечці заради істини до аргументів опонента ставляться з такою ж увагою, як і до власних, фактично ведеться спільна копітка праця із встановлення істинності відповідних положень. Вона може вестися лише між людьми, компетентними у відповідній галузі знань і зацікавленими у встановленні істини. За словами С. Поварніна, – це вища форма суперечки, найблагородніша і найпрекрасніша.

До того ж, щоб правильно оцінити суперечку заради істини, треба враховувати, що істина – не самоціль. Адже знання може бути використане не лише для прогресу, а й проти нього, проти людини і людства. Ця думка постійно хвилює вчених-гуманістів. «Не можна дозволити, – писав Ф. Жоліо-Кюрі, – щоб люди спрямовували на своє власне знищення ті сили природи, які вони зуміли відкрити і підкорити».

Суперечка заради переконання. Розпочинаючи суперечку цього типу, опонент ставить за мету нав'язати свої переконання (або ідеї своєї політичної партії, релігійної чи іншої організації) іншим людям. При цьому його не хвилюють (чи мало хвилюють) проблема істини та права кожної людини мати свої погляди. Такі суперечки в нашу епоху лише зрідка мають приватний характер: опонент, зазвичай, виконує роль пропагандиста ідей відповідних організацій. Є серед них ентузіасти, але більшість виконує цю «роботу» з певним інтересом.

Вивчаючи історію світових релігій та політичних партій, їх розколів та ревізій, поряд з об'єктивними чинниками неважко виявити й суб'єктивні. Вольові, ініціативні, амбіційні особи, прагнучи завоювати собі місце в історії людства, вдавалися до специфічних тлумачень релігійних і політичних учень, їх засад, принципів, догм. Результатом цієї діяльності є численні релігійні конфесії та секти, представники яких, як це не парадоксально, більше «воюють» зі своїми одновірцями, ніж з іновірцями.

Подібне можна сказати й про стосунки політичних партій, які сповідують одне і те саме політичне вчення, але по-різному його інтерпретують. Згадаймо про ставлення керівництва КПРС до соціал-демократичних партій або проаналізуємо стосунки сучасної Прогресивної соціалістичної партії з Комуністичною та Соціалістичною партіями України.

Не заперечуючи моменту об'єктивної необхідності в подібних процесах диференціації поглядів, не можна не помічати, що наслідком її є дестабілізація суспільства, чвари, а то й війни. Треба пам'ятати про те, що нерідко нав'язують погляди люди, які фактично не поділяють їх, хоч і приховують цю істину від оточення, керуючись корисливими мотивами.

Беручи до уваги все це, людство і кожне суспільство зокрема повинні захистити своїх громадян від войовничого фідеїзму, войовничого атеїзму, войовничого шовінізму, войовничого націоналізму, тобто будь-якого радикалізму, і забезпечити кожній людині право жити своїм розумом, згідно зі своєю совістю.

Суперечка заради перемоги (еристична суперечка). Метою цього виду суперечки є перемога над супротивником за будь-яку ціну. При цьому, щоб «взяти гору» над супротивником, вдаються до будь-яких методів, навіть тих, які суперечать вимогам законів логіки та норм моралі.

Великого поширення така суперечка набула в період розквіту Давньої Греції, але поступово виродилась і перетворилася на вчення, основною метою якого стало навчання того, як виграти суперечку за будь-яку ціну, не гребуючи ніякими засобами. До речі, ще в ті далекі часи виникли перші сумніви в цінності суперечки як форми спілкування.

Суперечка заради суперечки. Учасники її знаходять насолоду в самому процесі протиставлення протилежних думок, пошукові переконливих аргументів, побудові відповідних міркувань з метою обґрунтування проголошених положень чи спростування думок опонента. Вони не цікавляться висновками, до яких доходять, і цінують над усе сам стан перебування в суперечці.

З погляду доцільності чи недоцільності суперечки, цей її різновид є найвразливішим. Проте, як своєрідна «гімнастика мислення», «гра інтелекту», суперечка заради суперечки готує людину до життя, зокрема до тих ситуацій, коли доводиться захищати свої погляди і спростовувати хибні думки, які нам нерідко нав'язують у процесі спілкування.

За іншою системою поділу, скажімо, за способом їх ведення, суперечки можна поділити на усні й писемні, а за кількістю осіб, які беруть участь у суперечці, – на суперечку-монолог (внутрішня суперечка, суперечка людини самої з собою), суперечку-діалог (суперечка між двома особами) і суперечку-полілог (суперечка між кількома особами).

Внутрішня суперечка. Супротивники суперечки не можуть ігнорувати тієї істини, що становлення особистості в кінцевому підсумку є результатом внутрішньої духовної боротьби, суперечки із собою. Яким би сильним і всеохоплюючим не був вплив зовнішніх сил на людину (її погляди, мораль, естетичні смаки), поки ці сили не одержать відгуку в її свідомості, не трансформуються у внутрішні чинники саморозвитку, до тих пір вони не можуть відігравати істотної ролі в житті людини, особливо якщо вона непересічна.

Необхідною рисою творчої особистості є критичне ставлення до пропонованих їй думок, до дійсності, насамперед – самокритичність. Остання виявляється в здатності людини час від часу піддавати сумніву свій спосіб життя, знання, що потрапили до її свідомості, і навіть свої ідеали. Ця здатність дуже не проста, оскільки перед людиною світ виступає як пізнаний. Тому ми вважаємо дійсним світом те, що закріплено в нашій свідомості. І вище цього (суто психологічно) не можемо піднятися. Те, що представлено в нашій свідомості, для нас існує, а все інше – ні. Те, що з якихось причин викликає у нас почуття симпатії чи любові, вважається позитивним, а все інше – індиферентним (байдужим) чи негативним.

Критичне ставлення до своїх поглядів може ґрунтуватися і на стихійних чинниках. Та особливої ефективності воно набуває, якщо усвідомити, що реальний світ значно багатший, глибший і різноманітніший, ніж нам здається. Такий підхід змушує нас бути самокритичними, рахуватися з поглядами інших людей, бути толерантними (терпимими). Якою б перекрученою не була картина світу у свідомості людини, але все-таки щось у ній представлено адекватніше, ніж у свідомості інших людей. Тому думки кожної людини заслуговують на увагу.

2.3. НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ ТА ЕТИКЕТ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Люди можуть обмінюватись різними типами інформації на різних рівнях. Відомо, що спілкування не вичерпується усними або письмовими повідомленнями. В цьому процесі важливу роль грають емоції, манери партнерів, жести. Психологами встановлено, що в процесі взаємодії людей від 60 до 80% комунікацій здійснюється за рахунок невербальних засобів вираження і лише 20-40% інформації передається за допомогою вербальних. Ці дані спонукають замислитись над значенням невербального спілкування для взаємопорозуміння людей, звернути особливу увагу на значення жестів і міміки людини, а також породжують бажання оволодіти мистецтвом тлумачення цієї особливої мови, якою ми всі розмовляємо, навіть не усвідомлюючи цього.

Особливістю невербальної мови є те, що її виявлення обумовлене імпульсами нашої підсвідомості, а відсутність можливості підробити ці імпульси дозволяє нам довіряти цій мові більше, ніж звичайному вербальному каналу спілкування.

Успіх будь-якого контакту значною мірою залежить від уміння встановлювати довірливий контакт зі співрозмовником, а такий контакт залежить не стільки від того, що ви говорите, скільки від того, як ви тримаєтесь. Саме тому особливу увагу варто звертати на манеру, позу і міміку співрозмовника, а також на те, як він жестикулює.

