

**КЕРІВНИЦТВО
ЩОДО УЧАСТІ
ГРОМАДЯН
У ФОРМУВАННІ
СОЦІАЛЬНОЇ
ПОЛІТИКИ МІСТА.
ДІЛОВЕ
СПІЛКУВАННЯ**

УДК 316.334.56:174

ББК 60.55

К 36

Рекомендовано до друку вченою радою
Науково-методичного центру освіти дорослих
Мелітопольського державного педагогічного університету
імені Б. Хмельницького та Інституту педагогічної освіти та
освіти дорослих НАНП України
(протокол № 3 від 19 червня 2015 р.)

К 36 Керівництво щодо участі громадян у формуванні соціальної політики міста. Ділове спілкування / Авт. колектив, за заг. ред. С. Прийми. – Мелітополь : Видавництво МДПУ імені Б. Хмельницького, 2015. – 68 с.

ISBN 978-617-7346-07-3

Керівництво містить правила ділового спілкування, що є основою внутрішнього менеджменту громадської організації.

Видання підготовлене в межах проекту «Підвищення рівня громадських компетентностей представників громадських організацій для сприяння діалогу з владою» та профінансовано Інститутом міжнародного співробітництва Німецької асоціації народних університетів (DVV International).



DVV International

ISBN 978-617-7346-07-3

© DVV International, 2015
© Авторський колектив, 2015
© Видавництво МДПУ
ім. Б. Хмельницького, 2015

Зміст

Вступ	4
1. Правила підготовки до публічного виступу лідера громадської організації.....	5
2. Правила підготовки та проведення ділової бесіди.....	12
3. Правила проведення переговорів з діловими партнерами.	18
4. Правила конструктивної критики.....	28
5. Характеристика маніпуляцій під час спілкування.....	32
6. Правила нейтралізації маніпуляцій	41
7. Прийоми, що стимулюють спілкування й формують довірливі відносини	48
8. Проксемічні особливості невербального спілкування	55
Рекомендована література	61
Відомості про авторів	65

Умовні позначки



– правила, прийоми, поради, визначення



– важливий матеріал, приклади, завдання

Вступ

Представники громадських організацій як найбільш активні учасники громадянського суспільства прилучаються до різних сфер ділового життя. Тому їм важливо знати норми ділового спілкування, особливості міжособистісної взаємодії для розв'язання важливих суспільних проблем. Цей розділ спрямований на те, щоб допомогти представникам громадських організацій організувати ефективний діалог з представниками бізнесу, влади й політиками за допомогою використання ефективних методів, прийомів ділового спілкування. Це важливо для розвитку кожної особистості, її самореалізації як суб'єкта життєдіяльності, а також для побудови громадянського суспільства на демократичних засадах. У розділі проблема спілкування розглядається в єдності етичних і психологічних підходів, які в сукупності дають змогу адекватно зрозуміти реальність, обрати такі способи й засоби спілкування, які щонайбільше сприятимуть успіху в житті та діяльності. Висока моральна і психологічна культура спілкування – запорука життєздатності суспільства й життєтворчості. Репрезентований матеріал увібрав у себе досвід кращих спеціалістів з менеджменту, психології спілкування, етики ділових стосунків. Висловлюємо сподівання, що наведені правила та рекомендації щодо організації ділового спілкування сприятимуть самовдосконаленню особистості громадських активістів і формуванню в них культури жити та взаємодіяти з іншими людьми на користь усього суспільства.

1.

ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ ДО ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ ЛІДЕРА ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ



Знання правил риторики, тобто теорії побудови різних форм публічного виступу перед громадою, а також володіння навичками красномовства дають можливість змоделювати хід виступу, спрогнозувати можливу реакцію слухачів на нього, а також окреслити способи використання стилістичних форм підвищення виразності мовлення, основних правил культури ведення дискусії.

