

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ФАКУЛЬТЕТ ІНФОРМАЦІЙНИХ І ПРИКЛАДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

БОРОВЕЦЬ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
в. о. завідувача кафедри
інформаційних систем
управління д. е. н., професор
Ольга АНІСІМОВА
«___» _____ 20__ р.

**ТЕХНІКИ ПЕРЕДАЧІ НЕГАТИВНИХ ПОВІДОМЛЕНЬ
В ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ**

Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:

Галина ЛУКАШ, професор кафедри
інформаційних систем управління,
д. філол. н., професор

Оцінка: ___ / ___ / ___

(бали за шкалою ЄКТС/за національного шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Боровець С. С. Техніки передачі негативних повідомлень в діловому спілкуванні. Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2023.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі розкрито основні теоретичні проблеми ефективної комунікації й обґрунтовано основні стилі поведінки у розв'язанні конфліктних ситуацій ділової сфери. Приділено увагу визначенню ключових понять з проблеми ділового спілкування, виявленню особливостей впливу вербальних засобів на його ефективність, вибору методів і стратегій конструктивного регулювання професійних конфліктів. Визначено техніки передачі негативних повідомлень у діловому спілкуванні і надано рекомендації щодо використання таких технік.

Ключові слова: ділове спілкування, конфліктні ситуації, негативні повідомлення, вербальні засоби.

Табл. 5. Рис.8 . Бібліограф.: 30 найменувань.

ABSTRACT

Borovets S. Techniques for delivering negative messages in business communication. Specialty 029 "Information, library and archival affairs", Vasyl' Stus Donetsk National University, 2023.

This master's thesis explores the fundamental theoretical issues of effective communication and substantiates key behavioral styles in resolving conflict situations in the business sphere. Special attention is given to defining key concepts in the realm of business communication, identifying the impact of verbal means on its effectiveness, and selecting methods and strategies for constructive resolution of professional conflicts. The study defines techniques for delivering negative messages in business communication and provides recommendations for their application.

Keywords: business communication, conflict situations, negative messages, verbal means.

Table.5. Figure 8. Bibliography: 30 number of references.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ	6
1.1 Поняття ділового спілкування та його особливості	6
1.2 Комунікативний кодекс.....	13
1.3 Письмова комунікація. Правила ефективної письмової комунікації.....	20
РОЗДІЛ 2 ТЕХНІКИ М'ЯКОЇ ПОДАЧІ НЕГАТИВНОЇ ІНФОРМАЦІЇ.....	23
2.1 Професійний етикет. Загальні етичні принципи і правила спілкування фахівців.	23
2.2 Пряме і непряме ділове спілкування.....	28
2.3 Вербальні засоби ділового спілкування.....	32
2.4 Негативні ділові повідомлення.....	35
2.5 Призначення повідомлень, що містять негативні/погані новини: усні і писемні	40
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНІК ПЕРЕДАЧІ НЕГАТИВНИХ ПОВІДОМЛЕНЬ.....	46
3.1 Кризові комунікації як інструмент забезпечення стійкості фахівця.....	46
3.2 Конфліктогени та їх роль у розв'язанні конфліктів	48
3.3 Техніка мовлення як умова успішного ділового спілкування	54
3.4 Рекомендації з написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату.....	59
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному інформаційному світі неможливо досягти успіху, не приділяючи уваги комунікаціям. Комунікація спрощує багато процесів, вибудовує довіру, формує репутацію закладу і, як результат, допомагає покращити процеси всередині нього. В умовах формування українського інформаційного суспільства, забезпечення відвертості і прозорості державної служби неможливе без належної кваліфікації фахівців інформаційної та комунікативної культури. Передача негативних повідомлень у діловому спілкуванні передбачена у різних ситуаціях, тому надзвичайно важливо передбачати і використовувати такі техніки. У процесі спілкування відбувається взаємний обмін діяльностями індивідів, в яких фіксуються ідеї, інтереси, відчуття, установки, прийоми, результати. Спілкування охоплює особливий клас відносин між суб'єктами, де виявляється сприяння або протидія, згода або суперечність, співпереживання або емоційна глухота.

Мета роботи – проаналізувати мовні техніки передачі негативної інформації і сформулювати рекомендації щодо їх використання у діловому спілкуванні.

Для досягнення зазначеної мети потрібно розв'язати такі **завдання**:

- вивчити сутність поняття ділового спілкування та його особливостей;
- розглянути основні аспекти ефективної комунікації і роль професійної моралі як системи етичних цінностей;
- визначити переваги і недоліки письмової комунікації;
- дослідити сучасні тенденції м'якої передачі негативної інформації у діловому спілкуванні;
- надати рекомендації щодо використання «техніки мовлення» як умови успішного ділового спілкування.

Об'єкт дослідження – ділове спілкування як відносно нова галузь сучасного гуманітарного знання, яка сформувалась під впливом багатьох наук.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти ефективного використання вербальної комунікації, зокрема передачі негативних повідомлень.

Теоретичне та/або практичне значення одержаних результатів. Результати проведеного магістерського дослідження можуть бути використані для вдосконалення укладання документів із негативною інформацією, наприклад, листів-вибачень, листів-рекомендацій тощо. Практичне значення полягає у наданні рекомендацій щодо застосування технік передачі негативної інформації.

Апробація результатів дослідження. Окремі аспекти бакалаврської роботи були представлені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції (м. Вінниця, 02 червня 2023 р.). (Лукаш Г.П., Боровець С.С. Техніки передачі негативних повідомлень у діловому спілкуванні. *Інформація та соціум: збірник матеріалів Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2023, С.140-143*).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, п'яти таблиць, восьми рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

1.1 Поняття ділового спілкування та його особливості

Ділове спілкування – це особливий вид спілкування, що здійснюється в спільній професійно-предметній діяльності, зміст якого визначається соціально значимим предметом спілкування. Ділове спілкування є відносно новою галуззю сучасного гуманітарного знання (виникло в середині ХХ ст.), яке сформувалось під впливом багатьох наук, зокрема, філософії, етики, соціології, психології, культурології тощо. Інтегративна специфіка ділового спілкування полягає й в тому, що на становлення та розвиток цієї галузі вплинули й практичні напрями сучасного управління, менеджменту, маркетингу та ін.

Ділове спілкування як галузь наукового знання включає такі три предметні зони (Л. Г. Титова):

1) психологічну, що пов'язана з проблемами соціально-психологічних механізмів міжособистісних відносин ділових партнерів і психологічних характеристик самих цих партнерів;

2) ціннісну, що пов'язана з етичними принципами та ціннісними орієнтаціями ділових партнерів;

3) організаційно-технічну, що пов'язана з прийомами, техніками, технологіями ділового спілкування [10, с. 12].

Ділове спілкування тісно пов'язане з системою психологічних наук (загальна психологія, соціальна психологія, психологія особистості), етикою, філософією (діалектикою).

Об'єктом ділового спілкування є ділова практика у всьому різноманітті ділових відносин і ділових ситуацій. Предметом ділового спілкування є дослідження соціально-психологічних, ціннісних та організаційно-технічних проблем спілкування в професійній діяльності [10, с. 18].

Уміння ефективно спілкуватися – важливий складник життєвого і професійного успіху фахівця. Спілкування – складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що є наслідком потреби в спільній діяльності й включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння інших людей.

Ділове спілкування становить собою процес взаємозв'язку між людьми, обумовлений потребами в спільній діяльності, під час якого відбувається обмін конкретними видами діяльності, досвідом й інформацією з метою досягнення певного результату, розв'язання відповідної проблеми, досягнення поставленої мети. Головне спрямування ділового спілкування – організація продуктивної співпраці. Тому на відміну від інших видів спілкування воно має конкретну мету й чітко визначені завдання, які вимагають конкретного вирішення. Більше того, особливістю ділового спілкування є і те, що воно не може бути припинено в односторонньому порядку, просто за бажанням однієї із сторін (без втрат для учасників такого спілкування) за відсутності конкретного результату. Воно, як правило, вирізняється також високим ступенем емоційного насичення й напруженості.

Виходячи з того, що професійна діяльність документознавців передбачає постійні контакти у сфері «людина – людина», мистецтво спілкування, знання його психологічних особливостей і використання психологічних методів є надзвичайно важливим. Фахівці у сфері управління (як зарубіжні, так і вітчизняні) вказують на те, що майже 80% робочого часу працівників, зайнятих управлінською діяльністю, складає робота з людьми. Разом з тим, вважають вони, ефективно спілкуватися вміють далеко не всі (навіть керівники). Так, 60% англійських, 73% американських і майже 86% японських менеджерів вважають невміння спілкуватися головною перешкодою на шляху досягнення мети їх організації [10, с. 15].

Управлінське спілкування – складний соціальний процес, в якому нерозривно поєднані наука і мистецтво. Для того, щоб встановлювати контакти з людьми, знаходити з ними спільну мову, переконувати, організовувати на

колективну діяльність, тобто налагоджувати ділове співробітництво й ефективні взаємовідносини, недостатньо мати певні природні властивості, необхідно володіти ще й знаннями з етики і психології ділового спілкування.

Важливість управлінського спілкування розкривається через ті функції, які воно виконує:

- інформаційну (передача й отримання інформації);
- регулятивну (регуляція поведінки та спільної діяльності);
- пізнавальну (пошук і вміння отримувати необхідну інформацію);
- емоційну (обмін емоціями, почуттями, передача психічних станів) (рисю 1.1).



Рисунок 1.1 – Функції спілкування [8, с. 21].

Через ці функції управлінське спілкування постає як:

1. Обмін інформацією між активними суб'єктами управлінського процесу в умовах спільної діяльності. Такий обмін передбачає передачу значущої інформації, забезпечення її розуміння всіма учасниками комунікативного процесу, психологічний вплив партнерів спілкування один на одного;

2. Активна взаємодія об'єктів спілкування, починаючи з оцінки, сприйняття або несприйняття інформації і закінчуючи об'єднанням учасників

спілкування з метою організації їх спільної діяльності, у процесі чого формується система міжособистісних взаємовідносин, або суперництво, конкуренція;

3. Пізнання, розуміння учасниками спілкування один одного (цей процес залежить від цілої низки факторів психологічного характеру: установок, стереотипів, різних ефектів).

Головною метою управлінського спілкування є досягнення взаєморозуміння між його учасниками та організація взаємодії. Взаємодія – це процес безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів спілкування один на одного. Цей вплив відбувається ефективно за умови, коли кожен із суб'єктів комунікації виступає як особистість, потреби якої в процесі спілкування задовольняються [13].

Готовність до взаємодії у суб'єктів управлінського спілкування (як і спілкування взагалі) базується на трьох компонентах:

- мотиваційному: бажанні спільно працювати, творити, реалізовувати поставлені цілі;
- змістовному: знанні, як спільно працювати, спілкуватися задля досягнення тієї чи іншої мети діяльності;
- операційному: готовності до спільної діяльності (наявності для цього необхідних знань, умінь, навичок).

Психологічною передумовою успішної взаємодії, на думку психологів, є емпатія, тобто здатність учасників спілкування сприймати емоційний стан один одного у формі співпереживання (те, що дехто називає емоційним відгуком).

Цьому сприяють: подібність життєвих позицій і цінностей учасників спілкування в уявленнях про себе і розходження з незначних, несуттєвих проблем; умови, що передбачають їх співпрацю; прийнятна поведінка.

Спілкування є потребою людини, воно передбачає процес обміну цінностями й соціальним досвідом особистості, формує ставлення до себе, до інших людей і суспільства тощо [8, с. 17]. Велику роль у процесі спілкування відіграють емоції, а саме: здатність учасників комунікації розуміти як свої власні емоційні стани, так і емоції інших людей, уміння стримувати негативні емоції,

володіти собою. Усе це – невід’ємна складова манери спілкування й комунікативних здібностей зокрема. Уміння керувати своїми емоціями, почуттями передбачає: стримування негативних емоцій, звільнення від негативних рис характеру, дотримання міри в усьому.

Формування позитивних емоцій, таких як любов, довіра, вдячність, адже відомо, що сила настрою, як правило, наслідуються. Навчитися керувати власними емоціями в процесі спілкування дуже важливо, адже втрата контролю над власним емоційним станом здатна призвести до виникнення напруження між партнерами у спілкуванні. Як зазначають психологи, у людини тільки 10% поведінки, реакцій сприйняття оточуючого світу перебувають у сфері раціонального, у той час як 90% – у сфері почуттів, емоцій. Тому почуття та емоції в спілкуванні відіграють досить важливу роль. Непорозуміння між учасниками спілкування виникають найчастіше тоді, коли їхні негативні емоції виходять з-під контролю. «Якщо людина навчиться керувати собою, – зазначав стародавній китайський філософ Конфуцій, – їй не важко буде керувати і державою» [13].

Як відомо, існує така типологія комунікації (рис. 1.2):

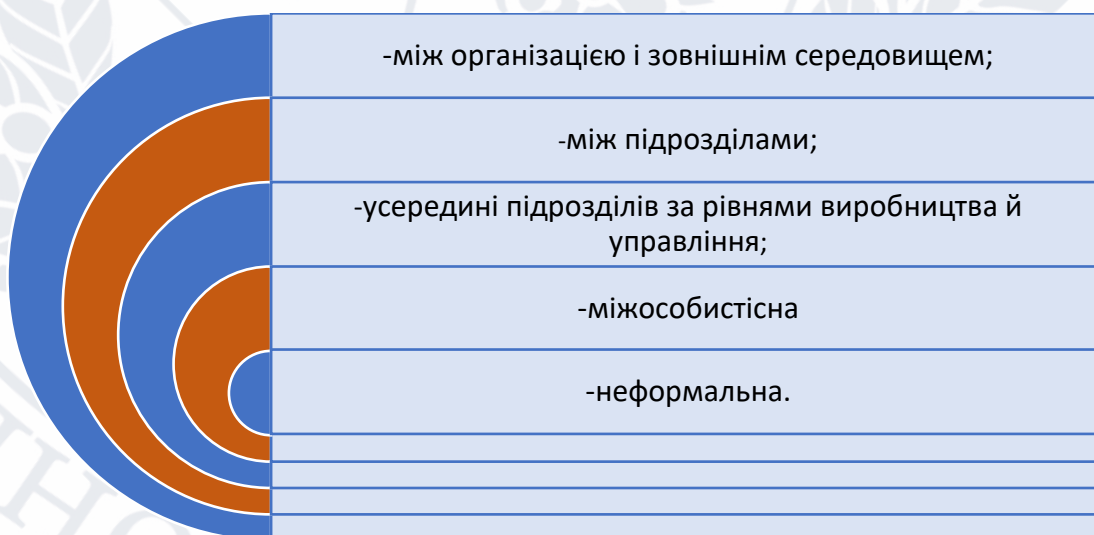


Рисунок 1. 2 – Типологія комунікації.

Значення комунікації у бізнесі на сучасному етапі розвитку суспільства постійно зростає. Це пов’язано з тим, що підприємствам, організаціям, їхнім керівникам і співробітникам потрібно перебувати в комунікаційному просторі,

який їм допомагає розв'язувати виробничі проблеми і досягати успіхів. Важливість комунікації в управлінні пояснюється досягненням мети як в організаційному процесі діяльності підприємства, так і в ефективному обміні інформацією.

У комунікації діють певні закони. Комунікативні закони нежорсткі, з плином часу можуть змінюватися, мають національну специфіку. Водночас за необхідності вони виявляються у будь-яких типах міжособистісного і масового спілкування, а тому їх можна вважати об'єктивними законами комунікації. Реалізуються вони незалежно від того, хто конкретно спілкується, з якою метою, в якій ситуації тощо [9, с. 4].