До невербальних засобів вчені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та неправильність погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і непов'язані з нею), тактильні засоби (потиск рук, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери та ін.

За спорідненими ознаками ці засоби класифікують:

Акустична:

а) праксодика – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

б) екстралінгвістика – вкраплення в голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

Оптична:

а) кінетика – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;

б) проксемика – система організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співрозмовників тощо);

в) графеміка – почерк, символіка скорочення тощо;

г) зовнішній вигляд – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

Тактильно-кінетична (таксика) – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунків, посмішка тощо.

Ольфакторна (запахи) – запах тіла, запах косметики.

Темпоральна (хронеміка) – час очікування початку спілкування, час проведений у спілкуванні, час, протягом якого триває повідомлення мовця тощо.

Зупинимось на деяких рекомендаціях фахівців стосовно оцінки та володіння засобами невербальної комунікації.

Найважливішою серед невербальних засобів спілкування вважається кінетика.

Кінетика є “мовою тіла” (будь-який рух тіла або його частин), за допомогою якої людина свідомо чи несвідомо передає зовнішньому світу своє емоційне послання.

На думку психологів, вимовляючи що-небудь, людина, сама того не усвідомлюючи, робить певні рухи. Розглянемо деякі з них.

Ставлення людини до співрозмовника передає його поза. Загальні настанови до тлумачення різних **поз**:

Якщо співрозмовник тягнеться до іншого, ловить його погляд, робить скуті жести, то можна сказати, що він прилаштовується знизу до іншого.

Якщо під час бесіди ваш партнер направляє чи повертається убік дверей, якщо його ноги звернені до виходу, це означає, що йому хотілося б піти.

Співрозмовник, що ходить по кімнаті, наймовірніше, ретельно обмірковує складну проблему, приймає важке рішення.

Якщо співрозмовник однією рукою спирається на одвірок чи стіну, а іншу тримає на стегні – значить він прагне очолювати. Про це ж говорить і така поза: обидві руки на стегнах, ноги злегка розставлені.

Співрозмовник, що сидить на стільці, недбало, закинувши ногу на ногу, – вважає себе господарем становища. Той же, хто сидить на краєчку стільця, склавши руки на колінах, навпаки – схильний підкорятися.

Якщо людина намагається виглядати вищою за співрозмовника, споглядає на нього зверху, демонструє самовпевненість, то вона намагається бути покровителем.

Якщо співрозмовник піднімає плечі й опускає голову, виходить, він скривджений чи ображений, особливо, якщо при цьому він ще і починає щось креслити на листі паперу (різні геометричні фігури, стріли і под.).

Помітивши, що співрозмовник нахилився всім корпусом уперед, а руки при цьому поклав на коліна чи тримається ними за краї сидіння, негайно запропонуйте закінчити зустріч: саме до цього прагне ваш співрозмовник.

“Пощипування перенісся” – знак глибокої зосередженості і напружених міркувань, при цьому людина звичайно закриває очі.

Якщо ваш співрозмовник почухує підборіддя (зазвичай, при цьому він ще і прищурюється), значить приймає рішення.

Якщо ваш співрозмовник підпирає підборіддя долонею з витягнутим вказівним пальцем, значить він ставиться до ваших пропозицій критично.

Коли людина говорить нещиро чи чує, як говорить неправду хтось інший, він мимоволі намагається закрити руками рот, очі і вуха. Той, хто вимовивши що-небудь, прикриває рукою рот (великий палець звичайно притиснутий до щоки, жест нерідко супроводжується удаваним покахикуванням), наймовірніше, говорить неправду. Аналогічним жестом у момент вашої мови співрозмовник виражає сумнів у вашій правдивості.

Про неправду можуть свідчити і легкі швидкі дотики до носа чи ямочки під носом. Фахівці пояснюють це тим, що в момент проголошення неправди в людини виникає сверблячка, роздратування нервових закінчень носа, і він змушений почухати його чи хоча б доторкнутися до нього, щоб позбутися від сверблячки.

Варто пам'ятати, що дотик до носа чи швидке його потирання не може бути стовідсотковим доказом нещирості співрозмовника. Іноді такий жест виражає сумнів людини в чому-небудь, напружене міркування, пошук точного формулювання відповіді. І, нарешті, ваш співрозмовник може почухати ніс просто тому, що він чешеться. Правда, при сверблячці, пов'язаній, наприклад, з алергією, ніс потирають енергійно, а для потирання – жесту характерний легкий дотик.

Неправда викликає сверблячку в повіках очей, а також у м'язових тканинах шиї. Тому деякі нещирі співрозмовники іноді “відтягують” комірець. Потираючи віко, чоловіки роблять це енергійно, а жінки, зазвичай, тільки проводять пальцем по нижній повіці.

Потирання віка пов'язане також з бажанням уникнути погляду в очі співрозмовника, якому говорять неправду.

Про неправду чи, щонайменше, про прагнення щось приховати можуть свідчити потирання чола, скронь, підборіддя.

Почісування вуха може бути рівнозначне фразі: *Я не бажая цього чути*.

Мочку вуха смикають у стані хвилювання, розладу, а потягують її – якщо людині набридло слухати і він хоче висловитися сам.

Про бажання перервати співрозмовника більш виразно сигналізує невисоко піднятий нагору вказівний палець. Цей жест виражає прагнення заперечити, перейти до наступного питання, чи навпаки, повернутися до попереднього і под.

Якщо ваш співрозмовник на момент вашого висловлення збирає з костюма якісь непомітні ворсинки – він не схвалює ваші слова, хоча і не висловлює своєї незгоди вголос. Якщо протягом усієї бесіди він на словах погоджується з вами, але постійно збирає з одягу неіснуючі ворсинки – це ознака того, що в дійсності він з вашою думкою не згоден.

Положення рук.

Руки в певному положенні підтверджують ставлення до співрозмовника:

Людина, що відчуває власну перевагу, закладає руки за спину, охоплюючи зап'ястя. А от руки за спиною, сплетені в замок, говорять про те, що людина намагається заспокоїтися або хоча б приховати своє хвилювання.

“Закладання рук за голову” – ще один жест, що виражає перевагу.

“Шпилеподібний жест”. Пальці рук торкаються один одного, утворюючи шпиль, вістря якого може бути спрямоване нагору чи вниз. Цей жест виражає впевненість у собі, у своєму рішенні, а точно інтерпретувати його зміст можна тільки на підставі супутніх йому рухів, наприклад, бігаючий погляд чи схрещені на грудях руки свідчать про намір відмовитися від угоди і закінчити бесіду.

Схрещування рук на грудях переважно виражають психологічний дискомфорт, почуття небезпеки. Просте схрещування рук означає, наймовірніше, що співрозмовник зайняв оборонну позицію.

Іноді, якщо бесіда проходить мирно і ніяких підстав для конфронтації нема, схрещування рук на грудях може означати простий спокій і впевненість.

Буває, що співрозмовник не просто схрещує руки на грудях, але ще і стискає пальці в кулаках. Це означає, що він налаштований агресивно.

Якщо співрозмовник кистями схрещених рук обхоплює свої плечі (іноді дуже міцно), знайте: він ледве стримує негативну реакцію на ваші пропозиції. Якщо співрозмовник особливо розлючений, то схрещені руки можуть доповнюватися холодним поглядом з легким прищуром, а також штучною посмішкою.

Положення плечей і голови.