Лідерам громадської організації досить часто доводиться стикатися з необхідністю публічного виступу. Але багато з них нехтують підготовчою стадією, занадто покладаючись на власний досвід або посилаючись на надмірну зайнятість іншими справами, забуваючи про те, що добре підготовлений публічний виступ – це, з одного боку, знак поваги до слухачів, а з іншого – можливість заявити про себе як про освічену й цікаву людину. Підготовка до публічного виступу охоплює три основні групи правил, які за хронологічним принципом умовно можна поділити так: попереднє формування навичок риторики; безпосередня підготовка до публічного виступу; формування необхідних навичок поведінки під час виступу.

Попереднє тренування навичок риторики передбачає кілька штучних прийомів, що дають змогу ораторові підтримувати постійну загальну готовність до роботи зі слухачами. Ці прийоми можуть не лише допомогти людині в її ділових стосунках, а й здатні розвинути навички успішного доповідача у сфері непрофесійного, побутового спілкування. Крім того, практично всі з наведених нижче прийомів формування навичок риторики можна використовувати для додаткового тренування навичок мовної підготовки.



Прийоми, що дають змогу підтримувати загальну готовність до роботи зі слухачами:



Виступ перед уявною групою слухачів із попередньо заданими тематикою та складом аудиторії. Обрана для такого тренінгу тематика виступу повинна бути близькою до сфери власних професійних інтересів. Такий виступ дає змогу уточнити формулювання, логічно й

переконливо побудувати ті чи ті судження, підготувати універсальний матеріал для прикладів, що ілюструють певні умовиводи. Штучна зміна складу аудиторії сприяє створенню декількох типових варіантів тональності виступу, характеру прикладів, застосування термінології. У реальній обстановці оратору буде легше налаштуватися на конкретні умови, у яких йому доведеться виступати.

Короткий виклад вибраного тексту. За своєю спрямованістю цей прийом аналогічний із попереднім. Вибраний текст може бути у вигляді журнальної або газетної статті, уривку з якої-небудь монографії тощо.

Обидва розглянуті прийоми доцільно застосовувати в присутності так званих довірених осіб, які б сприймали на слух промову іншої людини й робили свої зауваження щодо стилю та форми викладу. Спілкування з довіреною особою може бути замінено записом і аналізом промови на аудіо-та відеоносіях.

Використання аудіо- чи відеозаписів власних виступів (як тренінгових, так і реальних) може розглядатися як самостійний спеціальний прийом

1. ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ ДО ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ...

формування навичок риторики. Як правило, дивлячись на власний виступ збоку, оратор помічає помилки, неточності й має можливість виправити їх.

Уточнення визначень термінів і понять, що використовуються у сфері професійної діяльності оратора. Коли людина чітко орієнтується в термінології, їй легше будувати виступ, встановлювати логічні зв'язки та робити узагальнення. Як правило, оратор, який чітко формулює предмет доповіді, позитивно сприймається аудиторією. До того ж, цей прийом дає змогу набути навичок побудови точних і лаконічних фраз, загальних логічних висновків і загалом оформити стилістику виступу. Він допомагає позбавитися в промові від «слів-паразитів», швидко й коротко відповідати на питання аудиторії.

Використання досвіду провідних ораторів. Особам, яким за родом своєї діяльності доводиться часто виступати, слід звернути увагу на ті способи побудови доповіді, стилістику виступу, особливості використання засобів підвищення виразності мовлення, які застосовують у своїй практиці досвідчені оратори.



Правила підготовки до публічного виступу

Публічний виступ – важливий етап у дотриманні правил риторики й формуванні навичок красномовства. **У процесі безпосередньої підготовки до виступу насамперед слід приділити увагу його структурі.** Її значення може бути

незначним, якщо доповідач стикається з необхідністю короткого, оперативного, суто інформаційного виступу, що триває менше ніж хвилину. В усіх інших випадках структурування є необхідним. Рекомендована нами структура виступу наповнюється конкретним змістом і коригується залежно від тематики, регламенту виступу, підготовленості слухачів тощо:

- вступ, головна ідея доповіді;
- коротка історія проблеми, що розглядається;
- тенденції розвитку проблеми;
- накопичений досвід (позитивний і негативний) у розв'язанні проблем, що розглядаються;
- пропозиції щодо розв'язання проблеми;
- висновок.