Крім комунікативних законів (загальних законів), у спілкуванні людей з участю мови діють також правила спілкування; їх слід розрізняти, оскільки вони є виявом особливостей процесу комунікації, які повторюються, але значною мірою залежать від конкретних складових та умов спілкування (психологічних станів учасників, конкретної ситуації, тематики тощо) [9, с. 25].

За змістом спілкування, тобто взаємодії з будь-яким об'єктом чи явищем фізичного або духовного світу, залежно від предмета обговорення, можна виділити такі види людського спілкування:

а) вільне спілкування, предметом якого є саме спілкування, у процесі якого людина задовольняє одну з основних своїх потреб – у обміні інформацією, думками та почуттями з іншою людиною (наприклад, інтимне спілкування закоханих, друзів і т.ін.);

б) ділове спілкування, предметом якого є спільна діяльність та її ефективна організація. Таке спілкування можна розглядати, з одного боку, як важливу складову будь-якої спільної діяльності людей, а з іншого – як самостійний вид діяльності (на думку окремих науковців);

в) ігрове спілкування, що обслуговує такий універсальний вид людської діяльності – гру;

г) ритуальне спілкування, змістом якого є дотримання і реалізація соціально значущих ритуалів (поздоровлення, висловлювання співчуття, вступ на посаду,

складання військової та інших видів присяги тощо). Воно переважно визначається правилами і нормами професійного етикету (наприклад, лікарського, воїнського).

Усі ці види спілкування можуть мати форму матеріального, духовного і міжособистісного спілкування.

Таблиця 1.1 – Види та функції спілкування за змістом.

Види спілкування	Функції спілкування
Матеріальні	обмін для людей продуктами їх індивідуальної діяльності; різноманітні взаємини та цілеспрямована взаємодія керівників з працівниками у процесі їх матеріально-практичної діяльності, передусім професійної, а також їхня поведінка в різних сферах суспільного життя закладу.
Когнітивні	передача інформації та знань один одному, наприклад, скільки коштує товар, як вирішити математичне завдання.
Діяльні	обмін навичками та вміннями, що здійснюється в процесі спільної діяльності; різновид взаємодії керівників і працівників, в якому вони одночасно (або послідовно) виступають одне щодо одного і об'єктами, і суб'єктами.
Мотиваційні	передача один одному певних спонукань та установок.
Кондиційне чи емоційне спілкування	передача емоцій із метою змінити психічний стан співрозмовника; обмін між керівниками та працівниками різноманітною систематизованою пізнавальною та емоційно-почуттєвою інформацією, переживаннями і думками за допомогою живої мови, засобів масової комунікації і невербальних засобів.

За способом спілкування найчастіше називають такі види комунікації:

Діалог – повноцінний двосторонній обмін трансакціями (одиницями спілкування).

Фронтальна комунікація (управління) – коли трансакції йдуть в одному напрямку від того, хто говорить, до багатьох тих, хто слухає. Наприклад, коли учень ставить питання вчителю, між ними може виникнути своєрідний діалог. Але тип комунікації залишається фронтальним.

Опосередкована (непряма) комунікація – трансакції йдуть в обох напрямках через інформацію, зафіксовану у вигляді тексту, схеми, звуку чи відеозапису.

Отже, ефективність спілкування у процесі організації виробничої діяльності та повна реалізація основних функцій залежать від єдності його п'яти аспектів:

1) міжособистісного (відображає взаємодію працівників із безпосереднім оточенням: з іншими працівниками та керівниками);

2) когнітивного (дає можливість пізнати співрозмовника як людину та фахівця, чого від нього можна очікувати, тобто дозволяє пізнати основні особистісні якості партнера по спілкуванню, колег);

3) комунікативно-інформаційного (являє собою обмін між суб'єктами виробничого процесу спеціальною професійною та іншою інформацією, своїми переживаннями, ідеями, настановами, настроями, почуттями тощо);

4) емотивного (цей аспект має надзвичайно важливе значення для спілкування, бо дає можливість керівникам за допомогою емпатії пізнати внутрішній духовний і психічний стан працівників та співпереживати разом з ними; також передбачає наявність емоцій, наповненість інформації особистісними почуттями та ставленнями);

5) конативного (спілкування потрібне для узгодження зовнішніх і внутрішніх протиріч у позиціях партнерів по спілкуванню).

Разом зі словом *спілкування* уживається й термін *комунікація* (англ. communication від лат. communicare – 'перебувати у зв'язку, брати участь, об'єднуватися'). Терміну комунікація надають перевагу через: 1) його поширеність у виробничій і технічній сфері; б) можливість утворювати похідні (комунікативний тощо).

1.2 Комунікативний кодекс

Комуніканти, вступаючи в спілкування свідомо і цілеспрямовано, повинні дотримуватись комунікативного кодексу [19]. Складники комунікативного кодексу: принципи, правила і конвенції спілкування. Принципи спілкування – найзагальніші вимоги до процесу інтеракції в межах комунікативного акту,

вимоги до всіх учасників спілкування; правила спілкування – це вимоги до одного з учасників комунікації (адресанта чи адресата), яких він повинен дотримуватися у процесі інтеракції; конвенції спілкування – звичаї (або домовленості) у процесах спілкування, певні елементи культури, які можуть варіюватися, не впливаючи на стратегії і тактики комунікації (наприклад, можливість сидіти, заклавши ноги на стіл при спілкуванні американців і неприйнятність цього в європейців). Американські фахівці з теорії соціальної поведінки М. Аргайл, А. Фернхем і Дж.-А. Грехем різницю між правилами і конвенціями пояснюють, використовуючи аналогію з грою в крикет: правилами цієї гри є те, що гравці використовують бити, а не, приміром, тенісну ракетку, а конвенцією є те, що гравці одягають білі штани [20, с. 34].

В основі комунікативного кодексу – комунікативна мета і комунікативний намір. Ці фундаментальні категорії виконують регулятивну функцію у спілкуванні, приводячи в дію критерії, правила і принципи мовленнєвого спілкування. Неконфліктне спілкування можливе у тому разі, коли обрана мовцем комунікативна тактика відповідає комунікативній стратегії, коли комунікативна компетенція мовця достатня, щоб узгодити комунікативні наміри з комунікативною метою. Наприклад, комунікативна мета мовця – переконати співбесідника у власній правоті. Система його комунікативних намірів охоплює аргументацію власної правоти й аналіз помилок співбесідника. Комунікативному акту нічого не загрожує, поки мовець залишається в межах першого комунікативного наміру, тобто аргументації власної правоти. При переході до другого комунікативного наміру (аналіз помилок співбесідника) можуть виникнути збої в комунікації, оскільки це стосується особистісної сфери адресата. Цей комунікативний намір потенційно містить можливість конфлікту. Мовець, який добре володіє комунікативною компетенцією, узгодить обидва наміри, наприклад, зупиниться на першому у побутовому спілкуванні й застосує перший і другий наміри на науковій конференції [21, с. 17].

Принципи, правила і конвенції спілкування можуть бути застосовані учасниками інтеракції в тому разі, коли комуніканти спираються на критерії

ведення розмови, тобто критерії комунікативного кодексу. Найважливішими критеріями вважають критерій істинності (відповідність дійсності тому, про що йдеться в спілкуванні) і критерій ширості (вірність комунікантів собі, свої сутності). Згідно з критерієм істинності інформація про світ не створюється, а є критерієм ширості, мовець, насправді, презентує своє ставлення до дійсності. У живому спілкуванні ці критерії взаємодіють, оскільки люди в комунікації бувають щирими і нещирими, можуть казати правду і неправду, можуть щиро помилятися (добрими намірами вимощена дорога в Пекло) тощо, а комунікація все ж відбувається [26, с. 23].

Залучення людського чинника в лінгвістику, за О. А. Семенюком, зосереджує увагу лінгвістів на вивченні комунікативної діяльності людини. Адже ще В. фон Гумбольдт зазначав, що під мовою слід розуміти не хаос слів і правил, а всю сукупність актів мовленнєвої діяльності [3, с. 70].

На сучасному етапі розвитку лінгвістичної науки немає одностайного розуміння терміну «спілкування», що пов'язано з поліаспектною природою цього процесу. Найбільш комплексним і компромісним вважаємо визначення українського професора Ф. С. Бацевича, який тлумачить спілкування як сукупність зв'язків і взаємодій окремих особистостей, класів, груп, суспільств, у яких відбувається обмін інформацією, досвідом, уміннями, навичками та результатами діяльності [1, с. 32–33].

Ф. С. Бацевич вважає, що необхідною умовою ефективного спілкування є знання й дотримання комунікативного кодексу, який являє собою систему принципів, правил і конвенцій спілкування, що регулюють мовленнєву поведінку учасників комунікації. Принципи спілкування він тлумачить як найзагальніші вимоги до процесу інтеракції в межах комунікативного акту до всіх учасників спілкування. Правила спілкування – це вимоги, яких має дотримуватися один із учасників спілкування. Конвенції спілкування є сукупністю звичаїв або домовленостей у процесах спілкування, які можуть варіюватися, не впливаючи на стратегії і тактики комунікації. Мовознавець зауважує, що принципи, правила і конвенції спілкування можуть застосовуватися в тому разі, коли комуніканти

спираються на критерії комунікативного кодексу. Серед них Ф. С. Бацевич виділяє критерій істинності, який передбачає відповідність дійсності тому, про що йдеться в розмові, і критерій ширості, який уособлює вірність комунікантів собі, своїй сутності [3, с. 141–143].

Найважливішими принципами міжособистісного спілкування вважають принцип кооперації (співробітництва), сформульований американським логіком Гербертом Полом Грайсом, і принцип ввічливості (етикетності), описаний американським дослідником прагматики мовлення Дж. Лічем [21, с. 60].

Принцип кооперації. Це єдність максим (лат. *maxima* – основне правило), які, на думку Г.-П. Грайса, визначають внесок учасників комунікативного акту в мовленнєву ситуацію. Кожна максима складається з кількох постулатів. Грайс виокремлює чотири максими: повноти інформації, якості інформації, релевантності, манери.

Максима повноти інформації пов'язана з кількістю (точніше, дозуванням) інформації, «задіяної» в комунікативному акті. «Якщо ви мені допомагаєте ремонтувати машину, природно очікувати, що ваш внесок буде не меншим і не більшим від того, який вимагатиметься. Постулати цієї максими:

- висловлювання повинно мати не менше інформації, ніж потрібно;
- висловлювання повинно мати не більше інформації, ніж потрібно.

Кількість необхідної інформації залежить від багатьох чинників, пов'язаних з пресупозиціями мовців, їх ментальним станом, конситуацією спілкування, культурою тощо. Тому ця максима спричинює значну кількість комунікативних помилок, неточностей.

Максима якості інформації передбачає істинність висловлювання. Дотримання цієї максими має важливе значення в комунікації. Грайс стверджує, що багатослівну людину, яка порушує максиму кількості, засуджують співбесідники меншою мірою, аніж ту, що каже неправду.

Максима релевантності (відношення) полягає в тому, що учасники спілкування для досягнення комунікативної мети повинні здійснювати доцільні комунікативні вчинки, які не суперечать кооперативній інтеракції. Найважливіші

постулати цієї максими: не ухилятися від теми; бути релевантним, тобто говорити по суті. Ця максима складна для реалізації мовцями, оскільки учасники не завжди обговорюють лише одну тему; можливі абсолютно нормальні переходи від теми до теми. Однак не ухилятися від теми надзвичайно важливо для збереження комунікативного контакту.

Максима способу полягає у зверненні до способу передавання інформації, тобто пов'язана не з тим, про що говориться, а з тим, як говориться. Ця максима втілюється в один загальний постулат: висловлюйся чітко і кілька додаткових: уникай незрозумілих висловів; уникай неоднозначності; будь лаконічним; будь організованим. Ця максима, хоча й найтісніше пов'язана з мовою, мовним кодом, великою мірою ґрунтується на підготовленості реципієнта до сприйняття інформації, тобто залежить від пресупозицій (спільного фонду знань) обох співбесідників і від того, наскільки збігаються їхні уявлення про відповідний фрагмент дійсності.

Єдиної точки зору щодо принципів і постулатів спілкування, а також розуміння їх ієрархії в науці не існує. Так, американські лінгвісти Д. Гордон і Дж. Лакофф виділяють постулати щирості й мотивованості; американський логік Г. Парре найважливішим принципом вважає принцип релевантності [25, с. 36].

Однак у реальному спілкуванні існують комунікативні стратегії недотримання постулатів комунікативного кодексу. Йдеться про демонстративне порушення постулатів; ухилення як від окремого постулату, так і від принципу кооперації загалом; участь у конфронтативних мовленнєвих жанрах (суперечка, сварка тощо), у яких максими спілкування взагалі не беруться до уваги; умисне вживання непрямих мовленнєвих актів (іронія, сарказм, натяк тощо).

Принцип ввічливості (етикетності). Комунікативний етикет – важлива умова успішності комунікативного акту, комунікації загалом. Якщо у принципі Кооперації втілені закони спільного оперування учасниками комунікації інформацією, то в принципі ввічливості – їхні стосунки. Суть принципу Етикетності полягає у максимальному «піднятті» образу свого співрозмовника. Як зазначає Г. Почепцов, мовленнєвий етикет – це не лише формули привітання

й прощання, а передусім володіння куртуазним (витончено ввічливим) апаратом мовних побудов.

Дотримання принципу ввічливості створює прийнятну атмосферу спілкування, нормальне тло для реалізації комунікативних стратегій. Найважливіші максими цього принципу: гречність, милосердя, схвалення, скромність, симпатія, згода.

Максима тактовності – це максима меж особистісної сфери (приховані комунікативні наміри, уникнення потенційно небезпечних тем, тем, неприємних співбесідникові та ін.), обережності у поводженні з комунікативною стратегією співбесідника. Вона враховує чинник дистанції стосовно мовної комунікації: начальник – підлеглий, колега – колега, друг – друг, ворог – ворог тощо. Ця максима полягає в турботі про інтереси співбесідника.

Максима милосердя – незавантаженість співбесідників розмовою, в захисті їх від постійного домінування у процесі комунікативного акту. Комунікативний акт повинен будуватись відповідно до принципу рівномірного розподілу мовленнєвої ініціативи. Згідно з цією максимою не можна адресатові нав'язувати власну комунікативну стратегію. У комунікації повинен діяти демократичний принцип «Живи сам і давай жити іншим». Наприклад, повідомлення при правильно побудованому комунікативному акті формулюється так, щоб у разі неможливості прийняти пропозицію співбесідник міг би її відхилити. Тобто замість *«Чекаю вас сьогодні о шостій нуль-нуль у себе»* слід сказати м'якше: *«якщо Вам зручно –зайдіть до мене годині о шостій»*. Вихований співбесідник не пов'яже обіцянкою свого партнера [27, с. 14]. Отже, хороший комунікативний акт буде комфортним для кожного співбесідника. Зручними формами вияву максими великодушності є непрямі мовленнєві акти, оскільки саме вони виявляються найпридатнішими для «м'якого» втілення інтенцій мовця.

Максима схвалення – це максима позитивної оцінки інших. Позитивність як принцип оцінювання має бути основою світогляду мовця. Це не означає, що мовець зобов'язаний нагороджувати компліментами співбесідника і не дозволяти собі його критикувати. Йдеться про максимум позитивної налаштованості в

комунікації незасудження: «Не підважуй мовленнєвої репутації інших».

Максима скромності полягає у відхиленні компліментів (похвал) на власну адресу. Однак це слід зробити у такій формі, щоб не образити того, хто хвалить. Йдеться про міру самооцінки мовця, яка не повинна бути заниженою чи завищеною. Формули «Я завжди маю рацію» або «Я нічого в цьому не розумію» – не прийнятні. Однак мовцям необхідно пам'ятати про власне обличчя в спілкуванні. Йдеться про ще одну максиму комунікативного кодексу: підтримуй позитивний (або нейтральний) самоімідж. Втрата його призводить до втрати інтересу до співбесідника як особистості (лідера тощо) [27, с. 42].