Коли людина розслаблена її плечі зазвичай опущені. У стані напруги людина мимоволі піднімає плечі. Тим, хто виступає з трибуни перед численною аудиторією, рекомендується звернути увагу на плечі і голови слухачів. Це допоможе зрозуміти настрій тих, хто зібрався і відповідним чином почати виступ. Чим більше піднятих плечей, тим більш ворожий настрій має аудиторія.

Співрозмовник з піднятими плечима й опущеною головою відчуває наймовірніше, інтерес, довіру до партнера, спокій.

Співрозмовник з опущеними плечима і піднятою головою може почувати невпевненість, незадоволення, страх, почуття презирства до партнера. Така поза – характерна для замкнених людей.

Коли співрозмовник, слухаючи вас, трохи нахилиє голову набік, це може бути вираженням інтересу до ваших слів чи до вас особисто.

Міміка.

Міміка – це виразний рух м'язів обличчя, що відповідає пережитим почуттям і настроям. Будь-які зміни у виразі обличчя добре помітні і дуже часто демонструють найменші зміни внутрішнього стану людини.

Найінформативнішим засобом невербального спілкування, найбільш достовірним і точним сигналом є очі.

Погляд.

Зазвичай, при зустрічі люди спершу кілька секунд дивляться один одному в очі, а потім відводять погляд. Існує припущення, що контакт очей при зустрічі необхідний для встановлення відносин довіри, але затримка погляду на очах співрозмовника говорить про прагнення до домінування. Тому не рекомендується дивитися в очі співрозмовнику довго і невідривно, інакше його реакція може бути досить агресивною. Однак нетривала затримка погляду в гострі моменти бесіди чи наприкінці зустрічі цілком припустима, вона виражає довіру до партнера.

Загалом же протягом бесіди рекомендується зустрічатися поглядом зі співрозмовником приблизно 2/3 усього часу спілкування (якщо менше 1/3 – навряд чи він буде довіряти вам). Якщо ви помітите, що співрозмовник під час бесіди дуже часто відводить погляд убік, у вас є всі підстави думати, що партнер або нервує, або нудьгує і хоче скоріше припинити малоцікаву для нього розмову. Під час ділової розмови рекомендується дивитися на уявний трикутник на чолі

вашого співрозмовника і не опускати погляд нижче його очей. Такий напрямок погляду створить у партнера враження, що ви настроєні по-діловому і допоможе вам контролювати хід бесіди.

У стані радісного настрою зіниці стають у чотири рази більші, ніж звичайно. І, навпаки, в пригнобленому стані, при виникненні невдоволення, ненависті зіниці помітно звужуються.

Якщо співрозмовник знає значення прийомів невербального спілкування і вміло спрямовують свій погляд, то вже реакцію своїх зіниць він напевно не зможе контролювати. Довіряйте мимовільним жестам більше, ніж словам, погляду – більше, ніж жестам, реакції зіниць – більше, ніж напрямку погляду.

Залежно від напрямку погляду і характеру супутніх рухів значення цих сигналів розрізняється:

якщо співрозмовник підняв голову і дивиться нагору – він замислився;

якщо співрозмовник підняв брови і зробив рух головою – він не зовсім зрозумів ваше висловлення і хотів би щось уточнити;

якщо співрозмовник дивиться вбік – він ставиться до вас без поваги, вашими пропозиціями він зневажає;

якщо погляд співрозмовника спрямований у підлогу – він відчуває страх і бажання піти.

Іншу важливу для ділового спілкування систему невербальних засобів становить тактика – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

Рукостискання

Рукостискання – одна із найпоширеніших форм вітання. Ним традиційно починається і закінчується будь-яка ділова розмова. Рукостискання використовується не тільки при вітанні і прощанні, але й на знак висновку, угоди, констатації взаємної поваги і довіри. Від виду рукостискання значною мірою залежить результат ділової зустрічі.

Коротке і мляве рукостискання дуже сухих рук може свідчити про байдужність. Тривале рукостискання і вологі руки – ознака сильного хвилювання.

Трохи затягнуте рукостискання в поєднанні з посмішкою, привітним поглядом і под. демонструє доброзичливість. Але, з іншого боку, довго затримувати руку співрозмовника не рекомендується – це може викликати неприємну аналогію з капканом і дратувати співрозмовника.

Якщо партнер простягає руку, трохи розгорнувши її долонею нагору, – він віддає вам ініціативу, виражає готовність до підпорядкування. Якщо долоня повернена вниз, – це говорить про прагнення до переваги, бажання домінувати. Якщо ж обоє партнерів однаковою мірою відчувають один до одного почуття поваги і взаєморозуміння, то їхні долоні при рукостисканні знаходяться в рівному положенні (вертикальному). Таке рукостискання називається рівносильним.

Про неповагу, прагнення зберегти офіційну дистанцію і нагадати про нерівність свідчить потиск прямої, незігнутої руки.

Про бажання тримати співрозмовника на відстані свідчить і рукостискання, при якому в долоню партнера лягають лише пальці.

Існує ще і “рукавичкове” рукостискання: потискуючи руку співрозмовника правою рукою, ліву руку кладуть на неї з іншого боку. Таке рукостискання слугує для вираження глибоких почуттів і доречно тільки при спілкуванні з добре знайомими людьми. Тому використовувати його при першій зустрічі з діловим партнером не рекомендується.

Чим більший ступінь довіри і глибина почуттів, тим вище те місце на руці співрозмовника, якого торкається ініціатор цього рукостискання. Рука на лікті – виражає більшу глибину почуттів, ніж рука на зап'ясті. Про самі теплі почуття свідчить ліва рука, що охоплює плече співрозмовника.

Посмішка

Посмішка – знак дружніх почуттів, прихильність до партнера. Посміхнувшись один одному при зустрічі, співрозмовники тим самим знімають напруженість перших хвилин і створюють ґрунт для більш упевненого і спокійного спілкування.

Однак вона може бути не тільки дружньою, але й іронічною, глузливою, презирливою, запобігливою і под.

Чим сильніші дружні почуття, що відчуває людина, тим більше оголюються при посмішці зуби. Якщо при першій зустрічі з діловим партнером ви, посміхаючись, хоча б небагато оголите верхній ряд зубів, це може породити недовіру до вас, викликати негативну реакцію партнера. Тим більш недоречна при знайомстві широка посмішка, при якій відкриті обидва ряди зубів – вона характерна для неофіційного спілкування між друзями.

Посмішка не повинна суперечити ситуації спілкування, не повинна цілком розходитися з вашим внутрішнім станом. Наприклад, посмішка на обличчі співрозмовника, що нападає чи люто захищається, свідчить про те, що ця людина нещира.

У посмішці звичайно відбивається психологічний і фізичний стан людини. Якщо вона почуває себе добре, посміхається радісно, якщо вона почуває себе погано, посмішка на її обличчі виглядає стражденно. Урівноважена і вдоволена людина посміхається спокійною, безтурботною посмішкою.

Розглядаючи питання ділового спілкування, не можемо обійти систему організації простору й часу спілкування (проксемику).

Фахівці виділяють чотири просторових зони, яких людина свідомо чи несвідомо дотримується при спілкуванні:

Перша зона – інтимна (від 15 до 46 см). Цю зону людина найбільше оберігає. У ній можуть знаходитися, крім суб'єкта, лише найближчі йому люди.

Друга зона – особиста (від 46 до 120 см). У цій зоні люди звичайно розміщуються під час дружніх зустрічей, на вечірках.