Головну ідею виступу слід формулювати лаконічно, у вигляді тез, акцентуючи увагу слухачів на предметі доповіді, але детально не зупиняючись на ньому, і розкривати, по можливості, яскраво, в дещо несподіваній формі, щоб зацікавити аудиторію.

Три наступні структурні частини виступу (коротка історія, тенденції розвитку та досвід розв'язання проблеми) мають підвести слухачів до суті пропозицій, що стосуються виконання окреслених завдань. Часові межі озвучування цих частин разом мають становити від половини до двох третин від тривалості самого виступу, не перекриваючи його основну структурну частину. Основною частиною виступу слід вважати формулювання пропозицій, що стосуються розв'язання проблеми, порушеної доповідачем. Регламент цієї частини – від однієї третини до половини від загального часу доповіді.



Зверніть увагу!

Висновок, як правило, доцільно формулювати в разі досить тривалого виступу. У висновку рекомендується повторити головну ідею, а також коротко, у формі тез, без коментарів і пояснень повторити головні пропозиції щодо розв'язання проблеми.

У процесі підготовки до виступу необхідно продумати поєднання його окремих структурних частин з різними стилістичними формами підвищення виразності мовлення. Так, наприклад, варто підібрати варіанти використання різної тональності виступу в частині викладу короткої історії проблеми, що розглядається, а також тенденцій її розвитку. Готуючись до виступу, необхідно звернути увагу й на форми подання цифрового матеріалу. Слід пам'ятати, що абсолютні цифрові дані, які, як правило, характеризують об'ємні показники, на слух сприймаються важко. До того ж, їх надмірне використання в доповіді може знизити інтерес аудиторії, тому абсолютні, об'ємні показники краще репрезентувати у вигляді наочного табличного матеріалу (якщо це необхідно за тематикою та змістом виступу), а в писемному варіанті використовувати відносні цифрові дані у вигляді коефіцієнтів, індексів, відсотків тощо.

У процесі підготовки до зустрічі з аудиторією варто враховувати правила вдосконалення навичок поведінки під час виступу. Поведінка під час виступу має сприяти досягненню його цілей, реалізації підготовленого плану виступу (за необхідності – його оперативного коригування), використанню завчасно продуманих переваг усного мовлення. Водночас манера поведінки доповідача не повинна відволікати слухачів від цілісного сприйняття повідомлення. Поведінка має бути невимушеною, відповідати проблематиці виступу й складу аудиторії.

1. ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ ДО ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ...



Досвідчені оратори заздалегідь роблять на полях тез доповіді відповідні позначки, що стосуються окремих елементів поведінки. **Наприклад**, знаючи особливість деяких доповідачів втрачати відчуття часу й перевищувати визначену тривалість виступу, можна рекомендувати їм робити позначки типу: «Стежити за регламентом». Перед виступом оратору доречно запросити «довірену» особу, яка після доповіді проаналізує помилки в його поведінці.



Зверніть увагу!

Підготовка до виступу – важливий етап набуття навичок красномовства. Найчастіше цей етап ігнорується через дефіцит часу або власну самовпевненість.

Нерідко професійні якості фахівця оцінюють за його виступом, який, так само, є засобом самореалізації, можливістю заявити про себе.

2.

ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

Ділова бесіда – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами й думками з метою розв’язання певної виробничої проблеми. Правила підготовки та проведення ділової бесіди являють собою основні дії, що виконуються в певній послідовності й взаємозв’язку та спрямовуються на досягнення мети бесіди і створення позитивного образу учасників.



