Тема 12. Ділове спілкування, переговори та публічний виступ

План лекції

12.1. Ділове спілкування: структура та психологічні прийоми

12.2. Принципи конструктивної дискусії та полеміки

12.3. Психологічні особливості публічного виступу

Література: [8, 9, 11, 12, 15, 20, 23]

12.1. Ділове спілкування: структура та психологічні прийоми

Ділове спілкування відрізняється від особистого чіткою метою, регламентованістю ролей і форм, орієнтацією на результат та відповідальністю сторін за домовленості. До його форм належать ділова бесіда, нарада, дискусія й полеміка, переговори, публічний виступ, ділове листування та електронна комунікація. Структуру ділового спілкування утворюють три сторони, розглянуті в темі 11: комунікативна, інтерактивна й перцептивна. До психологічних прийомів належать: встановлення контакту (привітання, звернення на ім’я, зоровий контакт), створення позитивної атмосфери, активне слухання, «приєднання» до співрозмовника (врахування його темпу, лексики, настрою), позитивні формулювання, зворотний зв’язок та вміння вчасно підсумувати сказане [8; 9].

Бесіда – основна форма ділового спілкування керівника, що реалізується як діалог двох осіб і має заздалегідь визначену мету. Залежно від мети бувають бесіди інструктивні (постановка завдання), оцінні (підсумки роботи), мотиваційні, дисциплінарні, консультативні, під час прийому на роботу чи звільнення. Типова структура бесіди містить такі етапи: підготовка (мета, план, час і місце, збір фактів, прогнозування заперечень); початок (встановлення контакту, оголошення теми й орієнтовної тривалості); основна частина (обмін інформацією, з’ясування позицій, аргументація); ухвалення рішення

(домовленості, терміни, відповідальні); завершення (підсумок, подяка, фіксація результатів) [9; 12].

Запитання є головним інструментом бесіди. Відкриті («як ви оцінюєте ситуацію?») спонукають до розгорнутої відповіді; закриті («так» чи «ні») потрібні для підтвердження фактів; уточнювальні допомагають з'ясувати деталі; альтернативні пропонують вибір. Класичний перелік охоплює сім запитань: що? хто? де? якими засобами? чому? як? коли? Вони допомагають повно й раціонально з'ясувати ситуацію. Запитання мають бути доступними й зрозумілими співрозмовнику. Від психологічного такту керівника і дотримання комунікативних правил залежить об'єктивність отриманих даних.

Основні правила: якщо ви збираєтеся порушити питання, які співрозмовник може вважати надто особистими, спершу розкажіть про себе; уникайте нарікань і звинувачувального чи повчального тону; не демонструйте своїх переваг, а дійте за принципом американського мислителя Р. Емерсона: «Кожен, з ким я зустрічаюсь, має в чомусь перевагу наді мною, і саме цьому я хочу від нього навчитися»; вибачайте співрозмовникові дрібні помилки, невдалі висловлювання, що не впливають на суть розмови; будьте терплячими до його манер; говоріть не більше й не менше, ніж потрібно; підкреслюйте гідність партнера; розпитуйте зацікавлено, виявляючи дружнє, але не фамільярне ставлення; ухвалюйте рішення разом зі співрозмовником, але не замість нього; шукайте в людях краще; критикуючи, пропонуйте шляхи виправлення. Для критичного зворотного зв'язку корисна структура «ситуація – поведінка – наслідки»: опишіть конкретний випадок, спостережувану поведінку (а не риси особистості) та її вплив на роботу, після чого вислухайте співрозмовника й домовтеся про зміни [8; 12].