Третя зона – соціальна (від 120 – до 360 см). Цієї відстані люди дотримуються під час міжособистісного спілкування з малознайомими людьми, зокрема, на роботі.

Четверта зона – громадська (понад 360 см). Відстань, на якій бажано знаходитись лектору, оратору.

Отже, різні форми невербальної поведінки використовуються для виділення чи акцентування вербального повідомлення, для посилення якої-небудь частини повідомлення, для пояснення мовчання, для додавання нової інформації до висловлення чи для перекручування вербального повідомлення. За допомогою теоретичних моделей комуніканту легше зрозуміти внесок невербальної поведінки в консультативні відносини. Чутливість до невербальних повідомлень вимагає концентрації і розвивається в процесі тренування.

Знання мови жестів, міміки і рухів дозволяє не лише краще розуміти співрозмовника, а й (що найважливіше) передбачити, яке враження справило на нього почуте ще до того, як він висловиться з цього приводу. Іншими словами, така безслівна мова може попередити вас про те, чи варто змінити свою поведінку чи зробити щось інше, щоб досягти потрібного результату.

Ділове спілкування стає тим ефективнішим, чим краще в ньому пов'язуються всі засоби (і вербальні, й невербальні) із дотриманням ділового етикету. Так, люди, особливо під час першої зустрічі, звертають увагу на зовнішній вигляд одне одного. Тому одяг ділової людини має бути охайним, відповідати конкретній ситуації. Що і як одягати на зустріч залежить від того, відбудеться вона вдень чи ввечері, влітку чи взимку, буде офіційною чи дружньою. Звичайно недоречними на діловій зустрічі будуть відкрита сукня, сильні парфуми, надто яскравий макіяж.

Вітаючись, треба трохи нахилити голову, почекати, що і як співрозмовник відповість на вітання, а потім, посміхнувшись, підійти до нього, не забуваючи про необхідність дотримуватись відповідної дистанції. Господар повинен спочатку запропонувати присісти гостю, а потім сідає сам. Якщо господар хоче, щоб гостю було зручно, він пропонує йому самому обрати місце, куди сісти. Гість сам обере для себе найзручнішу дистанцію. Бажано, щоб співрозмовник при цьому не сидів спиною до дверей та інших людей, бо це може викликати в нього тривогу.

Завершуючи розмову, бажано встати, спокійно попрощатися. Доречно відзначити позитивні результати, що були досягнуті під час бесіди, висловити надію на продовження зустрічей. Щоб

підкреслити особливу пошану до людини, варто зустріти її біля дверей, а після завершення розмови провести до дверей.

Отже, розвиваючись та оволодіваючи різними засобами спілкування (як вербальними, так і невербальними), людина самовдосконалюється і підвищує культуру своєї поведінки і спілкування.

2.4. ОСНОВНІ ПРАВИЛА ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ

Перше правило – *будьте пунктуальні*. Дуже важливо в справах правильно організувати та розрахувати час. Планування та пунктуальне виконання всього запланованого є запорукою успіху. Запізнення є некоректним відносно людини, яка на вас чекала. І навіть найщиріші вибачення та запевнення про неможливість прийти вчасно не здатні повністю виправдати провину, оскільки навіть на рівні підсвідомості залишиться певний неприємний осад, що буде створювати певне негативне ставлення стосовно вас.

Друге правило – *не говоріть зайвого іншим*. У кожного мільйонера є певні секрети для досягнення успіху, але жоден не розкаже їх вам. Не варто казати про справи у власній роботі, оскільки іноді навіть найменший натяк може вплинути на результативність вашої подальшої діяльності.

Третє правило – *не будьте егоїстом*. Не можна успішно вести справи, не зважаючи на думки й інтереси партнерів, колег, підлеглих тощо. Часто саме егоїзм стає на заваді в досягненні успіху. Дуже важливо терпимо ставитись до свого опонента чи партнера, навчитися вислухати та пояснити свою позицію.

Четверте правило – *одягайтеся так, як заведено в товаристві*.

Одяг є демонстрацією вашого смаку та статусу в суспільстві. Не варто легковажити цим правилом. Зовнішній вигляд є першою річчю, на яку звертає увагу людина, і це відразу налаштовує її на відповідний лад.

П'яте правило – *слідкуйте за чистотою мови*. Усе, що ви говорите й пишете, повинне бути викладене гарною мовою, правильно. Вміння спілкуватись, грамотно вести дискусію і переконувати опонента є дуже важливим для ведення розмов, бесід тощо. Слідкуйте за своєю вимовою, дикцією та інтонацією. Ніколи не вживайте нецензурної лексики і образливих виразів. Однак не забувайте, що вміння слухати співрозмовника є не менш важливим аспектом спілкування.

2.5. ДІЛОВІ ПОДАРУНКИ

Ділові подарунки роблять з метою встановлення контакту, створення атмосфери доброзичливості. Їх не варто розцінювати як підкуп, але як один із способів продемонструвати своє хороше ставлення. Згідно з вимогами ділового етикету, при першій зустрічі спочатку роблять подарунки господарі. Якщо до вашого закладу приїхали зарубіжні партнери, то ви на знак пошани обов'язково повинні піднести їм скромні сувеніри. При подальшій співпраці подарунки з обох боків обов'язкові. Діловий подарунок повинен бути недорогим, проте символічним, вишуканим чи оригінальним. Дорогими подарунками ви поставите своїх гостей у незручне становище. Для ділового подарунка підходять: авторучки, калькулятор, брелок для ключів, набір дрібного канцелярського приладдя, ножі для паперу і под. Квіти можна дарувати в будь-якому разі. В урочистих випадках, зокрема, як день народження, 8 Березня, вихід на пенсію, можна подарувати годинник, портфель, папку та інше. Діловими подарунками не можуть бути капелюхи, сорочки, шкарпетки і тому подібне. Виняток становлять краватки, шарфи й хустки. До вибору подарунка необхідно поставитися серйозно. Головне при цьому – врахувати смаки й інтереси людини, якій призначений подарунок. Він повинен відповідати його роду занять і специфіці роботи. Красива упаковка подарунка – важлива деталь, оскільки вона створює перше враження про подарунок. Під час ділового візиту в іншу країну доречно дарувати сувеніри, які відображають традиції, культуру вашої батьківщини. Це можуть бути невеликі скульптури, гравюри, настінні тарілки і тому подібне. При тривалій співпраці як подарунки можуть бути піднесені спиртні напої, солодощі,

курильне приладдя, вироби з шкіри, скла, кераміки і металу. Із спиртними напоями треба бути вкрай уважним. Напій, який ви хочете подарувати якій-небудь людині, повинен входити до переліку його улюблених напоїв. Ніколи не даруйте вживаних речей, виняток становлять антикваріат і коштовності.

Правила, яких притримуються, незважаючи на країну й національність. Серед них:

- Поважайте національні традиції в їжі, свята, релігію і керівництво країни, в якій ви знаходитесь.

- Не порівнюйте зі своєю країною і нічого не критикуйте.

- Будьте завжди пунктуальні, враховуйте рух на дорогах і скупчення людей на вулицях.

- Не хваліться великими грошима, а краще ознайомтеся з грошовою системою країни, в якій перебуваєте.

- Дуже важливі титули, ними слід користуватися.

- Кореспонденція повинна мати дуже офіційний характер.

- Приїздивши не вперше до країни, потурбуйтеся, щоб на звороті вашої візитної картки була інформація на мові цієї країни.