Навички ведення бесіди можна розвивати в різних, прийнятних для цього, обставинах. Насамперед будь-яку зустріч із колегами у виробничих умовах можливо використати для тренінгу проведення ділової бесіди.

Є різні погляди на співвідношення понять «ділова бесіда» й «переговори». Загалом між ними можна поставити знак рівності, але доцільно все-таки розмежувати ці два поняття, пам’ятаючи про наявність між ними тісного взаємозв’язку. Він полягає в дотриманні при підготовці та проведенні переговорів з діловими партнерами практично всіх рекомендацій, що стосуються ділової бесіди. Проте переговори являють собою більш складний і відповідальний процес. Вони пов’язані, як правило, з взаємовідносинами із зовнішнім оточенням і завершуються найчастіше укладанням принципів угод, які підтверджуються організаційно-правовими документами. Переговори з діловими партнерами передбачають більший перелік правил підготовки, проведення, аналізу результатів порівняно з діловою бесідою. При цьому підкреслимо, що розмежування наведених понять є до певної міри умовним.

Зверніть увагу!



Найчастіше учасники ділових бесід припускаються таких помилок:

– нехтування етапом підготовки до бесіди, на якому закладаються можливі елементи моделі майбутньої бесіди;

– неуважне ставлення до окремих, незначних з суб'єктивної позиції деяких учасників, правил проведення або підготовки бесіди. Так,

наприклад, брак належної уваги щодо вибору місця проведення бесіди може призвести до того, що обстановка, яка не відповідає ситуації, і навіть розташування учасників зведуть нанівець успішність ділової бесіди. Зрозуміло, що навички проведення ділової бесіди не сформується внаслідок механічного заучування правил. Оволодіти мистецтвом ведення бесіди допоможе неодноразовий тренінг як у процесі професійної діяльності, так і в повсякденному житті. У загальному вигляді процес ділової бесіди являє собою певні дії, які необхідно виконувати в чіткій послідовності та взаємозв'язку.

Послідовність дій охоплює два взаємопов'язані процеси – підготовку до бесіди та її безпосереднє проведення. Процес підготовки до бесіди передбачає можливість моделювання ходу бесіди. Особливістю побудови її моделі є те, що при уточненні формулювань понять і суджень, визначенні послідовності та змісту аргументації, формуванні складу учасників бесіди стає можливим аналіз варіантів реакції співрозмовника. Невиконання подібного аналізу може іноді

2. ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ...

заганяти одного з учасників бесіди в глухий кут, якщо реакція іншого відрізнятиметься від передбаченої чи інтуїтивно бажаної. До того ж, слід спрогнозувати максимально можливу кількість зустрічних реакцій співрозмовника на ті чи ті висловлювання.



Зверніть увагу!

Успіх ділової бесіди багато в чому залежить від того, наскільки точно ви зумієте передбачити позицію та інтереси іншої сторони.

Під позицією ми розуміємо стійку систему ставлень людини до певних сторін дійсності, що виявляється у відповідній поведінці. Крім того, в організаційних міжгрупових і внутрішньогрупових взаєминах під позицією розуміється узагальнена характеристика становища індивіда в статусно-рольовій внутрішньогруповій структурі. Отже,



обидва значення поняття «позиція» є взаємозумовленими. Таке поняття, як «інтереси», являє собою форму прояву потреби, рушійні мотиви, що змушують людину прийняти будь-яке рішення або виконати певну дію. При визначенні мети бесіди формується її загальна тактика, встановлюється ступінь жорсткості власної позиції, ймовірності компромісних рішень, допустимості поглиблених оцінок тощо. Наведені параметри бесіди залежатимуть від

того, що є метою бесіди: 1) встановлення істини, прийняття рішення на основі логіки умовиводів; 2) привернення уваги іншої сторони до власної позиції; 3) досягнення результату будь-якою ціною, навіть шляхом маніпулювання поняттями й думками сторін; 4) інформування співрозмовника про події;

2. ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ...