Максима згоди – це максима неопозиційності у спілкуванні, протилежність стереотипному твердженню, що у суперечці народжується істина. Сучасна версія цього твердження: у суперечці народжується істина, але гине симпатія. Ця максима ревізує ще один стереотип, в якому йдеться про комунікацію, а не відстоювання світоглядних позицій. Іншими словами, з метою уникнення зриву комунікації співбесідникам слід бути взаємокоректними, йти на комунікативні поступки.

Максима симпатії полягає у доброзичливості й часто виступає умовою «роботи» інших максим етикетності. Так, максимуму тактовності важко витримати, не дотримуючись максими симпатії. Ця максима сприяє вирішенню конфлікту.

Однак жодна з максим не здатна гарантувати вдалий комунікативний акт. Більше того, окремі максими можуть не узгоджуватись з іншими, заперечувати одна одну. Наприклад, постулат «Будь лаконічним» може суперечити постулату «Твоє повідомлення повинне мати не менше інформації, ніж потрібно», якщо адресата цікавлять якісь деталі.

Постулат «Не ухиляйся від теми» може стати конфліктним стосовно постулату «Уникай незрозумілих виразів», коли необхідно відійти від теми, щоб пояснити незрозумілий термін (вираз). У використанні принципів та максим спілкування завжди потрібен розумний компроміс.

Дотримання принципів комунікації ще не гарантує успіху міжособистісних зв'язків. Важлива умова кооперативного спілкування – виконання правил та

конвенцій неконфліктної комунікації.

Правила спілкування – вимоги до одного з учасників комунікації, скеровані на підтримку спілкування. Американський фахівець з проблем комунікації Д. Карнегі до правил ведення розмови відносить ще правила переконування, які поділяє на фонові й стратегічні [25, с. 45].

Соціолінгвістичні правила: до них належать: правила альтернації (визначають можливість альтернативи висловлювання в конкретний момент спілкування і на конкретному рівні інтерпретації: наприклад, на лексичному рівні можна вибрати форму звертання – *ти, ви, Ви, колего, панове* тощо); правила співпояви (передбачають спільну співпояву в контексті різних елементів: наприклад, у літературному мовленні вкраплення елементів жаргону або певного діалекту); правила послідовності (визначають доцільність конкретного способу часової упорядкованості одиниць дискурсу [29, с. 56].

1.3 Письмова комунікація. Правила ефективної письмової комунікації

Дослідники розрізняють три види комунікації: усна, невербальна та письмова [29, с. 17]. Усна – це наше з вами живе спілкування. Така комунікація природніша, її може підкріплювати невербальна (наші жести, рухи, пози, міміка) і доповнювати емоційний посил. Але в такій комунікації і перешкод значно більше. Письмова комунікація дозволяє нам бути чіткішими та конкретнішими, тому вважається більш ефективною. До того ж, вона допомагає уникати багатьох перешкод, наприклад, культурного коду. Але така комунікація найчастіше позбавлена емоційного посилення [29, с. 11].

Письмова комунікація посідає у нашому житті особливе місце. Ми листуємося завжди, скрізь та з усіма. Навіть ділове листування вже не обмежується поштою, а переходить до месенджерів. Тому так важливо дотримуватися елементарних правил листування. Найголовніші з них такі:

1. Дотримуйтесь принципу: один лист/повідомлення = одна тема та один меседж, який ви хочете донести.

2. Дотримуйтесь чіткої структури: тема, заголовок, головна думка, висновок, заклик до дії. Жодного потоку свідомості.

3. Робіть письмові резюме зустрічей та фіксуйте усні домовленості.

4. Ставте людей у копію правильно: уточніть, хто за що відповідає і кого коли доречно підключати до завдань. Наприклад, керівника не обов'язково ставити в копію абсолютно всього, тому що він не повинен займатися всією операційною роботою.

5. Пишіть коротко і по суті (тут навіть без коментарів).

6. Приділяйте увагу правильному оформленню тексту: робіть абзаци, будьте грамотними, виділяйте важливе за допомогою форматування.

7. Уточнюйте відповідального, коли ставите завдання: відповідальний за виконання має бути один, решта – залучені. Розмити відповідальність між двома та більше людьми найчастіше означає, що ніхто за це завдання не візьметься.

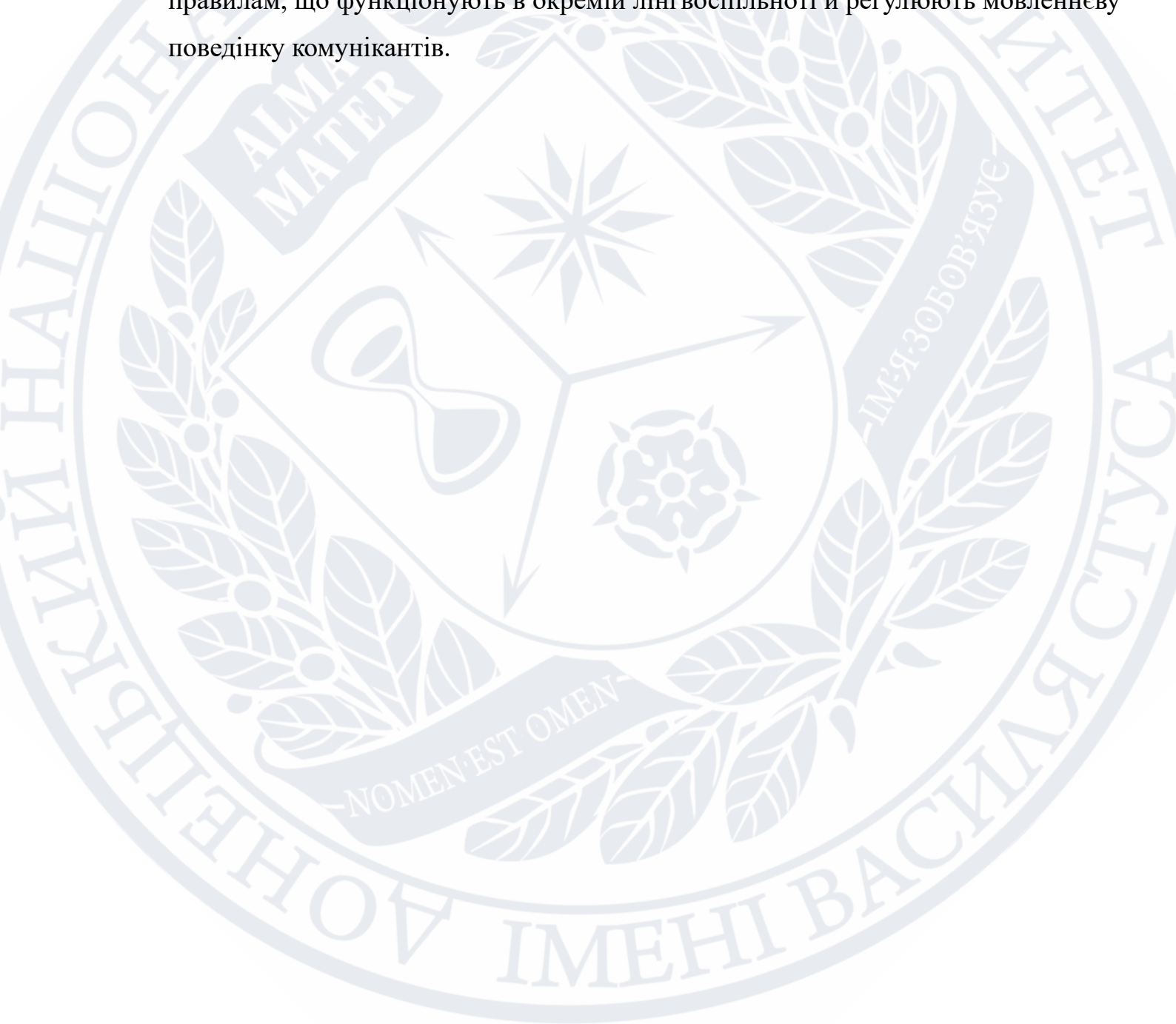
8. І останнє, але від цього не менш важливе правило: будьте ввічливі. Не панібратствуйте, дотримуйтесь субординації і ставтеся до людини, з якою спілкуєтесь, з повагою. Це правило знадобиться вам у будь-якій комунікації [18, с. 65].

Отже, успішність спілкування, під якою розуміємо позитивну й результативну взаємодію мовців, залежить від успішного протікання цього процесу, який передбачає наявність усіх його складників і врахування прагматичних аспектів спілкування, а також дотримання принципів, правил і норм, зокрема етикетних, які загалом регламентують мовленнєву поведінку комунікантів. Тому всю сукупність цих чинників, на нашу думку, варто умовно поділити на дві групи:

1) чинники, пов'язані з комунікативним актом, у якому реалізується спілкування;

2) чинники, які породжуються нормами і правилами, що існують у суспільстві. До першої групи відносимо зовнішні екстралінгвальні характеристики комунікативної ситуації, серед яких визначаємо час, місце, умови ведення мовного контакту, особистісні характеристики комунікантів, їхню

національну належність, вік, стать, соціальний статус тощо. До внутрішніх аспектів комунікативного акту, на нашу думку, належать комунікативний задум, мета, інформативність, логічність, точність, повнота викладу повідомлення та його адекватність комунікативній ситуації, спільність загального фонду знань комунікантів. Друга група нормативних чинників передбачає відповідність процесу спілкування тим мовним, культурним й етикетним нормам, конвенціям і правилам, що функціонують в окремій лінгвоспільноті й регулюють мовленнєву поведінку комунікантів.



РОЗДІЛ 2

ТЕХНІКИ М'ЯКОЇ ПОДАЧІ НЕГАТИВНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

2.1 Професійний етикет. Загальні етичні принципи і правила спілкування фахівців.

Етика (грец. *ethos* – звичай) – наука про мораль, моральність. Найважливішими категоріями етики є «добро», «зло», «справедливість», «благо», «відповідальність», «обов'язок», «совість» тощо [22, с. 39]. Життя людини минає у постійній взаємодії, спілкуванні з іншими людьми. Для того щоб контакти не призводили до конфліктів, не порушували соціальної рівноваги, щоб повсякденне спілкування було гармонічним, приємним і корисним, з давніх-давен люди створювали правила етикету. Саме слово «етикет» увійшло в міжнародний лексикон з часу правління французького короля Людовіка XIV. Етикет (фр. «ярлик») – норма поведінки. До нього входять правила чемності й увічливості, прийняті в суспільстві. Етикет – явище історичне. На його формування впливали звичаї та традиції народів, рівень розвитку моралі. Правила поведінки людей змінювалися зі змінами умов життя, конкретного соціального середовища [22, с. 50]. У період Середньовіччя законодавцем етикету була церква, пізніше ця функція поступово перейшла до світських рук. Батьківщиною світського етикету вважають Італію, тому що саме в цій країні, починаючи з XI ст., правила поведінки стали суворо регламентуватися. Етикет виник у період зародження абсолютних монархій. Дотримуватися визначених правил поведінки, церемоніалу було необхідно для звеличення царських осіб, фараонів, імператорів, ханів, королів, царів, князів, принців, герцогів тощо. Від дотримання правил часто залежала не лише кар'єра, але й життя людини. Так було в Давньому Єгипті, Китаї, Римі, Золотій Орді. Порушення етикету призводило до ворожнечі між племенами, народами і навіть до воєн. Особливо суворо дотримувалися і дотримуються правил етикету в країнах Далекого і Близького Сходу. Однією з перших книг з етикету було видання «Інструкції з

поведінки», написане в Єгипті 2350 року до н.е. 1204 року для церковних діячів іспанським священиком Педро Альфонсо був написаний трактат про поведінку «Дисципліна клерикаліс». На основі цієї книги пізніше виходять посібники з етикету в Англії, Голландії, Франції, де розкриваються правила поведінки за столом, порядок ведення бесід і прийому гостей [14, с. 87].

Кодекс прийнятих норм поведінки розкривав тенденції розвитку суспільства: уклад життя, світогляд людей, класові розбіжності. Згодом з'явився не лише побутовий етикет, але й політичний. Він регулював зовнішнє життя суспільства – відносини з іншими державами. Коли визначають основні ознаки етикету, частіше за все відзначають його універсальність, тобто можливість застосовувати правила ввічливості не тільки в міжнародному спілкуванні, але й у себе вдома, на вулиці, у своїй рідній країні.

Правила етикету виникли у зв'язку з необхідністю впорядкувати спілкування людей, зробити його більш організованим, приємним і гарним. Найважливіша ознака етикету – вміння володіти собою, вгамовувати свої інстинкти та пристрасті. Знання етикету – необхідна професійна якість фахівця. Успіх будь-якої організації багато в чому залежить від здібностей її працівників, від їхнього уміння спілкуватись, культури поведінки, етикету [16, с. 95].

До морально-етичних норм відносять: турботу; повагу людської гідності; повагу до людської особистості; доброчинність; справедливість; порядність; культуру поведінки фахівця тощо. Регуляторами ділових стосунків є етичні норми, у яких виражене наше уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, правильність або неправильність вчинків людей. Спілкуючись у діловій співпраці, кожен фахівець спирається на ці уявлення, але залежно від того, як людина розуміє моральні норми, може зробити ділове спілкування більш ефективним, а може й ускладнити це спілкування або навіть зробити його неможливим. Етика ділових відносин, або ділова етика – це система універсальних і специфічних вимог та норм поведінки, які реалізуються у професійній діяльності. Знання етикету – це: необхідна професійна якість, яку

потрібно здобувати і постійно вдосконалювати; ключові умови для успішної роботи в будь-якій організації; основа успіху фахівця [14, с. 29].

Етика ділових відносин охоплює: етичну оцінку внутрішньої та зовнішньої стратегії організації; відповідність етичним нормам членів організації; загальний фонд знань учасників спілкування, моральний клімат в організації; норми ділового етикету; правила вербального етикету.

Діловий етикет фахівців визначає взаємини між колегами всередині установи, між працівниками установи й відвідувачами, між менеджерами та власниками готелів. Туристична етика – це сукупність моральних норм поведінки працівників туристичної галузі у процесі виконання ними службових обов'язково відносно суспільства, клієнта, один до одного тощо [26].

Важливе значення має питання мовного етикету при складанні ділової кореспонденції. Це стосується переважно тих, хто займається складанням листів-прохань, листів-вимог, листів-претензій, бо від змісту таких документів залежать відносини між підприємствами, установами та приватними особами. Текст має бути логічно послідовний, диференційований за сферами спілкування, відзначатися довершеністю структури, форми та викладу. Залежно від характеру основного змісту документа використовують відповідні мовні структури з ретельно дібраними словами, що найточніше передають зміст документа [28, с. 61]. У діловій кореспонденції у звертанні до офіційної особи використовують офіційні форми ввічливості: *шановний, високошановний, вельмишановний*. Після звертання ставлять кому, а текст починають з малої літери. Якщо ж звертання завершуються знаком оклику, текст починається з абзацу і з великої літери. Щоб не виказувати невдоволення діями партнера, рекомендується замінити активну форму дієслова на пасивну. Наприклад: *Ви не подали автореферат у зазначений термін*. Якщо ж важливо назвати конкретного виконавця, тоді пропонується вживати активну форму. Наприклад: *Міністерство освіти не гарантує оплати цієї роботи*. Особливого значення у ділових документах набувають вставні слова, які пом'якшують тон спілкування. Наприклад: *На жаль, за такі результати праці Ви не можете одержати премії*. Займенник *Ви* в офіційних документах

пишуть з великої літери. Цим підкреслюють повагу до адресата. Відокремлений дієприслівниковий зворот може надати документові характеру повної інформації, вичерпної відповіді. Наприклад: *Прочитавши Ваше резюме, підприємство погоджується на прийняття Вас на роботу.* Для цього найчастіше використовують також дієприслівникові звороти типу: *вважаючи, беручи до уваги, враховуючи* та ін. Надмірна ввічливість, як і нав'язування своїх методів чи принципів у розв'язанні того чи іншого питання не сприяють позитивному результату [28, с. 67].