- Обов'язково вставайте, коли звучить національний гімн країни. Спостерігайте і повторюйте дії ваших господарів.

- Не вдягайте специфічні національні костюми на зразок тоги або сарі. Адже може статися, що це має релігійний характер.

- На прийомі до 20:00, чоловікам можна вдягати будь-які костюми неясних кольорів. А на прийомі, які починаються після 20:00 слід вдягати костюми чорного кольору.

- Не можна вимагати, щоб все було, як у вас удома: їжа, обслуговування і под.

- Імена слід запам'ятовувати. Якщо ім'я важке, доречно буде потренуватися в його вимові. Майте на увазі, що імена можуть вказувати на соціальний статус і сімейний стан. На імена звати людей не варто, якщо вони самі про це не попросять.

- Перебуваючи в чужій країні, не потрібно витратити поверх необхідного воду, тепло і світло. В окремих країнах до телефонів підключені лічильники. Тому спочатку запропонуйте господареві сплатити свій дзвінок, а потім телефонуйте.

- Ввічливість скрізь в пошані, особливо в Азії.

Які правила етикету найчастіше порушують? Усі. Починаючи з невміння вести себе гідно. Людина повинна бути самою собою, однак не треба з кожного приводу виявляти свою унікальність! Крім того, ми надто емоційні і нестримані.

Емоції виражати потрібно, але не переключати увагу партнера на фігури, що виписуються руками, а зосередити його увагу на змісті ваших слів і трохи на міміці. Ваше обличчя, очі висловлюють ваші думки, по них можна легко побачити й зрозуміти, чи дійсно ви слухаєте оратора і як реагуєте на його слова. Свого часу Конфуцій писав: *«Немає більш приємної людини, ніж та людина, яка вміє вас вислухати. І особливо – запам'ятовує, як вас звуть»*. Тож якщо вас регулярно називають чужим ім'ям або плутають з кимось, – це вірна ознака того, що ви не являєте для людини істинного інтересу, не відіграєте важливої ролі в його справах. Натомість так само і ви можете навмисне натякнути на своє ставлення до людини, яку не боїтеся образити: досить три рази поспіль назвати його іншим ім'ям або по батькові, при цьому вибачитись і поправитись, і він вже не буде відчувати себе впевнено.

Ділові справи не робляться безпосередньо, відкритим текстом. Світовий досвід показує, що в справах, як у коханні: все можливо і все доступно, але все має бути пристойно й гідно. Особливо обережними варто бути з жестами. У кожній країні однакові жести мають різне значення. Багато жестів, що означають в Україні захоплення (як, наприклад, відставлений вгору великий палець кулака), за кордоном несуть негативне забарвлення. Жест, що передає зміст виразу «о'кей», іспанські чоловіки показують жінкам найдревнішої професії. І навпаки: покручування вказівним пальцем біля скроні у нас вказує на те, що людина недалеко, тоді як у Данії це означає «при голові» – тямущий і кмітливий. Людина влаштована таким чином, що її дратує надто емоційна жестикуляція і все, що незвично. Наприклад, Клінтон – лівша й під час розмови жестикулює лівою рукою, що незвично для праворуких. Протоколісти порадили йому тримати руку в кишені, незважаючи на те, що, взагалі-то, це не вітається. Однак, якщо чоловік йде після переговорів і хоче

показати пресі або товаришам по службі: «Домігся успіху!», То він кладе руку в кишеню і з посмішкою на обличчі ступає широким, розгонистим кроком.

Це цікаво:

- Якщо бельгійський підприємець приїхав до вас у гості, то перше, на що він зверне увагу, – це на автостоянку, на будівлю, в якій ви працюєте, і, найголовніше, на розмір вашого офісу. Саме розмірами офісу він вимірюватиме ваш добробут. Велике значення також має марка вашого автомобіля.
- У Греції не варто говорити про політику. Грецькі бізнесмени не люблять також довгих ділових листів – ділові документи і листи повинні бути короткими.
- В Індії не можна розрізати стрічку лівою рукою під час відкриття чого-небудь, якщо навіть ви лівша. В Індії ліва рука асоціюється з поганими ознаками. Якщо ви, клацнувши, поманите індуса пальцем, він образиться і звільниться.
- У Таїланді категорично не допускається піднімати тему роботи і бізнесу до обіду.
- Шотландським колегам не можна ставити питання особистого характеру, на що вам відверто можуть заявити, що це не ваша справа.
- У багатьох культурах ім'я людини є ознакою сімейної приналежності, і помилка в імені може бути сприйнята, як особиста образа.
- У Латинській Америці ім'я батька вказується перед ім'ям матері, тобто, якщо на бейджі вашого латиноамериканського колеги написано «Сеньйор Хуан Антоніо Мартінес Гарсія», то він – сеньйор Мартінес.
- У деяких азійських країнах відрижка після їжі вважається показником особливого задоволення, а якщо ви їсте локшину, то треба втягувати її в себе, чинячи якомога більше шуму.
- На Близькому Сході, в північній Африці і інших мусульманських країнах за столом належить користуватися завжди тільки правою рукою, оскільки ліва рука вважається «нечистою», і брати нею їжу або напої є проявом неповаги.
- Ніколи не можна відмовлятися від місцевого делікатесу. Можливо, це найдорожче блюдо в меню, і його замовили спеціально для вас.
- У багатьох датських фірмах керівники обідають за одним столом з своїми підлеглими.
- Португальського бізнесмена краще всього називати «доктором» - це буде розтлумачено як прояв пошани.
- У Швейцарії на роботі прийнято звертатися до колег на «ти».
- На Сході суп прийнято подавати в кінці обіду. Часто гостей приймають у дворі, який вважається продовженням будинку.
- У Туреччині вас можуть запросити провести час в лазні.
- У Південно-Східній Азії, Африці і на Середньому Сході візитку завжди простягають правою рукою. В Японії її подають двома руками, потрібною стороною до партнера.
- У Таїланді не можна наступати на поріг – під ним мешкають добрі духи.
- Остерігайтеся використовувати звичні вам жести, скажемо «V» (знак перемоги). У деяких країнах вони можуть мати зовсім інше, не завжди пристойне значення.

2.6. ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

Що таке дрес-код? Dress-code в перекладі з англійської буквально означає "код одягу", під яким прийнято розуміти профодяг або уніформу.

Dress-code зобов'язує до стандартизації і чудово підходить для людей, які не звикли йти наперекір загальній масі.

Діловий стиль – одяг для роботи і важливих зустрічей. Основні характеристики стилю: солідний, упевнений у собі, привабливий, що вселяє довіру, не без претензії на витонченість й елегантність. Висока якість, лаконічні фасони і традиційні забарвлення – три кити, на яких тримається гарний діловий гардероб. Костюми вирізняються об'ємністю, тобто не сковують рухів, але водночас дозволяють виглядати строго. Діловий стиль або бізнес-стиль – це елегантність класичного стилю і зручність спортивного. Спортивний стиль подарував діловому вільну форму,

застібку на блискавки, кнопки, рукав реглан, а класичний – строгість. Тканини можуть використовуватися дуже різні, переважно класичні. Найбільш діловими кольорами костюма і плаття вважаються

темні:

- темно-синій,
- темно-сірий,
- коричневий,
- чорний, синьо-зелений;

світлі:

- бежевий,
- світло-сірий.