5) прийняття компромісного варіанту розв'язання проблеми, що влаштовує якусь із зацікавлених сторін.

Інформаційна підготовка забезпечує чіткий, послідовний хід бесіди, дає змогу учасникам не відволікатися від мети, а також створює додаткові елементи в обґрунтуванні суджень і в змісті аргументації з приводу власної позиції. Вона також припускає завчасний пошук і систематизацію необхідних документів, вихідних даних, що відповідають предмету бесіди, підбір необхідних комп'ютерних файлів з інформацією. Причому інформаційна підготовка повинна передбачати досить широкий спектр документації, ймовірність використання якої в процесі бесіди є високою. Необхідно заздалегідь уточнити формулювання тих понять і основних суджень, які стосуються предмета розмови. Принципові судження бесіди не повинні спричиняти труднощі й породжувати невпевненість, що може

змусити співрозмовника засумніватися у вашій компетентності та підготовленості.



Час і місце проведення бесіди повинні бути зручними для обох сторін. Умови часу й місця бесіди мають бути такими, щоб учасники не відволікалися на будь-які зовнішні чинники, що заважають нормальному ходу бесіди.

Увесь процес підготовки до бесіди дає змогу сформувати модель ходу бесіди. Ведення бесіди передбачає три етапи: початковий, основний та етап виходу з бесіди. Особливості людської психіки є такими, що серйозні, ділові питання легше розв'язуються в доброзичливій та довірливій атмосфері, до створення якої ще на початку бесіди має докласти зусиль хоча б один з учасників. Така атмосфера створюється за допомогою фраз, які не стосуються предмета ділової

2. ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ...

зустрічі, але обмін якими налаштовує людину на «хвилю» співрозмовника, дає можливість дещо розслабитися перед обговоренням серйозних проблем. Безумовно, що початковий етап бесіди не слід занадто розтягувати в часі. Етап виходу з бесіди, так само, як і початковий етап, не повинен бути дуже тривалим. Він має сприяти збереженню ділового настрою учасників і вказувати в коректній формі на те, що всі можливі результати бесіди досягнуті й ліміт її часу вичерпано.

3.

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ З ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси. В діловому житті переговори відбуваються досить часто: при прийомі на роботу, обговоренні з діловими партнерами умов господарського договору, купівлі-продажу товару, при укладанні договору оренди приміщень тощо. Переговори ділових партнерів відбуваються в рівних умовах, переговори ж підлеглого з керівництвом або директора організації з представниками податкової інспекції – у нерівних. У переговорному процесі виділяють три основні стадії: підготовка переговорів, процес переговорів і досягнення згоди, які, так само, складаються з декількох етапів. Розкриємо сутність кожного етапу переговорів.



Зверніть увагу!

Стадії підготовки переговорів:

1. **Вибір засобів ведення переговорів.** На цьому етапі встановлюються різні підходи або процедури переговорів, суми коштів, необхідні для їх проведення; визначаються посередники, арбітраж, суд та ін., що сприяє розв'язанню проблеми; вибирається підхід до обох сторін.

Характеристика стадій та етапів ділових переговорів

Стадії переговорів	Етапи переговорів
1. Підготовка переговорів	<ol style="list-style-type: none">1. 1. Вибір засобів ведення переговорів.1. 2. Встановлення контакту між сторонами.1. 3. Збір і аналіз необхідної для переговорів інформації.1. 4. Розробка плану переговорів.1. 5. Створення атмосфери взаємної довіри.
2. Процес переговорів	<ol style="list-style-type: none">2. 1. Початок переговорного процесу.2. 2. Виявлення суперечливих питань і формування порядку денного.2. 3. Розкриття глибинних інтересів сторін.2. 4. Розробка варіантів пропозицій для домовленостей.
3. Досягнення згоди	<ol style="list-style-type: none">3. 1. Виявлення варіантів для укладання угоди.3. 2. Остаточне обговорення варіантів рішень.3. 3. Досягнення формальної згоди.