Зміст ввічливості як запоруку успішності процесу спілкування Л. Пелепейченко і В. Місеньова вбачають у досягненні комунікантами своєї мети зі збереженням комунікативної рівноваги в процесі їхньої взаємодії. Комунікативну рівновагу вони розуміють як стан психологічного комфорту всіх учасників спілкування протягом мовленнєвої взаємодії і після її закінчення. Зазначимо, що чинники, визначені Л. М. Пелепейченко і В. В. Місеньовою, пов'язані з особами адресанта й адресата. Серед факторів, які впливають на процес спілкування, науковці виділяють когнітивні (інформативність, логічність, організація інформації, точність, повнота висвітлення), психологічні (адекватність ситуації, урахування умов дискурсу, відповідність етичним нормам), мовні (техніка мовлення, грамотність, стилістична правильність, відповідність нормам мовного етикету) [7, с. 114]. завжди в межах пристойності, навіть у конфліктній ситуації. Тактовність – почуття міри, перевищивши яке, можна образити людину. Вербальний етикет полягає у формах і манері мови, словниковому запасі, тобто в усьому стилі мови, прийнятому у спілкуванні певного кола ділових людей. Етика ділових відносин передбачає дотримання певних правил: високий рівень компетентності, професійної підготовки, авторитетність; уміння вести ділове спілкування; дотримання об'єктивності, поваги та доброзичливого ставлення до колег; користування службовим телефоном; уміння вести ділове листування; непримиренність до байдужості в роботі; ввічлива поведінка, доречна люб'язність, товариське ставлення; доброзичливість у суперечці, неприпустимість особистих образ супротивника;

вміння довести правоту не владою, а аргументами; здатність уважно вислуховувати співрозмовника; здатність ніколи не піддаватись миттєвому роздратуванню; здатність до почуття гумору, вміння цінувати його в інших; неприпустимість нетактовності: вона ранить того, хто її собі дозволяє; вміння поважати чужу думку.

Етика та етикет службових відносин зобов'язують фахівців бути однаково ввічливими й уважними до будь-якого співрозмовника, щиро готовими взяти участь у вирішенні проблем, що виникають. Від того, як кожен працівник агенції ставиться до людей, залежить імідж агенції. Думка відвідувача агенції про окремого працівника може стати думкою про агенцію взагалі [21, с. 43].

Професійна мораль (лат. *moralis* – моральний) становить собою зріз суспільної моральності і копіює її структуру, що містить моральні вимоги, які висуває суспільство; систему моральних цінностей щодо роботи; поведінку людини у виконанні своїх професійних обов'язків, тобто свідомість, об'єктивовану у вчинках і соціальних відносинах; систему моральних оцінок людини та її професійної діяльності з боку колег. [26, с. 11]. Норми моралі виражаються в загальних уявленнях, заповідях, принципах щодо того, як треба поводитися. Мораль завжди припускає наявність взірця для наслідування, зміст якого змінюється в різні історичні епохи й у різних народів. Професійна мораль – це те, що конкретизує загальнолюдські моральні цінності (норми, принципи, поняття) у конкретних професіях. Центральними поняттями в професійній моралі слугують такі моральні категорії, як обов'язок, відповідальність, честь і гідність. Професійна етика передбачає такі моральні обов'язки, у яких віддзеркалюється ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег за професією, до партнерів, до суспільства загалом. Це усвідомлення власної моральної відповідальності й готовність фахівця виконувати професійний обов'язок. Від професійного такту залежить розв'язання різних питань під час ділового спілкування [20, с. 45].

Дотримання вимог культури ділового спілкування природно демонструє загальну культуру, вихованість учасників спілкування, є запорукою його ефективності.

2.2 Пряме і непряме ділове спілкування

Сьогодення підприємств, установ, організацій побудовано на економічних, політичних, професійних, ділових комунікаціях, що кардинально визначають їх успішність на сучасному ринку зайнятості. Немає професії, яка б не вимагала знань ділового спілкування, навіть та, що пов'язана з технікою, механізмами, пристосуваннями, потребує опосередкованого спілкування з їхнім творцем [20, с. 21].

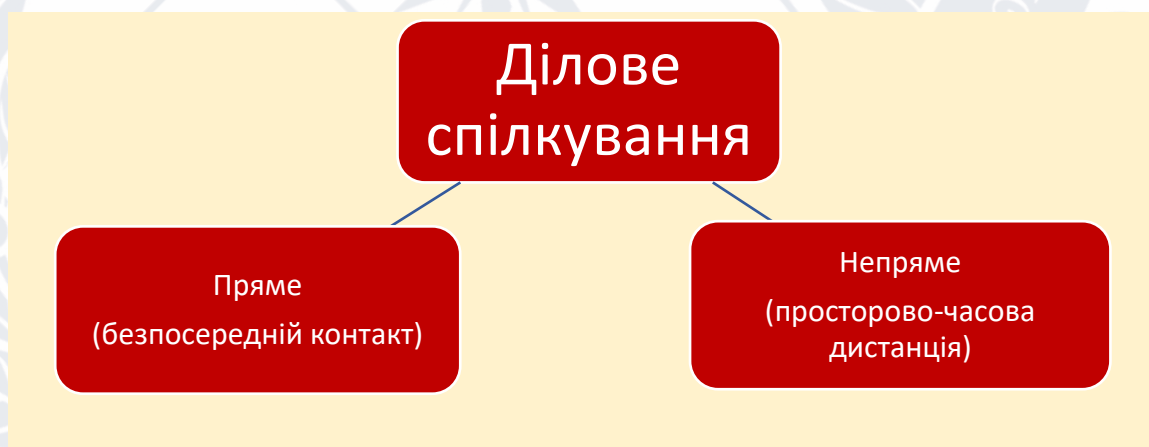


Рисунок 2.1 – Поділ ділового спілкування за умовами комунікації.

Ділове спілкування можна умовно розподілити на пряме (безпосередній контакт) і непряме (коли між партнерами існує просторово-часова дистанція) (рисунок 2.1). Пряме ділове спілкування супроводжується емоціями і навіюванням, що робить його більш результативним, ніж непряме.

Особливості ділового спілкування: наявність певного офіційного статусу співрозмовників; спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів [20].

У науці існує спеціальний термін на позначення реалізації мови в усному (і писемному) мовленні людини – це ідіолект, який являє собою єдину мовну реальність, доступну для безпосереднього сприйняття та розуміння. Мовлення,

тобто реалізацію мови на певному історичному зрізі часу, можна уявити собі як сукупність ідіолектів. А мова – це те спільне, однакове, що є в ідіолектах, у мовленні окремих людей, і що єднає їх в одній мовній спільноті – українській, російській, польській, грузинській, японській та ін. Мова для всіх її носіїв одна, але її реалізація в мовленні для кожного мовця має свої особливості. Виділяють дві форми існування мови: національна мова та індивідуальна мова. Форми існування мовлення: зовнішнє (усне і писемне) і внутрішнє. Зовнішнє мовлення переважно розраховане на передачу інформації іншим людям з метою впливу на їхню поведінку, спілкування й діяльність. Внутрішнє мовлення відбувається значно швидше за зовнішнє, бо воно фрагментарне, більш згорнуте (часом схематичне), в результаті чого ми думаємо швидше, ніж говоримо.

Оптимальне використання слова у мовленні забезпечується:

1. Самою мовою, бо людина відрізняється від природи, реального світу своїм інтелектом, тобто здатністю мислити, а засобом вираження і передачі її думок є мова. Вже сама наявність мови передбачає реалізацію її змісту в певному акті мовлення.

2. Ступенем володіння мовою. Залежно від того, наскільки добре людина володіє мовою, один і той самий зміст висловлення вона виражає більш або менш вдало (зрозуміло, виразно, гарно), більш або менш правильно (з помилками чи без них), у більш або менш узвичаєному режимі (тобто в характерному для заданої мови темпі мовлення).

3. Функціонально-стилістичною метою мовлення, яка передбачає добір оптимальних мовленнєвих засобів із загальнонаціонального та професійного арсеналів мови відповідно до потреб висловлювання людини. У зв'язку з цим необхідно оптимально обирати форму та стиль мовлення.

4. Соціально-психологічними умовами взаємин співрозмовники, наприклад: шанобливе ставлення, зумовлене віком, соціальним досвідом і статусом, професійним становищем, вимогами норм професійного етикету.

5. Індивідуальними відмінностями мовленнєвого досвіду конкретної людини. Чим цей досвід більший, різноманітніший, тим більша гарантія самобутності, оригінальності та цікавості змісту її мовлення.

6. Мовленнєвим контекстом, який має враховуватися й у малих, і у великих словесних масивах з метою недопущення невинуватих повторів власних одиниць або несвідомого копіювання чужого мовлення.

7. Мовленнєвою ситуацією, яка зумовлює не тільки зміст, обсяг і синтаксичну організацію мовлення, а й його форму, зокрема темп, висоту тону, паузи та ін.

8. Суспільними функціями мови, бо фактичне і рівноцінне функціонування мови в усіх сферах суспільно-виробничої, наукової, культурно-освітньої та інших видах діяльності людини різко відрізняється.

Психологічна культура ділового спілкування – це знання закономірностей психічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях. Психологічна культура дозволяє створити сприятливий психологічний клімат ділової розмови, справити гарне враження про себе, розпізнавати партнера і вміло його вислуховувати, ставити питання і відповідати на них, захищатись від некоректних партнерів [19, с.47].

Ділове спілкування сьогодні проникає в усі сфери суспільного життя. Компетентність у сфері ділового спілкування безпосередньо пов'язана з успіхом або неуспіхом в будь-якій справі: науці, мистецтві, виробництві, торгівлі. Що стосується менеджерів, підприємців, організаторів виробництва, людей, зайнятих у сфері управління, то комунікативна компетентність для представників цих професій є найважливішою частиною професійного світогляду. Усю роботу комунікаційного підрозділу можна звести до чотирьох напрямів (табл. 2. 1).

Таблиця 2.1 – Напрями ділового спілкування.

Напрями роботи	Зміст роботи
Стратегічні комунікації	Виконання стратегії розвитку підприємства
Тактичні комунікації	Контроль виконання стратегії на короткострокових дистанціях

Репутаційні комунікації	Контроль сприйняття комунікацій аудиторією
Рутинне інформування	Системна взаємодія з аудиторією та утримання уваги

Першочергове значення для людей, що реалізують себе через професії типу «людина – людина», має вдосконалення комунікативної толерантності. Е.П. Ільїн переконливо стверджує, що саме толерантність сприяє встановленню взаєморозуміння між людьми та попередженню конфліктів [7]. І в цьому сенсі найважливішого значення в соціумі набуває комунікативна толерантність. Одним із перших психологів, хто сформулював розгорнуте визначення комунікативної толерантності, був В.В. Бойко [2]. Він запропонував виділити чотири види комунікативної толерантності: ситуативна комунікативна толерантність, типологічна комунікативна толерантність, професійна комунікативна толерантність, загальна комунікативна толерантність. Ситуативна комунікативна толерантність проявляється у відносинах (ставленні) конкретної особистості до відносно іншої людини. Типологічна комунікативна толерантність проявляється стосовно певного типу особистості або певної групи людей (представників певної раси, національності тощо). Професійна комунікативна толерантність проявляється у процесі реалізації професійної діяльності. Загальна комунікативна толерантність – це тенденція відношення до людей загалом, зумовлена властивостями характеру, моральними принципами, рівнем психологічного здоров'я особистості [21, с. 34].



Рисунок 2. 2 – Основні функції управління.

Комунікації є процесом обміну інформацією між суб'єктом і об'єктом

управління, мета якого полягає в мотивуванні певної поведінки або дії на нього. У теорії менеджменту комунікації є процесом чотирьох основних функцій управління, що пов'язує: планування, організацію, мотивацію і контроль, оскільки для їх реалізації необхідні передача та обмін інформацією.

Головна мета комунікації – забезпечити однозначне розуміння адресатом інформації, яка йому посилається.

Взаємини людей у процесі спільної діяльності, якій кожна людина присвячує значну частину життя, мають свої особливості, принципи і правила поведінки. Ділове спілкування – це процес установа і розвитку взаємодії із суб'єктами спілкування, змістом якого є спільна діяльність. Від правильної організації спілкування людей (фахівців) залежить результативність їхньої діяльності, ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами та колегами, задоволення працівників своєю роботою, морально-психологічний клімат у колективі, взаємини з іншими туристичними агенціями й державними органами. У цілому ділове спілкування відрізняється від буденного тим, що в його процесі ставляться мета і конкретні завдання, які вимагають свого рішення. У діловому спілкуванні ми не можемо припинити взаємодію з партнером (принаймні, без втрат для обох сторін) [21].

2.3 Вербальні засоби ділового спілкування

Вербальне спілкування за допомогою слова є основною й найдосконалішою формою спілкування людей. Вербальні засоби включають різноманітні мовні конструкції, фразеологічні звороти, мовні шаблони, неологізми, метафори та ін. Основним вербальним засобом є слово. Вербальне спілкування включає два важливі аспекти:

1) створення повідомлень діловими партнерами – процеси говоріння та розуміння сказаних слів, повідомлень;

2) сприйняття діловими партнерами цих повідомлень – процеси *слухання* та інтерпретації почутого [24, с. 38].

Найбільш важлива характеристика процесу говоріння – правильність їх усної мови, дотримання її лексико-стилістичних норм і недопущення мовних помилок.

Щоб ділова мова була правильною, необхідно дотримуватися таких вимог: використовувати слова з урахуванням їх семантики (значенням); враховувати лексичне поєднання слів; уникати мовної недостатності (пропуску слів, що порушує зміст повідомлення); дотримуватися норм побудови висловлювання та ін. [26, с. 78].

Точність та ясність ділової мови передбачає цілеспрямований вибір діловими партнерами слів і словосполучень, що найбільш точно відповідають сенсу інформаційного повідомлення, що передається. Тому на початку ділової розмови важливо уточнити семантичні значення професійних термінів, іноземних слів, що будуть використовуватися. Доцільно уникати під час ділового спілкування слів-паразитів, нецензурних слів, штампів і т. ін. [26].

Стислість усної мови – слова, які не несуть ніякого смислового навантаження, бажано виключити з ділової розмови. Мовна надлишковість, багатослівність ділових партнерів, непотрібні повтори та надмірна деталізація ними інформаційних повідомлень не дозволяє чітко виділити головну думку сказаного.

У діловому спілкуванні важлива доступність інформаційного повідомлення, простота побудови фраз і мовних конструкцій. Простий та доступний виклад партнером своїх думок сприяє найкращому розумінню сутності проблеми. Для досягнення простоти мови бажано використовувати порівняння, аналогії, приклади. Під час ділового спілкування можуть використовуватися різні стилі ділової мови: офіційно-діловий; науковий; публіцистичний; розмовний.

Для офіційно-ділового стилю мови партнерів характерні точність формулювань, лаконічність, об'єктивність переданої інформації. Недопустимо виражати партнерам своє суб'єктивну думку та використовувати емоційно забарвлену лексику. Цей стиль мови може застосовуватися не лише в усній діловій мові, але й у письмовій (ділова переписка). Офіційно-діловий стиль

вимагає точності та чіткості мови при підготовці офіційних документів (договір, контракт та ін.).