12.2. Принципи конструктивної дискусії та полеміки

Дискусія – обговорення спірного питання, мета якого – спільний пошук істини чи найкращого рішення. Полеміка – зіткнення позицій, коли кожна

сторона обстоює своє бачення, і завдання – переконати аудиторію або опонента. Принципи конструктивності: дотримання теми й регламенту; повага до опонента й критика позиції, а не особи; чітке формулювання тези; аргументованість; готовність слухати й визнати слушну думку; відсутність маніпулятивних прийомів (підміни тези, апеляції до емоцій замість доказів, перебивання, демагогії); підбиття підсумків. Керівнику варто пам'ятати про «групомислення» (тема 3) і спеціально заохочувати висловлення альтернативних думок [9; 12].

Психологічні прийоми впливу на партнера спираються на механізми переконання, навіювання, зараження й наслідування (тема 8). Дослідження влади й політики в організаціях виокремлюють такі тактики впливу: раціональне переконання (факти й логіка), надихаючі звернення (до цінностей та ідеалів), консультування (залучення до рішення), обмін (пропозиція взаємної вигоди), особисте звернення (до дружніх почуттів і лояльності), звернення до легітимності (посилання на правила й повноваження), створення коаліцій, лестощі, а також тиск. Раціональне переконання, надихання й консультування зазвичай викликають залученість співрозмовника, тиск – формальну поступливість або опір. Чим менше впливу «з позиції сили», тим стійкішими є результати [12]. Етичною межею впливу є відкритість мети й повага до вільного вибору партнера.

Аргументація – обґрунтування тези системою доводів. Структура: теза (що доводимо), аргументи (чим доводимо), демонстрація (як з аргументів випливає теза). Види аргументів: фактичні (дані, спостереження, приклади), статистичні, посилання на авторитет, на закон чи правила, логічні (причинно-наслідкові зв'язки), з наслідків, емоційні (доречні лише як доповнення). Правила: теза має бути чіткою й незмінною протягом доведення; аргументи – достовірними, співвіднесеними з цінностями аудиторії та достатніми; найсильніші доводи ставлять на початку й наприкінці (ефекти первинності й новизни); на заперечення реагують спокійно – з'ясовують, чим воно спричинене, визнають

слушну частину («так, і…»), ставлять уточнювальні питання, пропонують альтернативу. Типові помилки: підміна тези, довід до особи, апеляція до натовпу, хибна дилема, неповна індукція [8; 9].

Переговори – процес взаємодії сторін із різними інтересами для досягнення прийнятної домовленості. За підходом Р. Фішера й У. Юрі, відомим як «гарвардська модель», конструктивні переговори ґрунтуються на чотирьох принципах: відокремлювати людей від проблеми; зосереджуватися на інтересах, а не на позиціях; розробляти варіанти взаємної вигоди; користуватися об’єктивними критеріями (ринкова ціна, нормативи, експертні оцінки). Позиція – те, що сторона вимагає, інтерес – те, чому вона цього вимагає. Нерідко за несумісними позиціями стоять сумісні інтереси, і їх з’ясування відкриває нові варіанти. Корисно визначити свою найкращу альтернативу угоді (BATNA): вона задає межу, за якою домовленість невигідна, і додає впевненості [12].

Розрізняють дистрибутивні (поділ обмеженого ресурсу: що виграв один, програв інший) та інтегративні переговори (збільшення «пирога» шляхом пошуку взаємовигідних рішень); у діяльності керівника здебільшого прагнуть до другого типу. Етапи: підготовка (мета, інтереси, альтернативи, межі поступок, інформація про партнера); початок (контакт, порядок денний); обмін позиціями та з’ясування інтересів; пошук варіантів і торг; фіксація домовленостей; контроль виконання. Поведінку під час переговорів співвідносять із п’ятьма стилями реагування в конфлікті за моделлю К. Томаса – Р. Кілмена (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування); вибір стилю залежить від значущості питання, відносин і часу, а українські дослідження підтверджують його залежність від віку, умов діяльності й тривалості взаємодії [15]. Психологічні пастки: «якір» (перша названа цифра), емоційна ескалація, групове мислення в команді, нав’язане обмеження часу.