Зверніть увагу!

2. Встановлення контакту між сторонами:



- встановлюється контакт за допомогою телефону, факсу, електронної пошти;
- висловлюється бажання взяти участь у переговорах і скоординувати підходи до проблеми;
- встановлюються відносини, для яких характерні взаємна згода, довіра, повага, часто – взаємні симпатії; розвивається переговорна взаємодія;
- домовляються про обов'язковість процедури переговорів;
- домовляються про залучення до процесу взаємодії всіх зацікавлених сторін.

3. Збір і аналіз необхідної для переговорів інформації:

- збирається, вивчається й аналізується відповідна інформація про людей і суть справи, яка стосується предмета переговорів;
- перевіряється точність даних;
- мінімізується ймовірність негативного впливу недостовірних або недоступних даних;
- з'ясовуються основні інтереси всіх, хто бере участь у переговорах сторін.

4. Розробка плану сторін переговорів:

- визначаються стратегія і тактика, здатні привести

3. ПРАВИЛА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ З ДІЛОВИМИ...

сторони до угоди;

- виробляється тактика, що відповідає ситуації та специфіці спірних питань, які підлягають обговоренню.

5. Створення атмосфери взаємної довіри:

- проводиться психологічна підготовка щодо участі в переговорах стосовно основних спірних питань;
- готуються умови для сприйняття й розуміння інформації та мінімізується ефект впливу стереотипів;

- формується атмосфера взаємної довіри та ефективного спілкування;
визнання законності суперечливих питань;



- створюється обстановка довіри та ефективної комунікації.

Стадія процесу переговорів складається з таких етапів.

1. Початок переговорного процесу:

- відрекомендування учасників переговорів з обох сторін;
- обмін судженнями між сторонами, демонстрація доброї волі слухати й поділяти ідеї, відкрита вербалізація власних міркувань, бажання домовитися в доброзичливій атмосфері;
- побудова генеральної лінії поведінки;
- з'ясування взаємних очікувань від переговорів;
- формування позиції сторін.

2. Виявлення спірних питань і формування порядку денного:

- визначення сфери переговорів, що стосується інтересів сторін;
- з'ясування й формулювання спірних питань, що підлягають обговоренню;
- прагнення сторін до вироблення угоди зі спірних питань;
- обговорення спочатку таких спірних питань, розбіжності між якими найменші, а ймовірність згоди досить висока;
- використання прийомів активного слухання спірних питань з отриманням додаткової інформації.

3. Розкриття глибинних інтересів сторін:

- вивчення кожного зі спірних питань спочатку окремо, а потім комплексно з тим, щоб виявити інтереси, потреби й принципові позиції учасників переговорів;
- намагання учасників переговорів прийняти чужі інтереси як власні.

4. Розробка варіантів пропозицій для домовленості:

- вибір учасниками прийняттого варіанта серед наявних або пошуки нового варіанта;
- аналіз потреб усіх сторін, у яких поєднуються всі спірні питання;
- розробка критеріїв або прийняття чинних норм, якими можна буде керуватися при обговоренні угоди;
- формулювання принципів угоди.

Стадія досягнення згоди передбачає такі етапи:

1. Визначення варіантів для угоди:

- докладне вивчення інтересів обох сторін;

3. ПРАВИЛА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ З ДІЛОВИМИ...

– встановлення зв'язку між інтересами й наявними варіантами розв'язання проблеми;

– оцінка ефективності вибраних варіантів рішень.

2. **Остаточне обговорення варіантів розв'язання проблеми:**

– вибір одного з наявних варіантів;

– рух сторін назустріч одна одній завдяки поступкам між ними;

– створення найдосконалішого варіанта на основі вибраного;

– формулювання остаточного рішення;

– робота сторін над процедурою досягнення основної угоди.