Науковий стиль ділової мови реалізується у вербальній комунікації партнерів, що займаються науковою діяльністю. Специфіка цього стилю полягає у використанні безособових висловлювань (наприклад, як показує практика), спеціальної термінології, пов'язаної з науковими дослідженнями. Науковому стилю ділової мови притаманні також логічність, аргументованість та доказовість висловлювань [24, с. 17].

Публіцистичний стиль ділової мови використовується у вербальній комунікації партнерів при проведенні презентації фірм, прес-конференцій та інших заходів. Характерні ознаки публіцистичного стилю ділової мови – доступність, експресивність, підвищена емоційність, що передбачає застосування метафор, порівнянь, гумору та ін. Головна функція публіцистичного стилю ділової мови – інформативна, тому важливими її характеристиками є лаконічність, документальна точність, аналіз нових фактів і реальних життєвих ситуацій.

Стиль розмовної мови у вербальній комунікації ділових партнерів сприяє розвитку активізації їх комунікативних здібностей, прояву індивідуально-психологічних особливостей їх психіки. На відміну від офіційно-ділового стилю, розмовному стилю властиві спонтанність, діалогічність, емоційне забарвлення оцінки, розмовно-побутова лексика та фразеологія. Особлива роль у розмовній мові ділових партнерів відводиться «малій розмові» – своєрідній «розвідці» психічного стану співрозмовника, його готовності до встановлення контакту. Зміст такої розмови не пов'язаний з розв'язанням ділової проблеми, а включає певні особистісні питання. «Мала розмова» забезпечує створення сприятливого психоемоційного фону ділового спілкування, покращенню міжособистісних взаєностосунків і підвищенню ділової комунікації загалом [28, с. 28].

Вербальна комунікація ділових партнерів також включає процес слухання, який пов'язаний з реалізацією ролі реципієнта.

Слухання у вербальній комунікації займає близько 40 % всього часу

ділового спілкування. На процес слухання впливає домінування сенсорних каналів: аудіальній (домінує слух); візуальний (домінує зір); кінестетичний (домінують тілесні відчуття) [30, с. 90].

Монологічне спілкування – передбачає позиційну нерівноправність партнерів. Це вид спілкування, яке передбачає одностороннє спрямування інформації, коли лише один з учасників взаємодії викладає свої думки, ідеї, почуття, тобто відсутній зворотний зв'язок. За таких умов відбувається суб'єкт-об'єктне спілкування.

Діалогічне спілкування є альтернативою монологічному спілкуванню, оскільки дозволяє перейти до установки на співрозмовника, особистість якого сприймається як цінність і як унікальна індивідуальність. При діалогічному спілкуванні обоє осіб є активними учасниками процесу спілкування, відбувається зворотний зв'язок.

Вид спілкування, для якого характерне використання безсловесних засобів передачі інформації, називають невербальним спілкуванням. Оскільки огляд цього виду спілкування не входить в наші завдання, ми його торкатися не будемо.

2.4 Негативні ділові повідомлення

Кожному з нас траплялося перебувати у конфліктних ситуаціях.. Кожен конфлікт завжди пов'язаний із негативними емоціями, під час конфлікту людина починає відчувати дискомфорт, напругу, які можуть призвести до стресових станів, завдаючи тим самим шкоди здоров'ю. Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність суперечності, яка виникає в процесі соціальної взаємодії та супроводжується негативними емоціями. У науці зростає інтерес до проблеми конфлікту, утім, попри збільшення наукового інтересу до проблеми конфлікту, сама теорія конфлікту розроблена поки що недостатньо. Про це говорять більшість українських науковців. Однак на Заході прикладний аспект цього напряму одержав ґрунтовний розвиток, особливо з кінця ХХ

століття. Тобто можна говорити про створення самостійної науки конфліктології, предметом вивчення якої є вивчення природи, причин, механізмів виникнення конфліктів у соціумі, розробка шляхів попередження, профілактики та конструктивного їх вирішення. Слід наголосити на тому, що відмінності в значенні поняття конфлікту зумовлені тим, що їх дослідженням займаються різні науки і представники різних наук покладаються на різні визначення та форми конфлікту.

Вважається, що конфліктів краще уникати, або одразу ж розв'язувати. Але насправді, конфлікт є також і ресурсом, який допомагає переоцінювати ситуації та розвиватися, як окремій особистості, так і колективу.

Так, психолог-конфліктолог У. Лінкольн визначив два різновиди конфлікту з точки зору його впливу на нас – «корисний» та «негативний», провідними вченими конфліктологами визначено ознаки конфлікту, а саме:

Ознаки корисного впливу конфлікту:

- Він прискорює процес самоусвідомлення.
- Під його впливом проявляються, переусвідомлюються та затверджуються цінності учасників.
- Приводить до відкритого об'єднання однодумців або ж сприяє усвідомленню певної неформальної спільності (може виявити, що інші мають схожі інтереси та цілі – так виникають неформальні союзи).
- Допомагає безпечно й конструктивно проявити емоції, розрядити атмосферу в колективі; посуває на другий план несуттєві конфлікти.
- Сприяє розподілу пріоритетів.
- Звертає увагу на незадоволення/неприйняття певних ідей та на ті пропозиції, які потребують обговорень і доопрацювань.
- Стає поштовхом до появи нових або тісніших зв'язків/робочих контактів з іншими людьми та групами.
- Стимулює розробку способів і систем справедливого запобігання та розв'язання конфліктів [12].

Ознаки негативного впливу конфлікту:

- Він загрожує заявленим інтересам сторін чи соціальній системі, яка забезпечує рівні права та стабільність.

- Перешкоджає швидкому здійсненню змін. Призводить до втрати підтримки головної ідеї, цілей тощо.

- Не дозволяє прийняти зважене рішення, натомість веде до швидких необдуманих дій.

- Підриває довіру людей одне до одного; викликає роз'єднання колективу.

- Має тенденцію до затягування, розширення та поглиблення.

- Кардинально міняє ключові пріоритети, що загрожує основним інтересам сторін [там само].

Отже, по-перше, конфлікт є цілком закономірним проявом і результатом об'єктивної відмінності цілей, прагнень та інтересів різних учасників спільної діяльності. Конфлікт виникає, якщо зачіпаються матеріальні інтереси, особиста гідність чи соціальний статус людини. По-друге, конфлікт є небажаним утворенням, оскільки він здатний істотно ускладнити завдання з виконання проєкту, а то й завдати руйнівних наслідків для проєктної команди та її діяльності. По-третє, конфліктом необхідно правильно управляти, щоб успішно долати його та послаблювати його негативні наслідки. По-четверте, управління конфліктами має передбачати формування командного духу, демократизацію міжособистих взаємовідносин та розвиток конфліктологічної компетенції керівника та менеджерів проєкту. Конфліктні ситуації супроводжуються негативними діловими повідомленнями [15, с. 36].

Основним способом повідомлення негативних новин є використання непрямого плану. Непрямий план є найзручнішим і найправильнішим при оголошенні негативних повідомлень, окрім випадків, коли вам потрібно виразити співчуття з приводу трагедії або втрати, а також якщо ви знаєте, що людина чекає від вас відвертої чесності. У діловому світі з різних причин іноді виникають ситуації, коли потрібно адресатові надіслати негативне повідомлення з непрямым планом. Це може бути лист-нагадування, що належить до психологічно складних, у якому слід ввічливо, тактовно і ненав'язливо вказати

на те, що, наприклад, термін оплати рахунку чи виконання замовлення минув. Такі листи потрібно розпочати так: *Змушені нагадати Вам, що досі не отримали від Вас оплаченого рахунка. Вибачте, але ми змушені нагадати Вам про потребу оплатити кредит за червень 20_р. до 12 червня. Дозвольте нагадати Вам, що період розрахунку з Вашим підприємством за надану послугу минув 26 листопада. Вважаємо за свій обов'язок нагадати Вам про... Нам дуже незручно, що змушені нагадати Вам про... [18].*

Непрямий план – це підготовка одержувача повідомлення на початку його написання до негативної інформації. Листи-відмови досить часто потребують написання негативних повідомлень або повідомлень з поганими новинами в непрямий спосіб. Сформулювати відмову можна так: *Ми докладно вивчили проект, який Ви запропонували, і з прикрістю повідомляємо, що не маємо змоги його реалізувати в умовах нашої компанії. Щиро шкодуємо, але з огляду на обставини, що склалися, ми не зможемо підтримати Вашу кандидатуру на загальних зборах акціонерів. Вибачте, але ми не можемо направити Вам працівника для проходження стажування за професією касир. На жаль, ми не маємо згоди задовольнити Ваше прохання з ряду причин... [18].*

Ще один вид ділового листа, що потребує написання негативних повідомлень, формулюючи їх у непрямий спосіб, – це лист-нагадування, в якому йдеться про завершення часу виконання прийнятих зобов'язань, підготовки заходів. Наприклад: *Шановний споживачу...! Користуючись нагодою, дозвольте нагадати Вам, що термін оплати послуги минув 23 лютого 20_р. Будемо Вам щиро вдячні, якщо до 28 лютого Ви оплатите надану послугу, в іншому разі ми будемо змушені призупинити її надання. Чекаємо на Ваше рішення. Зі щирою повагою... Вельмишановний (_____)! ПІБ Вибачте, що знову змушені потурбувати Вас, але, на жаль, ми не отримали жодної відповіді на наші попередні нагадування. Прикро вражені тим, що Ви недбало поставилися до наших прохань, хоча ми зі свого боку завжди чітко дотримувалися умов контракту і якісно виконували всі Ваші побажання. Сподіваємося, що борг, який залишається непогашеним на цей час, буде*

оплачено до 12 жовтня, в іншому разі нам доведеться призупинити контракт про надання послуги. З повагою... [18].

Лист-претензія, що, як правило, пишуть після надсилання листа-попередження, також може застосовувати негативні повідомлення, написані в непрямий спосіб. Наприклад: *Шановний директоре ВАТ «_____»!* (назва підприємства) *Ми дуже занепокоєні затримкою оплати рахунку за роботи, які виконала наша фірма, адже знаємо, що зазвичай Ви дотримуєтесь термінів, зазначених у договорі №32 від «23» січня 20__р. Відповідно до укладеного договору №32 від «23» січня 20__р. «Про виконання надземних робіт» просимо не зволікати з оплатою рахунку. Гадаємо, що це лише недогляд, і сподіваємося до 10 числа наступного місяця отримати гроші від Вашого підприємства. Чекаємо на відповідь. З повагою...*

У листі-претензії негативне повідомлення, написане в непрямий спосіб, може містити категоричніше звернення. Наприклад:

Шановний директоре ВАТ «_____»! (назва підприємства) *У листі від...(дата) ми повідомили Вам остаточний термін оплати рахунку. Дуже прикро, але Ви й досі його не оплатили, порушуючи умову договору. Враховуючи наші попередні відносини з Вашим підприємством, пропонуємо Вам реструктурувати борг на півроку. З повагою... [18].*

У житті трапляються неприємні миті, і рано чи пізно доводиться повідомляти колегам, близьким, друзям, представникам інших підприємств, державних структур погані для них новини. Як зробити це з найменшими психологічними проблемами людини, яка повідомляє, і для того, кого безпосередньо стосується погана новина. Обставин, за яких використовують прямий підхід для повідомлення поганих новин, досить небагато, бо їх повідомлення не передбачає підготовки адресата листа до негативної інформації. У такий спосіб слід повідомляти ту інформацію, якщо ви точно знаєте, що адресат від вас чекає прямої відвертості.

Прямий план при написанні поганих новин, як правило, застосовують при вираженні співчуття з приводу втрати чи трагедії. Вираження такого роду

співчуття є частиною ділової етики підприємства. Співчуття використовують і при написанні ділового протоколу, коли його висловлюють на офіційному рівні в міжнародних відносинах. Листи, які містять повідомлення співчуття у зв'язку із втратою або передчасною смертю колеги, слід відправити відразу після трагедія, що сталася. Зміст листа повинен бути короткий, стриманий і не пафосний. Напишіть декілька речень, які підтримають людину в її горі. Прямий підхід для повідомлення поганих новин іноді використовують при написанні письмової відмови в купівлі товару, але за умови, що напередодні покупець вже отримувал писемове повідомлення і відмову і не погодився на повернення товару в зазначений термін. Типові листи-повідомлення у прямий спосіб можна писати про відмову в наданні кредиту. Складаючи лист-відмову, застосовуючи до його написання прямий підхід, слід дотримуватися ось чого: початок листа – нейтральний коментар, далі має бути пояснення відмови, закінчення листа – позитивне закінчення [20].

При написанні листа-претензії можна застосувати прямий підхід до повідомлення поганих новин, але перед цим зазвичай надсилають лист-нагадування, написаний у непрямий спосіб повідомлення інформації.

2.5 Призначення повідомлень, що містять негативні/погані новини: усні і писемні

Повідомлення про негативні/погані новини – призначені для інформування людини, установи, організації, підприємства про негативні ділові повідомлення у прямий чи непрямий спосіб.

Кілька років тому вчені з Університету Бригама Янга з'ясували найкращий спосіб повідомити погані вісті. Вони повідомляли 145 учасникам експерименту різні погані новини, вдаючись до різних формулювань. Потім вони просили піддослідних оцінити, наскільки кожне повідомлення було ясним, тактовним, прямим, чесним, конкретним і доречним, а також сказати, яка з цих характеристик була для них найважливішою.

З'ясувалося, що люди, яким доводиться чути погану новину, найбільше цінують у повідомленні про неї ясність і прямоту.

Якщо повідомлення стосувалося фізичних фактів, піддослідні воліли, щоб їм говорили про це прямо і без спроб пом'якшити ситуацію.

Якщо ж неприємне повідомлення стосувалося соціальних відносин, наприклад, що ви звільнені, то люди сприймали його краще після мінімальної підготовки з боку співрозмовника. Кілька рекомендацій, як впоратися з цією непростю місією.

1. Озвучувати погані звістки повинен той, хто викликає в співробітників та клієнтів довіру, надає ним почуття впевненості і безпеки, той, хто несе відповідальність за всіх і перед усіма

2. Повідомляти погані звістки варто відразу, щойно вони з'явилися. У вже згаданому дослідженні, у 75 % випадків люди воліли спочатку почути погану звістку, щоб швидше з нею покінчити. За їхніми словами, очікування поганих новин просто нестерпне.

3. Для поганих новин часто користуються корпоративною комунікацією: сповіщення, шаблонні оголошення чи розсилки – щоб дистанціюватися від адресата. Однак більш етично й ефективно погані новини повідомляти самостійно й особисто, наскільки можливо.

Якщо є погані новини для колективу, влаштовують загальні збори. У сучасних реаліях – віртуальні. Якщо ситуація стосується окремих співробітників – треба поговорити із кожним. Навіть якщо для всіх це реально погана новина, необхідно впевнено донести інформацію, щоб ні в кого не залишалось сумнівів.

4. Перед тим, як почати розмову із співробітниками, варто переконатися в тому, що є всі потрібні факти, тобто: як саме було прийнято рішення, з ким консультувалися, які альтернативні можливості обговорювалися та чи є розумне пояснення фінального результату.

5. Дотримуватися відвертості й уникати неоднозначних роз'яснень. Розповідайте, як є. Якщо з незалежних від вас причин ви не можете повідомити подробиці – означте це. Якщо про щось ви поки не готові заявити, краще не

кажіть цього зовсім або ж чітко позначте, що це питання поки що не вирішене, а точні або прогнозовані цифри ви зможете назвати такого-то числа такого місяця. Говоріть просто, ясно, виважено і – правду. Уникайте висловлювань: *ймовірно, у наступному кварталі обсяг наших продажів трохи впаде або швидше за все, у компанії буде проведена реструктуризація, яка призведе до оптимізації чисельності співробітників*. Повідомлення повинне бути максимально зрозумілим для всіх, без недомовленостей, і подане чітко, простими формулюваннями.