2.6.1. Імідж ділової жінки

Костюми і спідниці. Відмінно скроєний костюм для жінки стає стабільним внеском у майбутнє. Кращим варіантом є класичний діловий костюм, який добре виглядає протягом декількох років. Крім того, він універсальний. В ідеалі частини класичного костюма повинні легко комбінуватися з піджаками або спідницями від інших костюмів. Костюм повинен сидіти злегка вільно, а для більш офіційного вигляду потрібні невеликі плечики. Аксесуари можуть бути досить різноманітними.

Потрібно підібрати кілька класичних спідниць, щоб одягати їх з піджаками від ваших костюмів. Спідниці можуть бути прямими або плісированими із застібною позаду або збоку. Не варто купувати спідниці із кнопками попереду. Звичайно, костюм необхідний не в кожній ситуації. Може виявитися прийнятним плаття класичного покрою, а в комплекті з відповідним піджаком воно буде виглядати більш офіційно. Жіночі брючні костюми занадто неофіційні для більшості ситуацій.

Плаття й блузи. Плаття можна носити з піджаком від костюма, якщо кольори, стилі і тканини узгоджені. Кольори платтів можуть бути яскравіші, ніж кольори костюмів. Блуза, яка буде носитися з костюмом, може бути кольоровою або однотонною і може комбінуватися із шарфиком або скромним намистом. Гладке плече краще, ніж плече зі зборкою, хоча другий варіант краще виглядає без піджака і виглядає більш модно. Блузки без рукавів не підходять під діловий стиль. Однак короткий рукав або рукав довжиною «три чверті» прийнятний у більшості випадків.

Светри. Будучи неприйнятним варіантом для чоловіків у консервативних кругах, светри цілком прийнятні для жінок. Однотонний светр – це оптимальний варіант, і він не повинен бути великий. Майте на увазі, що светр завжди виглядає більш несерйозно, ніж блузка.

Взуття. Взуття повинно бути основних кольорів, наприклад, чорного, темно-синього, коричневого або темно-коричневого, залежно від переважних кольорів вашого гардероба. Кольори вашого взуття повинні бути такого ж відтінку або темніші, ніж ваш одяг. Натуральна шкіра забезпечить комфорт і якість, адже і те й інше необхідно, коли людина багато ходить або стоїть. Уникайте білих, пастельних і модних яскравих кольорів. Вони привертають увагу до ваших ніг і можуть виглядати занадто легковажними. Найбільш правильний варіант – туфлі-човники з невеликим каблук (4-5 см; 8 см для дуже невисокої жінки). Сандали неприпустимі. Панчохи варто вибирати нейтральних кольорів.

Коштовності. Підібрані зі смаком сережки, декоративні шпильки і годинники допомагають завершити гардероб ділової жінки. Ці аксесуари повинні бути скромними. Одягайте прості, функціональні годинники, переважно з металевим браслетом або шкіряним ремінцем. Найкраще, звичайно, буде виглядати золото або срібло, але цілком прийнятна і якісна біжутерія. Намисто з справжніх або якісних штучних перлів додасть елегантності будь-якому діловому костюму або платтю. Коштовності повинні бути видні, але не чутні: уникайте предметів, які стукають і дзенькають. Сережки повинні мати класичний дизайн, наприклад, коло, вузол або ромб. Обмежтеся одним перснем на кожній руці, крім обручки або перснем, подарованим на честь заручин. Пластмасові персні не підійдуть до ділового стилю одягу.

Сумочки й портфелі. Для носіння об'ємних предметів, наприклад, документів, зручніше використовувати не сумочку, а портфель. Водночас є безліч ситуацій, коли вам буде досить і шкіряного блокнота в маленькій сумочці. Якщо протокол передбачає наявність портфеля, ніколи не міняйте його на сумочку і ніколи не носіть їх одночасно. Вся необхідна вам косметика легко поміститься у вашому портфелі. Портфель повинен бути міцним, з м'якими або із твердими боками. Дістати необхідні речі з м'якого портфеля можна, не укладаючи його на стіл або коліна. Портфель повинен бути зроблений з натуральної або гарної штучної шкіри. Вибирайте темні основні кольори, наприклад, бордовий, коричневий або чорний.

Інші аксесуари. Гаманець жінки повинен бути темного відтінку, наприклад, бордового. Виберіть гаманець, який підійде до вашої сумочки. Капелюх – занадто помітний елемент одягу, але якщо ви вдягли його для тепла, то варто підібрати його відповідно до стилю і кольору іншого одягу. Пояси також відносяться до модних елементів. Рукавички носіть тільки взимку, вони повинні гармонійно виглядати з пальтом. Намагайтеся не вдягати занадто модні окуляри.

2.6.2. Імідж ділового чоловіка

Ніхто не буде заперечувати, що стиль одягу чоловіка впливає на його успіх у ділових колах, а правильно вибраний костюм – сприяє створенню його іміджу. Розвиток ділового стилю в чоловічому одязі подібний, швидше, до спокійної річки, ніж до примхливого потоку. Ділові кола не надто страждають від випадкових впливів, і тому костюм посадової або службової особи досить консервативний. Чоловік повинен бути:

- солідним і впевненим у собі;
- діловим і привабливим;
- порядним, що викликає довіру;
- не без претензій на вишуканість та елегантність.

Як відзначає визнаний спеціаліст у діловому одязі Дж.Т.Маллой, мистецтво поєднання елементів костюма завжди повинно враховувати колір, лінію, фактуру і стиль. Невдале комбінування кольорів може зробити зовнішність людини невиразною чи зухвало крикливою.

Лінія. Це не загальний силует одягу, а швидше загальний напрямок ліній на піджаку, сорочці, краватці. На костюмі це або вертикальні смуги, або клітинка. Рекомендуються краватки без малюнка, з абстрактним малюнком або із чітко направленими смугами – горизонтальними, вертикальними, діагональними). Різний напрямок ліній може мати і малюнок сорочки.

Основні рекомендації: лінії елементів одягу не повинні різко перетинатися одна з одною, але й не повинні зливатися.

Стиль. Перше, що потрібно тут врахувати, – це відповідність стилів різних елементів одягу. Дуже дисгармонійно, наприклад, буде виглядати консервативний костюм у поєднанні зі спортивною сорочкою в клітинку. Також безглуздим буде поєднання костюма з широкими лацканами та вузькою краваткою.

Єдності стилю легше всього досягти, обираючи однотонні елементи гардеробу. Багато чоловіків вважають, що такі комбінації нудні та непривабливі. Це не так. Якщо чоловік одягнутий, наприклад, у темно-синій костюм, білу сорочку з темно-червоною краваткою, то в нього гарний смак. Тому одноколірний костюм повинен бути основним елементом одягу ділового чоловіка. Такий костюм добре поєднується з однотонною гамою і малюнками інших елементів одягу, що полегшує вибір правильної комбінації "костюм – сорочка – краватка". Костюм може бути темно-синім, сірим, коричневим.

З однотонним костюмом поєднується будь-який малюнок сорочки. Якщо ж сюди додати й однотонну краватку, тоді будемо мати прекрасне тріо "однотонність – малюнок – однотонність". Варто пам'ятати, що ніколи не поєднуються однакові малюнки, їх завжди потрібно розділяти однотонним елементом. Наприклад, чудовий вигляд мають однотонний сірий костюм, світла сорочка з темно-червоними смугами, однотонна сіра краватка, яка повторює колір костюма. В наведених прикладах краватка повністю повторює колір одного з елементів, а поєднання костюма і сорочки досить привабливе. В інших випадках, якщо комбінація костюма і сорочки бліда, то її можна освіжити контрастною краваткою. Наприклад, сірий костюм, блакитна сорочка та темно-червона краватка.