12.3. Психологічні особливості публічного виступу

Публічний виступ – підготовлене усне повідомлення, адресоване аудиторії. Специфіка виступу в тому, що між мовцем і аудиторією немає діалогу, тому оратор мусить утримувати увагу, враховувати склад слухачів, їх очікування і ставлення. Підготовка охоплює: визначення мети (поінформувати, переконати, мотивувати), аналіз аудиторії, добір матеріалу, побудову структури (вступ – привернути увагу й оголосити тему; основна частина – 2–3 ключові ідеї з прикладами; висновки – підсумок і заклик до дії), репетицію й перевірку часу. Увага аудиторії найвища на початку й наприкінці, тому ключові думки розміщують саме там; для утримання уваги використовують приклади, запитання до залу, наочність (слайди мають доповнювати слова, а не дублювати їх) [8; 9].

Сценічне хвилювання – нормальна реакція мобілізації, і його знижують ретельною підготовкою, відпрацюванням початку виступу, диханням і розминкою, концентрацією на змісті та слухачах, а не на собі. Голос, темп, паузи й логічні наголоси допомагають структурувати виступ; поза, жести й погляд мають бути природними й відповідати змісту. Відповідаючи на запитання, потрібно вислухати його, за потреби перефразувати, відповісти по суті, визнати межі своєї компетентності, коректно реагувати на критику. Виступ тривалістю до 5 хвилин вимагає особливої стислості: одна мета, не більше двох-трьох думок, виразний початок і завершення [12].

Імідж ділової людини – цілеспрямовано сформований образ, що створює певне враження про її професіоналізм і надійність. Його складовими є зовнішній вигляд (одяг, охайність, відповідність ситуації й корпоративним нормам), манера триматися і говорити (невербальні знаки), культура мовлення, поведінка, репутація (дотримання слова, відповідальність) та цифровий слід (профілі в соціальних мережах, оформлення листів, поведінка у відеозв’язку). Згідно з ефектами сприймання, перше враження визначає подальше ставлення,

але закріплюється воно діями. Імідж має бути природним: розбіжність між образом і реальною поведінкою викликає недовіру [9; 20].

Етика ділового спілкування охоплює норми поведінки, що ґрунтуються на повазі до гідності людини, чесності, відповідальності, конфіденційності та коректності. Основні вимоги: пунктуальність, ввічливість, увага до співрозмовника, дотримання слова, уникнення образливих висловлювань і публічної критики підлеглих, чітке розмежування службових і особистих відносин, збереження конфіденційної інформації. Етикет у цифровому середовищі передбачає зрозумілі теми листів, відповіді в розумні терміни, повагу до часу адресата, обережність у груповому листуванні та месенджерах (не критикувати колег у загальних чатах, не вимагати відповідей у неробочий час). Порушення етичних норм руйнує довіру й психологічну безпеку, без яких неможлива ефективна взаємодія в колективі [11; 23].

Ключові поняття теми: *ділове спілкування; ділова бесіда; запитання (відкриті, закриті, уточнювальні); дискусія й полеміка; тактики впливу; аргументація; теза, аргумент, демонстрація; переговори; інтереси й позиції; BATNA; публічний виступ; імідж; етика ділового спілкування.*

Питання для самоперевірки

1. Які форми та психологічні прийоми ділового спілкування вам відомі?
2. Охарактеризуйте етапи й види ділової бесіди. Які запитання ставлять під час бесіди?
3. Назвіть правила конструктивної бесіди. У чому полягає принцип Р. Емерсона?
4. Чим дискусія відрізняється від полеміки? Які принципи конструктивної дискусії?
5. Які тактики впливу на партнера виокремлюють? Яка межа їх етичного використання?

6. З чого складається аргументація? Як реагувати на заперечення?

7. Охарактеризуйте принципи гарвардської моделі переговорів. Що таке інтереси, позиції та BATNA?

8. Як підготувати публічний виступ? Які складові іміджу та вимоги етики ділового спілкування?