6. Складаючи повідомлення, пам'ятайте, що в ньому має бути не більше семи смислових блоків. Більша кількість просто не запам'ятається. У своєму виступі уникайте будь-яких емоційних висловлювань, оскільки вони негативно впливають на запам'ятовування інформації. Якщо ви хочете підбадьорити співробітників, висловити своє ставлення до поганої новини, то ваші емоції слід відокремити від інформаційної частини повідомлення.

7. Після того, як ви повідомили погані новини та пояснили, як проходив процес прийняття рішення, дайте окремим співробітникам або групі виговоритися, висловити емоції та поставити незручні питання. Варто вислухати їхні побоювання, навіть якщо вам некомфортно. Ваша роль полягає в тому, щоб зрозуміти ці емоції.

6. Фокусуйте увагу на майбутньому. Це ключовий момент: покажіть, що ситуація під контролем і ви знаєте, як вам бути. Допоможіть вашій команді рухатися далі. Скажіть, коли ситуація може покращитися і що для цього потрібно від кожного. Дайте співробітникам надію на краще, і вони будуть більш стійко переносити труднощі. Але поясніть, що саме собою покращення не настане, потрібно всім і кожному докласти зусиль. Попросіть вище керівництво вказати кожному підрозділу, що саме потрібно зробити, щоб поліпшити фінансове становище. Наприклад, якщо вам потрібно повідомити про те, що в цьому місяці очікується скорочення зарплат, ви можете сказати таке:

-Ми прийняли рішення, що зарплата всіх працівників, незалежно від посади, буде скорочена на 30 % (будьте відверті).

- Ми не заробляємо, наші витрати перевищують доходи. Будь-яке існування в кризу – це ухвалення непопулярних рішень. Різні компанії приймають різні кроки. Ми зараз скорочуємо витрати на те й на це, але найбільша стаття наших витрат – це зарплата й податки, які ми платимо. Щоб зберегти всю команду, ми змушені скоротити й ці витрати також (поясніть об'єктивність процедури).

У вас є до мене питання? Що ви думаєте з цього приводу? Можете написати мені особисто (дозвольте висловитися).

Наше завдання – вижити в цій кризі, щоб потім жити, а надалі – процвітати. Будь-які ідеї вітаються – давайте разом допоможемо нашій компанії пройти цей період невизначеності і вийти з нього сильнішими (фокусуйте увагу на майбутньому).

Повідомлення про негативні/погані новини, як правило, надсилають листами, що є підтвердженням його отримання.

Різновиди листів, що містять негативні/погані новини поділяють на:

- ділові (стандартні та нестандартні);
- приватні;
- рекомендаційні [20].

Стандартні листи готує одне підприємство (установа, організація) для іншого. У такому листі повідомлення про негативні/погані новини можна надсилати в листі-проханні, листі-вимозі, листі-зверненні, листі-запиті. Відповіді на них укладають залежно від намірів вхідного листа. Нестандартні листи оформлюють працівники одного рівня (менеджер кадрової служби однієї фірми менеджером кадрової служби іншої). Як правило, офіційні ділові листи, що містять негативні/погані новини, за намірами поділяють на такі, що потребують відповіді, і такі, що не потребують відповіді.

Нестандартні листи з негативними/поганими звітками: лист-попередження, лист-відмова, лист-нагадування, лист-повідомлення, лист-оповіщення, інформаційний лист, супровідний. Залежно від адресата неформальні листи поділяють на два типи [10, с. 59].

Колективний лист укладають від імені якоїсь кількості осіб і надсилають на одну адресу. До них відносять документи написані кількома особами: скарги, прохання та звернення [11].

Циркулярний лист, навпаки, надсилає ряду підпорядкованих установ один адресат. Автором циркулярного листа найчастіше є вища організація (міністерство, корпорація), яка повідомляє підрозділам конкретний факт або дає вказівки, розпорядження.

Зважаючи на зміст та обсяг листи-повідомлення про негативні/ погані новини називають простими, одноаспектними, складними, або багатоаспектними [9, с. 28].

При написанні непрямого повідомлення з негативними/ поганими новинами слід враховувати психологічні особливості адресата листа. Потрібно передбачити реакцію читача на ваш лист і повідомити негативну інформацію так, щоб це не виглядало образливим. Підготовка до повідомлення поганих новин з урахуванням людських особливостей для адресата містить практичну користь: Читач має час зважити всі «за» і «проти». Відповідно він адекватніше сприйматиме неприємні новини [17].

Рішення, яке ухвалив адресат, буде виважене, а отже правильне. Непряме повідомлення з негативними/поганими новинами важко написати, оскільки воно відкидає прохання читача. Більшість науковців вважають, що листи з поганими новинами треба писати в ухильній чи індуктивній манері, від другорядного до головного. Перше завдання повідомлення в таких листах – переконати одержувача, що все відбувається в його інтересах і для його користі. Лист, написаний у доброзичливому, тактовному, дипломатичному тоні, допоможе переконати читача у правильності ваших дій. При написанні листа негативного характеру слід дотримуватися такої структури:

У першому абзаці створіть атмосферу доброзичливості і розташування до себе одержувача листа. Обов'язково зауважте, як вам приємно з ним співпрацювати. Зберігайте нейтральність, бо метою вступного абзацу є плавне,

логічне підведення читача до ситуації, що створила проблему. Висловіть читачеві свою повагу і підкресліть його вигоду.

Наступний абзац – абзац логічного пояснення повинен роз'яснити обставини проблем, що існують. Пишіть його тактовно, ввічливо, стримано. Тон написання повідомлення повинен бути позитивний. Наприклад, використовуйте слово «ситуація» замість «проблема» і т. д. Якщо розмістити негативну інформацію в тому ж абзаці, що і логічне пояснення, то акцент листа буде зміщено з негативної ситуації на пояснення причин. У цьому ж абзаці бажано запропонувати альтернативне розв'язання проблеми [17].

Абзац формулювання негативного/поганого повідомлення повинен коротко інформувати читача, роз'яснити, як краще зробити, що слід здійснити для того, щоб не виникало проблем. Слід бути позитивним, уникати вибачень і співчуття, бо вони підкреслюють негативну ситуацію.

Закінчуючи лист, потрібно спрямувати думку читача від проблеми і показати можливість подальшої співпраці, ділових відносин і особистих стосунків. Завершення листа має бути оптимістичне, максимально доброзичливе і не стосуватися цієї проблеми [17].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНІК ПЕРЕДАЧІ НЕГАТИВНИХ ПОВІДОМЛЕНЬ

3.1 Кризові комунікації як інструмент забезпечення стійкості фахівця

Походження кризових явищ є результатом суперечностей між зовнішнім і внутрішнім середовищем, що призводить до загострення неконтрольованої ситуації. Суперечності виникають тоді, коли в певному середовищі так чи інакше виникає неоднорідність, яка характеризується градієнтом в ту чи іншу сторону. Суперечності, ґрунтовані на принципах Гегеля, є джерелом прогресу, але рух, який вони зумовлюють, може сприяти економічному прогресу або призвести до економічної кризи. Вони можуть виникати в результаті перевиробництва або недовиробництва, але в усіх випадках кризи взаємопов'язані й схожі на хвилю, що поширюється водою під час удару. Р. Хіт називає здатність кризи викликати інші кризи «ефектом хвилі»: «Початкову кризу можна порівняти з каменем, який розрізає поверхню води й утворює хвилі. Тому такий ефект призводить до ланцюгової реакції».

Теоретичний аналіз усіх видів криз свідчить про їхню циклічну природу та сталий взаємозв'язок. Оскільки, цикли – це постійно повторювані процеси, то виходячи з теорії циклічного розвитку природи й соціуму, можна простежити процеси виникнення, розвитку та взаємозв'язку і циклічних, і кризових явищ.

Суть і ритм циклічного розвитку природних систем досліджені В.І. Вернадським, А. Л. Чижевським і М. І. Вавиловим. До таких циклів належать космічні (сонячні), вони є найбільш помітними та відчутними для людини. Відповідно це цикли різної періодичності й цикли, що пов'язані з обертанням Землі навколо Сонця (пори року, добові).

Якщо аналізувати передбачувані кризи, то, в цілому, можна виокремити декілька основних напрямів, за якими відбуваються сценарії використання

основних інформаційно-комунікативних інструментів. По-перше, йдеться зпро профілактику криз, що можливе завдяки аналізу наявного досвіду та популяризації висновків з нього. По-друге, в умовах вже наявного розгортання кризових явищ, необхідно почати формування плану антикризової комунікації, реалізація якого починається з тестування всіх наявних каналів комунікації. По-третє, потрібно використовувати потенціал систем масової інформації, пов'язаний з принципами ефективного управління територіями. По-четверте, слід постійно моніторити та аналізувати перебіг кризи, її наслідків для окремих груп, позитивного досвіду вирішення проблемних питань тощо [4].

Важливим у кризовій ситуації є ведення діалогу, особливо з метою інформаційного запиту. Коректне запитання має відповідати таким вимогам:

- формулювання за законами логіки, тобто передумови запитання мають бути істинними;

- питальні речення повинні містити імена з точним смислом і предметним значенням;

- питальні речення мають відповідати законам синтаксису [20].

Некоректне запитання не відповідає названим вимогам. До основних правил постановки питання належить: коректність запитання; передбачення альтернативності відповіді; стислість і ясність у формулюванні питання; простота питання.

Таблиця 3.1. –Зіставлення «позитивних» і «негативних» питань [10].

«Негативна» постановка питання	«Позитивна постановка питання»
Ви не допоможете мені в цьому питанні?	Ви ж надасте мені допомогу у цьому питанні?
Ви не знайдете для мене 5 хвилин?	Ви знайдете для мене 5 хвилин?

До основних прийомів мовної комунікації відносять «Я-підхід» – «Ви-підхід»; «Ви-твердження» – «Я-твердження». Термін «Я-повідомлення» або «Я-твердження» ввів в обіг американський психолог Томас Гордон у 1960-х роках. Спочатку цю техніку він застосовував в ігровій терапії з дітьми, згодом додав в авторську програму Parent Effectiveness Training, суть якої була в поліпшенні взаєморозуміння між дітьми й батьками. Техніка виявилася дієвою й сьогодні її

використовують в комунікації між партнерами, в родині, на роботі та у вирішенні конфліктів. Усі I-statement розпочинаються з «Я» або «Мені», тобто з вашої персоналізації. Так ви заявляєте про внутрішні переживання й берете за них відповідальність. Це проактивна позиція, яка дає простір для пояснень іншій людині й шанс на порозуміння.

Суть цих прийомів наведено у таблицях 2.1 і 2.2.

Таблиця 3.2. – Вербальне оформлення прийомів «Я-підхід» і «Ви-підхід» [10].

«Я-підхід»	«Ви-підхід»
Я вважаю, що Ви помиляєтесь	Ви не вважаєте, що у цьому питанні ми разом помиляємося?
Я стверджую, що цей проєкт постанови недосконалий.	Ви не вважаєте, що цей проєкт постанови недосконалий?
Я хочу бачити Вас о 18 годині.	Чи не важко Вам буде під'їхати о 18 годині?
Я зараз Вам все доведу.	Зараз Ви зможете у цьому переконатися.
Я вважаю, що Ви повинні вибачитися.	Чи не думаєте Ви, що нам необхідно перепросити один одного?

У «Ти-повідомленні» комунікація розпочинається з «Ти», фокус переходить на іншу людину та її вчинки. Тон розмови хочеш-не-хочеш, а звучить дещо категорично. Відповідальність за ваші почуття перекладається на співрозмовника. Звісно, природна реакція – захищатися, опонувати. Через таку комунікацію і відбувається ескалація конфлікту, а прірва з непорозуміння й образ тільки глибшає.

3.2 Конфліктогени та їх роль у розв'язанні конфліктів

Мова спілкування є дуже багатою, на кожен вислів ми можемо дати десятки варіантів відповідей. Але не один і не два рази ми відчували, як різке слово чи вислів в наш бік викликало ефект термоядерного синтезу в нашій голові. А все тому, що наша мова переповнена словами, що провокують конфлікти. Конфліктогени – це слова або вислови, які призводять до виникнення конфлікту та непорозуміння між співрозмовникам [23, с. 41]. Основна причина більшості

конфліктів - нетерплячість. 9 із 10 конфліктів можна уникнути, якщо просто витримати паузу і дати людині висловити власну думку. Інколи людина не хоче вас в чомусь переконувати, а просто поспілкуватись.

Дієвість конфліктогенів пов'язана із особливістю нашої психіки. Ми дуже чутливі до слів інших людей, хоча ті ж слова з наших вуст в нашому глибоко інтелектуальному розумінні – норма. Наша чутливість до чужих слів пов'язана із природнім бажанням захистити себе і свою гідність. На конфліктоген ми завжди хочемо відповісти більшим конфліктогеном. У конфлікті часто працює ефект доміно, коли на одну конфліктну фразу приходиться відповідь в рази сильніша і неприємніша.

Реагуючи на різкі образливі слова і висловлювання на свою адресу, більшість людей відповідають грубістю, деякі промовчать і лише одиниці не звернуть жодної уваги. Цікаво, але спостереження показують, що близько 80% конфліктів виникає попри бажання їх учасників.

Конфлікт наближається, коли спочатку виникає відчуття дискомфорту, а потім наростає напруга. Простежимо алгоритм: Дискомфорт – виникнення проблемної ситуації. Напруга – інцидент і ескалація. Криза – протидія. Завершення конфлікту – від конфліктної взаємодії до пошуку рішення. Часткова нормалізація відносин – переживання учасників, осмислення ними своєї позиції. Повна нормалізація відносин.

Існує дуже прості правила безконфліктного спілкування: не вживати конфліктогени і не відповідати конфліктогеном на конфліктоген.

Найкращий спосіб вирішення конфлікту – не починати його, або припинити на початку. Для цього дуже важливо знати слова конфліктогени, які можуть провокувати конфлікт і не відповідати на них іншими конфліктогенами.

Конфліктоген №1: заперечна частка *Ні*: *Ні, послухай мене. Ні, я не це маю на увазі. Ні, то неправильно. Ні, це не так. Ні, так не буде.* Усі речення такого плану ведуть до виникнення конфліктів. Ми не любимо коли нам прямо кажуть, що ми неправі, коли заперечують нашу думку не дослухавши і коли не дають нам

висловитись. Ми можемо бути 100 раз неправі, не розуміти предмету чи ситуації, але коли чуємо слово "ні" то реагуємо, як червоний колір на бика.

Конфліктоген №2: *Зроби, прочитай, подивись, послухай...* Все, що влітає в наші вуха в наказовому тоні, викликає спротив. І часто якщо не вголос, то в думці вже готові відповіді на зразок: я сам знаю, що робити, не розкажуй, мені що, немає чого робити. Перше, що хоче зробити людина коли їй наказують – жорстко і безпринципно відсікти атаку.

Конфліктоген №3. *Ти ніколи цього не робиш. Ти ніколи мене не слухаєш. Ти ніколи не маєш часу.* Взагалі слова-узагальнення – це страшно дратівливі паразити. Їх треба уникати у власному лексиконі.

Конфліктоген №4: *Краще би ти зробив так* – коли чуєш поради від компетентних в даній темі людей, то це сприймається нормально. Але коли ми від абсолютно некомпетентних людей, які нічого в цьому не розбираються чуємо поради і думки, то це дратує.