Отже, для однотонного костюма ми маємо три основні варіанти:

- однотонна сорочка – однотонна краватка;
- сорочка з малюнком – однотонна краватка;
- однотонна сорочка – краватка з малюнком.

З костюмом у смужку не варто надягати сорочку в клітинку, тому що клітинки дисонують зі смугами костюма – вони не поєднуються з його діловим серйозним стилем. Тут більш доречно однотонна блакитна чи біла сорочка, а смуги на костюмі та поєднання їх кольору із сорочкою освіжають загальний вигляд.

Смугастий костюм і смугаста сорочка — також "граюча" комбінація, якщо смуги одного з її елементів не надто строкаті та не виділяються. До смугастого костюма з однотонною сорочкою більше пасують краватки в горошину, з ромбиками, трикутниками тощо.

Для костюма в клітинку сорочка повинна бути тільки однотонною, краватка без чіткої направленості малюнка або одноколірною. Наприклад, синій костюм нудних барв освіжить яскраво-блакитна сорочка, особливо, якщо вона буде в тон клітинкам костюма. Гарного ефекту можна досягти світло-сірою чи блакитною краваткою.

Цікаво, що поєднання коричневих і синіх кольорів надає зовнішньому вигляду авторитетності та солідності. Можливий такий варіант: коричневий чи синій костюм у клітинку, блакитна сорочка і краватка з абстрактними малюнками синіх і коричневих тонів.

Для костюма бурих чи золотистих кольорів у поєднанні з нейтральною білою сорочкою підійде краватка, що підкреслює буру чи золотисту складову костюма.

У ділових ситуаціях не потрібно надавати перевагу одягу яскравих забарвлень, оскільки такий костюм привертає до себе увагу і потребує особливо вибагливого смаку і певного досвіду.

Від поєднання сорочки з краваткою змінюється загальний вигляд будь-якого костюма. У літньому варіанті найкраще – світлий костюм-трійка, світла однотонна сорочка, темна краватка. Ефект – надзвичайна свіжість зовнішнього вигляду в поєднанні з діловитістю. Непоганий і спортивний варіант: такий же костюм без жилетки і яскрава краватка-метелик.

Краватка – це головний показник смаку і статусу чоловіка, тому при її виборі необхідно:

- покладатися лише на свій смак;
- обирати таку довжину краватки, щоб у зав'язаному вигляді вона досягала до пряжки пояса;
- ширина краватки повинна відповідати ширині лацканів піджака;
- надавати перевагу шовку, вовні та бавовні. Дуже гарний вигляд має синтетична тканина

"під шовк" чи її суміш із шовком. Гладенький шовк трохи блищить, а плетений не має блиску. Шовкові краватки пасують до різних тканин і до різних ситуацій. Вовняна в'язана краватка більше пасує до спортивного одягу. Краватка із вовняної тканини – до теплої спортивної куртки. Краватка із тонкої вовни хоч і схожа на шовкову, але не блищить, і це надає їй менш манірного вигляду. Краватки з бавовняної тканини повинні бути легкими і за кольором, і за вагою. Їх носять влітку. Краватки з льону також гарні, але вони втрачають вигляд; віскозні швидко втрачають форму.

Вважається, що зовнішній вигляд для чоловіка не має такого значення, як для жінки. А проте жінки часто оцінюють чоловіка, беручи до уваги передусім його зовнішність.

Чи може чоловік якимось поліпшити свій зовнішній вигляд?

Звичайно, не було ще такого випадку, щоб чоловіки вживали пудру, тіні, помаду. Але свою зовнішність вони можуть помітно змінити, зробивши собі іншу зачіску або відпустивши борідку. І перше й друге на загальний зовнішній вигляд може вплинути як позитивно, так і негативно. Нерідко сперечаються, яке волосся повинен носити чоловік – довге чи коротке? Це його справа. Набагато важливіше, як він за ним доглядає. З коротким волоссям чоловікові значно менше клопоту, тож його він і має носити, якщо не хоче приділяти зачісці багато уваги. В іншому разі й довге волосся може бути таке ж гарне, як і коротке. Щоправда, чоловіки частіше, ніж жінки, скаржаться на випадання волосся. Тут необхідно звернутися до лікаря, а в лікуванні виявити терпіння й витримку. Рідке волосся або лисина – явище дуже поширене в наш час, однак більшість чоловіків від такого дефекту своєї зовнішності анітрохи не страждають.

До регулярних косметичних турбот чоловіка належить гоління.

При деяких вадах зовнішності, таких як бородавки, шрами, відстовбурчення вуха тощо, так само як і жінкам, допомагають лікарі – дерматологи й хірурги – або шляхом амбулаторного лікування, або ж у косметологічних центрах.

Вимоги правильного режиму дня, необхідної тривалості сну, руху, раціонального харчування в чоловіків також належать до піклування про власне "я", а отже, і про загальний позитивний вигляд.

Хоч чоловіки й не страждають на ожиріння такою ж мірою, як жінки, проте повинні вміти протистояти цьому.

Гарний зовнішній вигляд чоловіка передбачає й належне вбрання. Нині воно не відіграє такої ролі, як колись. Чоловічий одяг на кожен день став значно простішим, отже, й зручнішим, його приємніше носити і зберігати. І хоча чоловіки своєму вбранню не надають такого значення, як жінки, все ж їхній одяг так само має відповідати смакам і умовам, бути чистим і охайним.

2.6.3. Дресс-код по-українськи.

Який же він, український дресс-код, як українці реагують на специфічні „коди” і що у відповідь на них можуть запропонувати наші дизайнери?

– Українці дуже часто overdressed (надмірно вдягнені), тобто виглядають занадто переобтяженими деталями, – ділиться своїм спостереженням дизайнер Федір Возіанов. – Це

провінційний шик. Мені здається, що це показник рівня культури того, хто так одягається.

– Проблеми з декодуванням, – відзначає також дизайнер Вікторія Барон і розповідає про випадок, коли на одному із заходів тільки одна пані дотримувалися дресс-коду. – Українці ще не навчилися правильно реагувати на ці речі. Багато хто намагається бути занадто яскравим. Якщо раніше в запрошеннях писали щось фіксоване, наприклад, „Black Tie” або „Cocktail”, то тепер часто пишуть просто „Nice Dress”, або „Creative Black Tie”, щоб потім не було приводу обговорювати, що мало хто дотримувався дресс-коду.

Голова оргкомітету Українського тижня моди Ірина Данілевська реагує на дресс-код завжди із задумкою. І на питання чим, на її думку, виділяється розуміння українським бомондом дресс-коду, і чи є якісь виразні особливості, стверджує: – Я помічаю, що запрошені гості почали з великою увагою і повагою ставитись до прохання організаторів заходів притримуватися дресс-коду.

– У нас з розумінням дресс-коду біда зовсім, – так відповідає на питання про українську інтерпретацію дресс-коду Катерина Осадча. – Йдуть роки, а ситуація не покращується.

Утім, дизайнер Інна Новак притримується дещо іншої думки:

– Я пишаюсь українцями, тим, як вони ставляться до свого зовнішнього вигляду. Знаходячись на конференції в Лондоні, я пішла до театру, в якому мене вразило те, як виглядають люди. До театру британці приходять у досить „вільному” одязі, з поліетиленовими пакетами, бутербродами. І на вулицях загальне враження досить пригнічене. У нас люди приділяють багато уваги зовнішньому вигляду. І я вважаю, що це добре, тому що українці потребують красивого вбрання. Ми повинні себе шанувати! – відзначає пані Новак і на завершення додає: – Бійтеся тих, хто знає точно, як вам треба одягатися, адже головним орієнтиром завжди є ваша власна індивідуальність.

