

# ТЕМА 11. ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ

## Матеріали семінарського заняття

---

### ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Правило «критикувати наодинці, хвалити привселюдно» вважається класичною нормою керівника. Чи існують ситуації, коли публічна критика є виправданою або навіть необхідною? Де проходить межа між управлінською вимогою і порушенням поваги до людини?
  2. Цифрова комунікація дедалі більше стирає межі між формальним і неформальним: керівники пишуть уночі, голосові повідомлення замінюють листи, емої з'являються в корпоративних чатах. Чи означає це, що норми ділового етикету потребують перегляду — і хто має визначати нові правила всередині організації?
  3. У висококонтекстних культурах пряма відмова вважається порушенням ввічливості. Як ця особливість ускладнює ділові переговори — і чи можна залишатися чесним, не порушуючи культурних очікувань партнера?
  4. Чи є ситуації, де усталені правила ділового етикету (субординація при вітанні, розсадка за статусом, гендерні розмежування в дрес-кодi) вступають у суперечність із цінностями рівності та інклюзивності? Як організація має реагувати: адаптувати правила чи дотримуватися норм?
- 

### КЕЙС 1. ГОЛОС У ЧАТІ

О 22:45 менеджер проекту отримує в корпоративному Telegram-чаті від свого тимліда послідовність повідомлень: «Привіт» — «є питання» — «терміново» — і далі голосове повідомлення тривалістю три хвилини. У записі тимлід пояснює, що частину аналітичного звіту треба переробити до ранку: змінилися вихідні дані.

Менеджер слухає повідомлення і наступного дня виконує завдання вчасно. Але паралельно надсилає тимліді текстове повідомлення: «Завдання виконано. Прошу надалі не надсилати голосові в неробочий час — це незручно для сприйняття і порушує межі».

Тимлід вважає реакцію непропорційною: ситуація була терміновою, він має право ставити завдання. Наступного дня він звертається до HR з тим, що підлеглий «публічно виставив його непрофесійним».

**Питання:**

1. Хто у цій ситуації порушив норми ділового спілкування — і в якій точці?
  2. Чи є письмовий фідбек менеджера доречним способом реагування на порушення комунікаційних норм? Які інші варіанти були можливі — і що кожен з них комунікує?
- 

## **КЕЙС 2. ЯПОНСЬКИЙ СНІДАНОК**

Українська компанія організовує чотириденний візит японської делегації. Відповідальний за програму менеджер узгодив із японськими колегами формат «ділових сніданків о 8:30» — він вважав це ефективним форматом, а японська сторона не заперечила.

Перший сніданок пройшов у доброзичливій, але стриманій атмосфері. Переговорна частина, запланована одразу після їжі, не просунулась: японські гості відповідали ввічливо, але без конкретики. На другий день ситуація повторилась. Увечері третього дня українська сторона додатково організувала неформальну вечерю — без порядку денного. Атмосфера стала значно теплішою.

Делегація відлетіла без підписання угоди. Через тиждень японський партнер написав: «Ми цінуємо вашу ініціативу і відкритість. Водночас відчули, що ваша сторона поспішала перейти до результатів. Нам потрібен час для оцінки відносин».

**Питання:**

1. Які рішення в організації програми, найімовірніше, вплинули на результат переговорів?
  2. Чи можна було виправити ситуацію безпосередньо під час візиту — і яким чином?
- 

## **ПІДСУМКОВИЙ КЕЙС. ФОРУМ У ВАРШАВІ**

Великий український виробничий холдинг вперше отримав запрошення взяти участь у щорічному міжнародному галузевому форумі у Варшаві. Для компанії це був важливий сигнал визнання з боку європейської ділової спільноти та можливість залучити нових партнерів і потенційних інвесторів.

Делегацію очолив виконавчий директор, призначений на посаду рік тому. До цього він керував власним технологічним стартапом і був відомий прихильністю до горизонтальної комунікації, відкритого стилю управління та активної присутності в соцмережах. Внутрішня культура компанії за рік суттєво змінилась: зникла більшість формальних регламентів, перейшли на неформальне звертання, запровадили відкриті простори та Slack замість корпоративної пошти.

## Що відбулося на форумі:

Гала-вечеря першого дня мала зазначений у запрошенні дрес-код — *business formal*. Частина делегації прийшла у піджаках без краваток або в якісному, але виразно неформальному одязі. Присутні представники інших компаній — у костюмах.

Під час виступу директора на панельній дискусії його мікрофон не вимкнули вчасно, і він продовжував говорити 11 хвилин замість відведених п'яти. Модератор двічі натякав на завершення.

Один з членів делегації активно коментував у Twitter перебіг форуму в режимі реального часу, включно зі спостереженнями щодо виступів інших спікерів. Кілька коментарів були сприйняті як зневажливі. Один із прокоментованих спікерів — потенційний партнер компанії.

На офіційній зустрічі з представниками польської бізнес-асоціації виявилось, що в компанії немає двомовних візиток. Матеріали для партнерів були підготовлені лише українською.

Після повернення PR-служба з'ясувала, що не мала жодної інформації про протокольні вимоги форуму і не брала участі в підготовці делегації.

## Питання:

1. Які з описаних ситуацій є порушеннями ділового етикету, а які — помилками в організації комунікаційного процесу компанії? Чи є між ними межа?
2. На якому рівні організаційної комунікації стався збій — і що мало бути зроблено інакше на кожному з цих рівнів?
3. Чи могла внутрішня комунікаційна культура компанії (горизонтальна, неформальна, швидка) бути чинником, що призвів до цих ситуацій? Або справа в чомусь іншому?