У спілкуванні існують дві протилежні за формою прийоми тверджень «Ви-твердження» – «Я-твердження». Перше впливає на співрозмовника зухвало і породжує захисну реакцію з його боку. «Я-твердження» не викликає агресії з боку опонента, значно знижує його опір і створює особові відношення довіри (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Вербальне оформлення прийомів «Я-твердження» і «Ви-твердження»

«Ви-твердження»	«Я-твердження»
Ви мене постійно перебиваєте	Коли Ви мене перериваєте, я втрачаю думку і гублюся. Мені важко буває зосередитися і довести думку до кінця
Ви погано склали звіт.	Коли Вам не вдається якісно підготувати звіт, я переймаюся тим, що про нашу команду складається негативна думка. Я б хотів, щоб ми працювали без скарг на нашу роботу і щоб кожний працівник якнайкраще виконував свої обов'язки.
Ви знову повторили ту саму помилку	Коли Ви вдруге робите ту саму помилку, я відчуваю за собою провину, що не знайшов часу пояснити Вам причина Ваших попередніх упущень. Дуже хотілось би, щоб у майбутньому ми з Вами не припускалися подібних помилок.

Дослідники вважають, що попередня підготовка ділового спілкування допомагає захопити ініціативу в діловому спілкуванні й підвищити його результативність на 20%. Підготовча робота передбачає планування майбутньої комунікації з урахуванням особливостей співрозмовника. Види діяльності на етапі підготовки ділового спілкування (рис. 3.2):

- 1.Проведення попереднього аналізу ділової обстановки.
- 2.Розробка мети і завдань контактів, що мають відбутися.
- 3.Визначення тем, які повинні бути обговорені під час комунікації.
- 4.Конкретизація головної мети.
- 5.Пошук альтернативних (запасних) цілей [21].

Таким чином, комунікативний потенціал особистості є важливою характеристикою її можливостей. До складу комунікативного потенціалу входить комунікативна ерудиція особистості – система знань з історії і культури людського спілкування.



Рисунок 3.2 – Види діяльності на етапі підготовки ділового спілкування.

Спосіб формування і передачі інформації вважається вдалим, якщо мовець дотримується психологічних законів її організації (рис. 3.3).

Закон краю формується так: найкраще запам'ятовують початок і кінець інформації. Тому на вступ і фінал бесіди слід звернути особливу увагу. Але слід пам'ятати, що логіка комунікації часто змушує розташовувати головні тези в середині викладення.

Закон асоціації диктує: найкраще сприймається і запам'ятовується те, що

слухач може пов'язати з відомою йому інформацією.

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

Закон структурної чіткості не можна порушувати: інформація, що не є логічно послідовною, чітко структурованою, сприймається вкрай погано.

Розглянемо комунікативний етап ділової бесіди. На початку бесіди встановлюють контакт зі співрозмовником, створюється потрібна атмосфера. П. Міцич пропонує такі прийоми початку ділової бесіди. Прийом зачіпки – розповідь якоїсь цікавої історії, жарт, теплі слова, комплімент. Цей прийом допомагає зняти напруження, встановити особистий контакт із співрозмовником.



Рисунок 3.3 – Психологічні закони передавання і сприймання інформації.

Наступний прийом – прийом стимулювання уяви: одна зі сторін одразу ставить багато питань; цей прийом застосовують, коли у протилежній сторони твердий погляд на ситуацію.

Прийом прямого підходу – одразу викладається суть справи, без будь-яких

вступних зауважень. Застосовують у короткій і не дуже важливій бесіді [23, с.140].

Конфлікт може розвиватися в конструктивному і деструктивному напрямках. У конструктивному конфлікті опоненти використовують ділові аргументи, а не торкаються особистісних якостей протилежної сторони. У деструктивному конфлікті протилежні сторони не хочуть враховувати інтереси одна одної, використовують неетичні методи боротьби, принижуючи гідність іншої сторони [23].

Для врегулювання конфлікту важливо знати його причини, визначити інтереси учасників, обрати ефективні способи його подолання. За будь-яким конфліктом стоять інтереси людей, ось чому завжди слід з'ясувати, чи є у вас щось спільне в інтересах, незважаючи на конфліктну ситуацію. Основна умова розв'язання конфлікту – відверте й ефективне спілкування обох сторін. Досвід, набутий під час розв'язання конфлікту, може бути використаний в інших конфліктних ситуаціях.



Рисунок 3.4 – Стили ділового спілкування [2].

1972 року дослідники Кеннет У. Томас та Ральф Х. Кілмен розробили класифікацію основних стилів поведінки, яка актуальна і зараз (рис. 3.4): авторитарний, комплексний, демократичний і ліберальний [6, с. 50].

До найпоширеніших видів кризових ситуацій, які виникають на підприємстві, відносять аварії на виробництві, конфлікти з персоналом, поширення негативної інформації (наклепу) та чуток про підприємство, нанесення шкоди покупцям унаслідок споживання бракованої продукції, погіршення екологічної ситуації внаслідок діяльності підприємства тощо. Одночасно із економічною кризовою ситуацією розвивається криза довіри між контрагентами, посилюється страх неплатежів, зростає ймовірність банкрутства [17, с. 44]. Найефективніша боротьба із кризою – це підготовка до неї шляхом розроблення конкретного плану дій із її подолання, і, тим самим, зменшення її негативних наслідків для підприємства та його ділової репутації.

3.3 Техніка мовлення як умова успішного ділового спілкування

Уміння правильно й адекватно поводитися під час ділового спілкування - одна з основних складових успіху ділової людини і керівника. Уміння безконфліктно і продуктивно провести цей процес є однією з найнеобхідніших якостей для того, хто хоче досягти успіху в діловій сфері. Тобто, існує обов'язок володіти знаннями з таких сфер, як етика і етикет, що дозволить керівникові з «обличчям» вийти з будь-яких переговорів і ділових контактів [14]. Також необхідно вміти управляти процесом, впливаючи на людей так, щоб не виникло напруженої або конфліктної ситуації. Для цього існує ряд моментів, дотримання яких дозволяє ефективно вступати в переговори з людьми, вміти переконувати і досягати тим самим поставлених цілей і завдань, заради яких починався процес спілкування.

Ділове спілкування – це складний багатоплановий процес розвитку контакту між людьми як у службовій сфері так й у сфері державного управління. Ділове спілкування – це процес, при якому відбувається обмін діловою інформацією і досвідом роботи, що припускає досягнення певного результату в спільній роботі, розв'язання конкретної задачі або реалізацію певної мети [14]. Специфікою цього процесу є певний регламент, тобто підпорядкування

встановленим обмеженням, які визначаються національними і культурними традиціями. Компетентність ділового спілкування безпосередньо пов'язана з успіхом або невдачами в кожній сфері: науки, мистецтва, виробництва, торгівлі. Що стосується менеджерів, бізнесменів, організаторів виробництва, людей, зайнятих у сфері управління, то комунікативна компетентність, тобто здатність адекватно реагувати в будь-якій ситуації в процесі спілкування для представників цих професій, становить один із найголовніших складників їхнього професіоналізму. Службові контакти, що будуються на партнерських умовах, виходять із взаємних потреб, інтересів загальної справи. Поза сумнівом, що таке спілкування підвищує трудову і творчу активність, є важливим чинником вдалого рішення будь-яких соціальних проблем [20].

Для успішного спілкування використовують так звану «техніку мовлення», яка забезпечує позитивний результат у процесі комунікативної діяльності. Техніка мовлення – це майстерність спілкування людей засобами мовних конструкцій, які створюються на підґрунті певних правил ораторського мистецтва і пов'язані із силою, висотою, благозвучністю, рухомістю, тоном голосу та дикцією. Б.А. Буяльський вкладає в термін *техніка мовлення* роботу мовного апарату, яка забезпечує чітку вимову звуків [21]. На думку Г.А.Олійник, техніка мовлення – це володіння мовним апаратом, уміння правильно користуватися мовою; мовленням. Автор виділяє такі елементи техніки мовлення: 1) дихання; 2) голос; 3) дикція; 4) орфоепія. Л.А. Горбушина визначає техніку мовлення як сукупність умінь та навичок, за допомогою яких реалізується мова у певних обставинах спілкування, тобто дихання, голос, дикція тощо [24]. Як бачимо з наведеного вище матеріалу, науковці розглядають техніку мовлення з точки зору сформованості у особистості умінь щодо володіння мовним апаратом, тобто тільки процесуальний аспект її реалізації, забуваючи про змістовий, мотиваційний і організаційний аспекти формування і прояву мовної культури та культури ділового мовлення. Для з'ясування наскільки майбутні державні службовці розуміють значення техніки мовлення для ефективності їхньої професійної діяльності, нами було опитано 112 респондентів

віком від 19 до 22 років, що займаються у вищих навчальних закладах України на спеціальностях, в яких майбутня професійна діяльність вимагає володіння технікою ділового спілкування. Так, на питання – «Як ви розумієте, що таке техніка мовлення?» були отримані наступні відповіді: 6,2% опитаних – не дали відповіді, 24,1% респондентів схарактеризували техніку спілкування як спосіб ділового спілкування; 24,1% студентів означили техніку спілкування як вміння висловлювати свої думки в усному чи письмовому вигляді; 39,3% учасників визначили техніку мовлення як уміння розмовляти так, щоб досягти мети і уникати конфліктів з співрозмовником; 1,8% дали власний варіант відповіді і 4,5% – дали дві і більше відповідей на запитання. Аналіз отриманих результатів свідчить про те, що більшість опитаних пов'язує техніку мовлення з умінням уникати конфліктів при досягненні поставленої мети, що вимагає від державного службовця вміння подавати необхідну інформацію як в усному, так і в письмовому вигляді. Але жоден з учасників опитування не пов'язав техніку мовлення з сформованістю у особистості умінь щодо володіння мовним апаратом. Цікавими, на наш погляд, були результати відповідей на питання – «Чи виникали у Вас проблеми з техніки ділового мовлення?». 1,8% опитаних – не дали відповіді на запитання; 66,1% студентів зазначили, що такі проблеми інколи виникають; 11,6% респондентів підтвердили відсутність проблем з техніки ділового мовлення; 20,5% майбутніх державних службовців підтвердили наявність проблем з техніки ділового мовлення. Результати анкетування засвідчили, що студенти неповністю володіють інформацією стосовно ділового мовлення; у більшості із них виникають проблеми у спілкуванні і у підготовці до виступів; під час доповідей вони найчастіше використовують словесні і практичні форми та методи; існує велика проблема з боку психологічної готовності до виступів – майже 80 % відчують страх перед аудиторією; нерішучість у переважній більшості сприяє скутості і невикористанню максимальної кількості невербальних засобів спілкування; студенти звертають увагу на власну звуковимову під час спілкування та доповідей, у багатьох виникає бажання встановити причину власних поразок на мовному підґрунті в

наслідок чого вони хочуть навчитись керувати власним голосом [25].

Етика ділового спілкування нерозривно пов'язана з діловим етикетом. Культура поведінки в діловому спілкуванні неможлива без дотримання правил мовного етикету, який передбачений формами і стилем мовної поведінки, лексичним запасом, тобто з усім стилем мови, прийнятим у спілкуванні певного кола публічних людей [4, с.19]. Зокрема, існують історично напрацьовані стереотипи мовного звертання, вибачення тощо. Ними користувалися раніше купці, підприємці, а зараз їх використовують культурні ділові люди в Україні і за кордоном.

У вербальному (словесному, мовному) спілкуванні діловий етикет припускає застосування різних психологічних прийомів [12]. Один з них – «формули погладження». Це словесні звороти типу: «Щастя Вам!», «Бажаю успіху», відомі фрази. Культура мови – це вміння сказати необхідне слово в потрібний час, доцільно, із дотриманням правил мовного етикету, щоб не образити людину і водночас не втратити власної гідності. Великого значення тут набувають компліменти – позитивно забарвлені слова, що виражають схвалення, оцінку діяльності в бізнесі, підкреслюють смак в одязі, зовнішності, оцінку мудрості ділового партнера. Комплімент – необхідна частина мовного етикету. Під час ділового спілкування завжди є реальна можливість для компліментів. Вони надихають вашого ділового партнера, додають йому впевненості. Зокрема, корисно вдаватися до комплімента, якщо ви спілкуєтеся з новачком та, наприклад, тим, хто зазнав спочатку невдачі. Не випадково в японських фірмах заборонена відверта критика працівників: фірмі це не вигідно, тому що трудова активність й ініціатива знижуються [6].

Звернемо увагу на початковий і прикінцевий компліменти у ділових листах. Від початкової фрази листа може багато залежати, адже саме вона має переконати адресата у правомірності написання листа. Якщо цей лист – відповідь на запрошення, запит, подяка, то вже у першому реченні буде доречним ввічливо висловити вдячність. *Засвідчуємо Вам свою повагу і дякуємо ... Висловлюємо свою найщирішу вдячність за ... Насамперед дозвольте подякувати Вам за ...*

Прийміть нашу щирю (найщирішу) подяку за ... Цей лист – вияв нашої вдячності за ... Ми щиро вдячні Вам за те, що Ви ... Дозвольте висловити свою вдячність ... Вдячні Вам за запрошення ... Дякуємо за надану згоду (пропозицію) ...

Вибір завершальних речень є також дуже важливим і залежить, насамперед, від змісту листа. Так, можна повторити подяку, висловлену на початку, чи просто подякувати за допомогу, приділену увагу: *Дозвольте ще раз подякувати Вам за ... Висловлюємо ще раз вдячність ... Дякуємо за допомогу ... Ще раз дякуємо Вам за те, що Ви зробили для ... Щиро вдячні за ... Ще раз висловлюємо щирю вдячність за постійну підтримку ... Ще раз дякуємо і висловлюємо надію, що ...*

Доречним і корисним наприкінці листа є запевнення адресата в тому, про що йшлося в тексті: *Запевняємо, що Ви цілковито можете розраховувати на нашу підтримку ... Ми зателефонуємо Вам, щоб домовитися про взаємно зручний час для зустрічі. Будемо раді співпрацювати з Вами. Запевняємо, що наша співпраця буде плідною. Будемо раді допомогти Вам. Якщо у Вас буде бажання зустрітися з нашим представником – ми до Ваших послуг у будь-який зручний для Вас час. Запевняємо, що ми робимо все можливе для завершення ... Запевняємо, що в майбутньому ми докладемо максимум зусиль, щоб уникнути таких прикрих непорозумінь.*

Наприкінці листа можна висловити сподівання: *Сподіваємося, що наша пропозиція зацікавить Вас. Сподіваємося, що Ви правильно зрозумієте нас. Сподіваємося, наша відмова не образить Вас і в майбутньому ми ще матимемо нагоду взаємовигідно співпрацювати. Сподіваємося, що Ви розглянете наші пропозиції найближчим часом і повідомите нам про своє рішення. Маємо надію, що це піде на користь справі. Гадаємо, що в майбутньому зможемо стати Вам у пригоді. Розраховуємо на тісне і взаємовигідне співробітництво з Вами. Маємо надію, що наша співпраця буде плідною. Наприкінці листа можна також вибачитися за турботи чи ще раз повторити вибачення за затримку з відповіддю або запізнення: *Ще раз просимо вибачення за завдані турботи (клопоти, прикросі, незручності). Щиро просимо вибачення за... Ще раз**

перепрошуємо за цю прикру помилку. Дозвольте ще раз попросити вибачення за...

3.4 Рекомендації з написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату

Ділові повідомлення з використанням стандартного формату, як правило, розв'язують типові питання регулярних економіко-правових ситуацій підприємства. Розв'язання економіко-правових ситуацій, що складаються на підприємстві, іноді потребує написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату. При їх складанні використовують стандартні фрази, конструкції, стандартний формат паперу, реквізити тощо. Написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату передбачає дотримання певних правил.

Розгляньмо основні з них.

1. Розпочинати листа потрібно зі звертання, яке є загальноприйнятою формою ввічливості. Найпоширенішими є такі звертання: *Шановні колеги! Шановний добродію! Шановний (ім'я та по батькові)! Вельмишановна (ім'я та по батькові)! Глибокошанована (ім'я та по батькові)! Високошановний (ім'я та по батькові)! Високоповажний (ім'я та по батькові)! Шановна пані ...! (Шановна пані...! Шановні панове!)* У листі прийнято зазначати звання адресата чи вказувати його посаду: *Високоповажний міністре! Вельмишановний професоре! Високоповажний пане директоре! Шановний керівнику благодійного фонду!* В українській мові звертання ставлять у формі кличного відмінка. Вживання у звертанні іменників у називному відмінку є ненормативним.