Андре Тан, дизайнер: Зовнішній вигляд наших посадовців змінився на краще. Раніше був тихий жах, – говорить дизайнер Андре Тан. – Багато хто запам'ятав правило Ів Сен-Лорана: якщо не знаєш, що надіти, краще надінь чорне. Жінки схудли, чоловіки прибрали животи. Пані вже не експериментують з різними кольорами, халатиками, платтями в горошину або квіточку.

Діловий етикет є зведення прийнятих правил поведінки, зовнішні форми поведінки в діловій соціальній і професійній сфері. На сьогодні професіонал – це не тільки той, хто володіє тонкощами якої-небудь спеціальності, але й тонкощами ділового спілкування. Важливо відзначити, що в цивілізованому світі діловий етикет вважається економічною категорією, оскільки ні для кого вже не секрет, що хороші ділові манери персоналу є прибутковими для компанії.

Запитання для самоконтролю

1. Роль учасників (обох сторін) під час проведення засідання.
2. Діловий стиль учасників прес-конференції.
3. Етикет ділової розмови учасників переговорів.
4. Мистецтво вести дискусію.
5. Зовнішність ділової людини під час проведення ділових прийомів.
6. Знайомство, підтримування знайомства.
7. Мовний етикет бесіди.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антоненко-Давидович Б. Як ми говоримо. – К.: Либідь, 1991.
2. Бабич Н.Д. Основи культури мовлення. – Львів: Світ, 1990.
3. Гах Й. Етика діловитості і мистецтво жити / Й. Гах // Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посіб. : курс лекцій / Й. М. Гах. – Ів.-Франківськ, 2000. – С. 137-148.
4. Іржі Т. Мистецтво говорити. – К., 1999.
5. Корніяка Мистецтво гречності. – К., 1995.
6. Особливості ділового спілкування. – Харків, 2001.
7. Основи ділового мовлення. – К., 2002.
8. Тимошенко // Політика і час. – 1998. – № 10. – С. 66-67.

9. Тимошенко Н. Ділова культура і діловий етикет / Н. Тимошенко // Політика і час. – 2005. – № 9-10. – С. 87-91.
10. Харламова І. Діловий етикет для школи / І. Харламова. – К. : ВД "Шкільний світ"; Вид. Л.Галіцина, 2006. – 128 с.
11. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.
12. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посіб. – 6-те вид., випр. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2007. – 230 с.

СЛОВНИКИ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад, і голов, ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2001. – 1440 с.
2. Бутенко Н.П. Словник асоціативних норм української мови. – Львів, 1979.
3. Ващенко В.С. Синонімічний словник-мінімум української мови. – Дніпропетровськ, 1972.
4. Ганич Д.І., Олійник І.С. Російсько-український словник. – К.: Рад. шк., 1975.
5. Головащук С.І. Словник-довідник з правопису та слововживання. -- К.:Наукова думка, 1989.
6. Головащук С.І. Словник-довідник з українського правопису. – К.: Наукова думка, 1979.
7. Горпинич В.О. Словник географічних назв України. Топоніми та відтопонімічні прикметники: Близько 25 000 слів. – К.: Довіра, 2001. – 526 с.
8. Гринчишин Д.І., Сербенська О.А. Словник паронімів української мови. – К.: Рад. шк., 1986.
9. Демська О., Кульчицький І. Словник онімів української мови. – Львів: Фенікс, 1996.
10. Деркач М.П. Короткий словник синонімів української мови. – К.: Рад. шк., 1960.
11. Єрмоленко С.Я., Бирик СП., Тодор О.Г. Українська мова: Короткий тлумачний словник лінгвістичних термінів / За ред. С.Я. Єрмоленко. – К.:Либідь, 2001. – 224 с
12. Караванський С. Практичний словник синонімів української мови. – К.: Кобза, 1993. – 472 с.
13. Коваль А.П., Коптілов В.В. Крилаті вислови в українській літературній мові. – К.: Вища школа, 1975.
14. Коломієць М.П., Регушевський Є.С. Короткий словник перифраз. – К.: Рад. шк., 1985.
15. Коломієць М.П., Регушевський Є.С. Словник фразеологічних синонімів. – К.: Рад. шк., 1988.
16. Куньє З. Риторичний словник / Ред. Л.О. Пустовіт. - К.: Рідна мова, 1997. – 341 с
17. Мацько Л.І., Сидоренко О.М., Шевчук С.В. Російсько-український, українсько-російський словник: Відмінна лексика. – К.: Вища школа, 1992. – 255 с .
18. Непийвода Н.Практичний російсько-український словник: найуживаніші слова і вислови. – К.: Основа, 2000. – 256 с.
19. Новий тлумачний словник української мови: У 4-х т. / укладачі – А.В. Яременко, О. Сліпущко – К.: Аконіт, 1998.
20. Олійник І.С., Сидоренко М.М. Українсько-російський і російсько-український фразеологічний словник. – К.: Рад. шк., 1978.
21. Орфографічний словник української мови / За ред. С.І.Головащука, В.М.Русанівського.– К.: Наук, думка, 1975.
22. Погрібний М.І. Словник наголосів. – К.: Рад шк., 1964.
23. Погрібний М.І. Орфоепічний словник. – К.: Рад. шк., 1984.
24. Редько Ю.К. Довідник українських прізвищ. – К.: Рад. шк., 1968.
25. Сікорська З.С. Українсько-російський словотворчий словник. – К.: Рад. шк., 1985.
26. Скрипник Л.Г., Дзятківська Н.П. Власні імена людей: Словник-довідник. – К.: Наукова думка, 1986.
27. Словник-довідник з культури української мови / Д.Гринчишин, А. Капелюшний, О. Сербенська, З. Терлак. – К.: Знання, 2004. –367 с.
28. Словник епітетів української мови / С.П. Бирик, С.Я. Єрмоленко. Л.О. Пустовіт; За ред. С.Я. Єрмоленко. – К.: Довіра, 1998. – 431 с
29. Словник іншомовних слів / За ред. О.С.Мельничука. – К.: Укр. рад. енцикл., 1977.
30. Словник синонімів української мови: У 2 т. / А.А. Бурячк, Г.М. Гнатюк, СІ. Головащук та ін. – К.: Наук, думка, 1999-2000.
31. Словник труднощів української мови / За ред. С.Я.Єрмоленко. – К.: Рад. шк., 1989. і

32. Словник української мови: в 11 т. / Ред. кол.: І.К.Білодід (голова) та ін. – К.: Наук, думка, 1970-1980.
33. Удовиченко Г.М. Фразеологічний словник української мови у 2 т. –К.: Вища школа, 1984.
34. Українська літературна вимова і наголос: Словник-довідник. – К.: Наукова думка, 1973.
35. Українсько-російський словник: у 6 т. – К.: Наук, думка, 1953-1963.
36. Фразеологічний словник української мови: у 2 т. / Уклад.: В.М.Білоноженко та ін. – К.: Наук, думка, 1993.

ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

1. www.litopys.org.ua
2. www.mova.info
3. www.novamova.com.ua
4. www.pereklad.kiev.ua
5. www.pravopys.net