2. Першою частиною будь-якого листа є мотивація, що пояснює спонукальні мотиви, причини складання листа. Наводимо приклади стандартних виразів, що вказують на причину написання листа. *Зважаючи на затримку оплати кредиту... З огляду на неотримання рахунка фактури... У зв'язку з невідповідністю Ваших дій раніше прийнятій домовленості... Внаслідок*

затримки отримання вантажу... Враховуючи зміни цін на енергоносії,... При написанні непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату застосовують стандартні фрази, якими підтверджується отримання листа (документів, повідомлення тощо).

Ми отримали Ваш лист від _____ (дата) Підтверджуємо отримання Вашого повідомлення... Дякуємо за своєчасне інформування... На підтвердження домовленості, досягнутої на попередній зустрічі, повідомляємо... Написання непрямих ділових повідомлень з використанням стандартного формату передбачає зазначення посилання (на попередній лист, зустріч, інтернетповідомлення тощо). Посилаючись на Ваш лист від _____, ... (дата) Посилаючись на Ваш запит від _____, ... (дата) Посилаючись на оголошення в газеті, ... Посилаючись на протокол № _____ загальних зборів колективу підприємства від _____ 201_р, ... Відповідно до раніше проведених установчих зборів акціонерного товариства «Меридіан»... Відповідно до контракту № _____, підписаного між нашими підприємствами... Відповідно до пункту _____ укладеної угоди... Відповідаючи на Ваш запит від _____, ... (дата) Згідно з постановою Кабінету Міністрів України ... Згідно з нашою домовленістю... На підставі нашої телефонної розмови... [8].

Непрямі ділові повідомлення з використанням стандартного формату написання передбачають і стандартні фрази, що вказують на мету такого листа. Для якнайшвидшого розв'язання питання... Для виконання доручення ... Для узгодження спірних питань... Для розв'язання проблемної ситуації, що послужила поштовхом до написання непрямого ділового повідомлення, існують стандартні фрази, які вказують на очікування відповіді і бажаний термін її отримання. *Просимо відповісти якомога швидше. Просимо дати відповідь у двотижневий термін. Будемо вдячні, якщо ви дасте відповідь протягом трьох днів від дня отримання цього листа. Сподіваємося швидкої відповіді. Будь ласка, якомога швидше надішліть нам відповідь.* [9].

3. Дуже важливим є вибір завершальних речень при написанні непрямого повідомлення. Він залежить від змісту листа. Найчастіше в кінці листа просять

вибачення за турботи, висловлюють надію на подальшу співпрацю, порозуміння тощо. Тому, щоб запевнити адресата в тому, про що йшлося у тексті, можна використати такі речення: *Запевняємо Вас у нашій підтримці. Будемо раді співпрацювати з Вами і надалі. Для висловлення сподівання на розв'язання проблемної ситуації, що склалася, можуть бути такі вирази: Сподіваємося, що наша подальша співпраця буде так само приємна і взаємовигідна. Щиро сподіваємося, що це не останній наш спільний проект. Гадаємо, що подальші кроки роботи зацікавлять Вас. Розраховуємо на такі ж цікаві пропозиції. Плекаємо надію на встановлення тісніших контактів. Висловлюємо надію, що Ви зможете приєднатися до нашої програми. Вибачення за турботи: Щиро просимо вибачення за затримку. Просимо вибачення за зайві клопоти. Ще раз просимо вибачення за неможливість вчасно виконати замовлення. Ще раз перепрошуємо за завдані незручності. Дозвольте ще раз попросити вибачення. Висловлення бажання співпрацювати в майбутньому: Із зацікавленням чекаємо від Вас нових пропозицій. Із задоволенням розглянемо інші Ваші проекти.*

У кінці листа можна подякувати за допомогу, підтримку тощо, а також повторити подяку, висловлену на початку: *Ще раз дякуємо за Ваш благодійний внесок... Дозвольте ще раз подякувати Вам... Ще раз висловлюємо щирю вдячність... Хочемо ще раз висловити вдячність за сприяння у...*

Форми прощальних фраз: *З повагою З повагою і найкращими побажаннями З удячністю і повагою З належною до Вас пошаною З щирою повагою (пошаною) З найщирішою до Вас повагою (пошаною) З повагою, вдячністю та побажанням успіхів Із вдячністю і пошаною бажаємо успіхів*
Після прощальної формули ввічливості розділовий знак не ставлять.

4. Непрямі ділові повідомлення з використанням стандартного формату найчастіше завершують такими виразами: *З повагою... З найкращими побажаннями... З пошаною і сподіванням на зустріч... З повагою і найкращими побажаннями... З повагою і побажанням успіхів ...*

5. Дієслова, які використовують при написанні непрямих ділових повідомлень стандартного формату, вживають переважно у формі 1-ї особи

однини і множини: *Прошу Вас ... Повідомляємо Вам... Рідше використовують дієслова у формі 3-ї особи однини: ТОВ «Меридіан» пропонує ... Спілка підприємців України звертається із проханням...*

6. У листах-нагадуваннях, що належать до психологічно складних, потрібно ввічливо, тактовно і ненав'язливо вказати на те, що, наприклад, термін оплати рахунка чи виконання замовлення минув. Такі листи варто розпочати так: *Вважаємо за свій обов'язок нагадати Вам про ... Вибачте, що знову турбуємо Вас, але ми не отримали відповіді на лист від (дата). Змушені нагадати Вам, що й досі не отримали від Вас оплаченого рахунка за...Гадаємо, що це лише непорозуміння. Вважаємо за необхідне нагадати Вам ... Дозвольте нагадати Вам, що ...*

7. Інколи делікатність, тактовність не дають бажаних наслідків, тоді слід виявити категоричність і рішучість. Це можна зробити так: *Незважаючи на неодноразові нагадування та вжиті запобіжні заходи, Ваш борг не погашено, натомість він продовжує зростати. Вважаємо за потрібне попередити Вас про свій намір розірвати контракт. У зв'язку з тим, що Ви, незважаючи на наше прохання погасити заборгованість, і досі не надіслали оплаченого чека, ми змушені припинити виконання всіх Ваших замовлень.*

8. До категорії складних належать листи-відмови. Якщо немає можливості відповісти позитивно, то сказати «ні» слід аргументовано, коректно, доброзичливо. Сформулювати відмову слід так: *Ми, докладно вивчивши запропонований Вами проект, з прикрістю повідомляємо, що не маємо змоги... На жаль, ми не можемо прийняти Вашої пропозиції ... Шкода, але з огляду на ускладнення ситуації ми не можемо підтримати Вашого проекту. Щиро шкодуємо, проте ситуація, що склалася, не дає нам можливості ... Вибачте, але ми не можемо надати (погодитись, направити) ...*

Повідомлення негативної ділової інформації потребує знань мовленнєвої культури для досягнення успіхів у професійній діяльності людини, професійному зростанні підприємства [10].

ВИСНОВКИ

Унаслідок проведеного дослідження розв'язані такі завдання: з'ясовано сутність поняття ділового спілкування та його особливостей; описано основні аспекти ефективної комунікації і роль професійної моралі як системи етичних цінностей; проведено дослідження сучасних тенденцій м'якої передачі негативної інформації у діловому спілкуванні; надані рекомендації щодо використання «техніки мовлення» як умови успішного ділового спілкування.

У результаті роботи над темою ми дійшли таких висновків:

1. У діловому світі в умовах загострення конкуренції ділове спілкування стає важливим фактором, що визначає успіх діяльності не тільки окремої людини, але часом і цілої фірми, організації. Ділове спілкування – спілкування, метою якого є організація та оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

2. Спілкування не розглядається в одній системі координат. Це багатомірний процес. Види спілкування описують це явище з різних сторін.

3. Сучасна людина, працюючи у складному комунікаційному середовищі, використовує весь комунікативний арсенал, накопичений людством за тисячоліття – від усної передачі інформації до використання сучасних засобів комунікації. Однак, щоб ефективно користуватися найсучаснішими засобами комунікації, потрібно мати уявлення не тільки про їхні технологічні комунікаційні можливості, а й про особливості ділового спілкування з їх використанням. Оволодіння навичками ділового спілкування є обов'язковим для майбутніх фахівців різноманітних профілів. Побудова висловлювання – це розв'язання конкретних комунікативних завдань відповідно до мети висловлення та особливостей ситуації.

4. Характерною особливістю управління комунікаціями в умовах кризи необхідність запобігання чи подолання наслідків криз в комунікативному просторі, що обумовлює появу такої спеціальності як спіндоктор – фахівця із

виправлення ситуації щодо висвітлення певного явища у ЗМІ.

5. Основним способом повідомлення негативних новин є використання непрямого плану, що передбачає підготовку одержувача повідомлення на початку його написання до негативної інформації. Взаємовідносини між суб'єктами господарювання передбачають ситуації, що потребують надсилання негативних повідомлень у непрямий спосіб. До них відносять: супровідні й інформаційні листи, листи нагадування і відмови, листи попередження й оповіщення, листи-повідомлення.

6. Повідомлення про негативні/погані новини призначено для інформування людини, установи, організації, підприємства про негативні ділові повідомлення у прямий чи непрямий спосіб. При написанні непрямого повідомлення з негативними/поганими новинами слід враховувати психологічні особливості адресата листа; передбачити реакцію читача на лист і повідомити негативну інформацію так, щоб це не виглядало образливим. Підготовка до повідомлення поганих новин з урахуванням людських особливостей для адресата містить практичну користь.

7. Етичні міркування при написанні ділової кореспонденції передбачають: логічно послідовний, диференційований за сферами спілкування текст, що має довершену структуру, форму та виклад. При цьому мовні структури містять ретельно дібрані слова, що найточніше передають зміст документа.

8. Тон повідомлення внутрішнього використання – це віддзеркалення атмосфери спілкування на самому підприємстві. Тон повідомлення – це акцент або відтінок настрою чи емоцій адресанта повідомлення. Передати його на письмі дуже важко. При формуванні повідомлення стриманий офіційний тон є найдоречнішим. Обставин, за яких використовують прямий підхід для повідомлення поганих новин, досить небагато, бо їх повідомлення не передбачає підготовки адресата листа до негативної інформації. У такий спосіб слід повідомляти таку інформацію, якщо ви точно знаєте, що адресат від вас чекає прямої відвертості: вираження співчуття з приводу втрати чи трагедії; відмову в купівлі товару, але за умови, що напередодні покупець вже отримувал писемове

повідомлення і відмову і не погодився на повернення товару в зазначений термін; вираження претензії, але за умови, що адресат уже отримувал лист-повідомлення.

9. Ділові повідомлення з використанням стандартного формату – це документи, що мають усталені реквізити, кліше, логіку викладення змісту. Мовні кліше передачі негативної інформації допомагають зняти напруженість у діловому спілкуванні, сприяють толерантній комунікації.

10. Спілкуючись, людина набуває власного стилю спілкування — найкомфортнішого, зрозумілого й усвідомленого. Стиль спілкування значною мірою характеризується культурою спілкування – цілісною системою елементів, яка охоплює зовнішню культуру, культуру мовлення, культуру почуттів, культуру поведінки, етикет. Знання і дотримання їх основних положень необхідні для кваліфікованого спілкування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Андреева Т. Є., Бутенко О. П., Опікунова Н. В., Садовніченко О. В., Тулін В. М. Етика та психологія ділових відносин: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Харків: Бурун Книга, 2004. 143 с.
2. Баранівський В. Ф., Боднар А. Я. Принципи етики ділового спілкування у психології бізнесу. *Наукові записки*. Том 84. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3a492b8b-5ef3-44b4-9d83-0eafeb83a2a1/content>
3. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики: підручник. Київ: ВЦ «Академія», 2004. 344 с.
4. Гах Й. М. Етика ділового спілкування. Київ: Центр навч. літератури, 2019. 160 с.
5. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посіб. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2020. 152 с.
6. Гринченко М. А., Пономарьов О. С., Лобач О. В, Харченко А. О. Конфлікти в управлінні проектами. DOI: 10.20998/2413-3000.2022. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 50. 2022. № 1(5). С.50-55.
7. Джелалі В. О. Психологія розв'язання конфліктів. Харків-Київ: Р. И. Ф., 2016. 320 с.
8. Діденко А. Н. Сучасне діловодство: посібник. 7-е вид., переробл. і доповн. Київ: Либідь, 2019. 480 с.
9. Дік У. Ефективна комунікація. Прийоми та навички. Пер. з нім. Харків: Гуманітарний центр, 2007. 188 с.
10. Ділове спілкування: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра спеціальності 231 Соціальна робота. Укл.: О.І. Боковець. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 62 с.
11. Національний стандарт ДСТУ 4163:2020 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої

документації. Вимоги до оформлення документів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0144774-20#Text>

12. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навчальний посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2015. 456 с.

13. Жадько Ю. Психологія управлінського спілкування та здійснення управлінського впливу. URL: <https://genezum.org/library/psychologiya-upravlinskogo-spilkuvannya-ta-zdiysnennya-upravlinskogo-vplyvu>

14. Забродська Н. В. Передумови успішної комунікації. *Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка*. 2019. № 22. С. 113–115.

15. Зубков М. Г. Сучасне ділове мовлення. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 448 с.

16. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник. Київ: Знання, 2017. 143 с.

17. Кінг Л., Гілберт Б. Як розмовляти будь з ким, будь-коли і будь-де. Секрети успішного спілкування. Київ: Моноліт-Bizz. 2023. 204 с

18. Лукашенко Н. Конфлікт: як йому запобігти, що таке конфліктогени, практичні техніки вирішення. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2019/11/20/238970/>

19. Мамчур Л. Основні категорії мовної комунікації. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/8306/1/% pdf>

20. Мирошниченко М.І. Психологія ділового спілкування: конспект лекцій. Одеса, Одеський державний екологічний університет, 2020. 130 с.

21. Методика навчання студентів спілкуванню в управлінській діяльності: (Укл.: Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В.). Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 272 с.

22. Німець В.В. Основи техніки ділового спілкування при підготовці державних службовців. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/4_5_2010/43.pdf

23. Попова О.В. Формування вмінь ділового спілкування фахівців технічного профілю: монографія. Харківський національний університет педагогічний університет ім. Г.С. Сковороди. 2016. 233 с.

24. Психологічні закономірності творчого сприймання інформаційних індикаторів реальності : монографія [В. О. Моляко, І. М. Біла, Н. А. Ваганова та ін.]; за ред. В. О. Моляко. Київ: Педагогічна думка, 2019. 145 с.

25. Сім soft skills, які оцінить будь-який роботодавець. URL: <https://happy monday.ua/7-soft-skills-kotorye-ocenyt-ljuboj-rabotodatel>

26. Стратонова Н. Максими П. Грайса в контексті сучасної інтернет-комунікації. URL: [https://ep3.nuwm.edu.ua/6132/1 %85.pdf](https://ep3.nuwm.edu.ua/6132/1%85.pdf)

27. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2004. 182 с.

28. Чмут Т.К. Культура спілкування. Хмельницький: БРАМА, 2019. 169 с.

29. Шостром Е. Людина-маніпулятор. Внутрішня подорож від маніпуляції до актуалізації Пер. В. Данченко. Київ: PSYLIB, 2013. URL: <https://psylib.org.ua/books/shost01/index.htm>

30. Флемінг К. Говорити легко та невимушено. Як стати приємним співрозмовником. Київ: Клуб сімейного дозвілля. 2020. 240 с.