3. **Досягнення формальної згоди:**

– досягнення згоди, що може мати форму юридичного документа (договору, контракту);

– обговорення умов виконання договору (контракту);

– накреслення можливих шляхів подолання ймовірних перешкод на шляху до виконання договору (контракту);

– передбачення процедури контролю за виконанням договору (контракту);

– набуття домовленістю формалізованого характеру;

– розробка механізмів примусу й зобов'язань (гарантії виконання, справедливість і неупередженість контролю).



Правила техніки ведення переговорів

1. Уникайте висловлювань, що принижують партнера, дотримуйтесь правил етикету. При потребі краще призупинити переговори, але не робити негативних оцінок.

2. Не ігноруйте думки співрозмовника. Діалог ефективний тільки за наявності уміння слухати. Значно знижують результат ті висловлювання, які спираються на думки самого слухача й не торкаються думок чи почуттів, виражених співрозмовником; те, що говорить партнер, не береться до уваги, його висловлюваннями нехтують.

3. Не допускайте надокучливих випитувань. Якщо співрозмовник ставить партнеру питання за питанням, відкрито намагаючись довідатися про щось, не пояснюючи при цьому своїх цілей, то уточніть із ним цілі та завдання переговорів або оголосіть перерву для консультації з керівництвом.

4. Уникайте зауважень у ході бесіди. Під час переговорів співрозмовник часто намагається спрямувати їх хід у потрібне йому русло.

5. Робіть уточнення в ході переговорів. Якщо ви неправильно визначили те, що є головним, партнер може виправити вас.

6. Не допускайте перефразувань, оскільки в них може критися нова розстановка акцентів. Можливим є узагальнення або повторення тільки тих слів партнера, які містять основну суперечність чи основну ідею.



7. Розвивайте думку партнера тільки в заданих рамках, інакше це перетворюється на її ігнорування. Розвиваючи думку партнера, можна додати те, що він готовий був сказати, але не сказав, або сформулювати на основі його слів висновок, уточнивши, що саме він мав на увазі.

8. **Уникайте впливу свого емоційного стану на хід переговорів**, адже ваш стан у такій ситуації добре поєднується з технікою перефразувань.

9. **Уникайте описів емоційного стану партнера.**

10. **Правильно вибирайте момент для підбиття проміжних підсумків.** Це доречно після особливо довгої репліки партнера.



Зверніть увагу!

Іноді переговори ведуться нечесно, для чого використовують обман і тактику позиційного натиску. Обман – найбільш поширений трюк – заздалегідь неправдиві твердження з приводу переваг предмета договору.

Якщо у вас з'явилися сумніви, то ви можете перевірити факти, але подбайте, щоб це не сприймалося як випад проти особистості партнера. В цьому полягає важливий принцип переговорів по суті справи – ведення переговорів за рамками довіри-недовіри.

Тактика позиційного натиску найчастіше виявляється у відмові від переговорів або в загрозі їх припинення. Виходом із цієї ситуації може стати пропозиція стосовно обговорення причин такої поведінки партнера.



Правила, які допомагають переконати партнера:

1. Черговість наведених аргументів впливає на їх переконливість. Найбільш переконливим є такий порядок аргументів: сильні – середні – найсильніший (козирна карта).

2. Для отримання позитивного рішення з важливого питання поставте його на перше місце, запитайте у партнера

про щось просте, приємне на що легко дати відповідь.

3. Не заганяйте партнера в кут. Дайте йому можливість «зберегти обличчя».

4. Переконливість аргументів значно залежить від іміджу та статусу того, хто переконує.

5. Не заганяйте себе в кут, не принижуйте свій статус.

6. Не принижуйте статус партнера.

7. Прагнучи переконати, почніть не з тих питань, які вас розділяють, а з того, у чому ви погоджуєтеся з партнером.

8. Будьте гарним слухачем.

9. Проявіть емпатію – здатність до досягнення емоційного стану іншої людини у формі співпереживання.

10. Перевіряйте, чи правильно ви розумієте партнера.

11. Уникайте слів, дій та бездіяльності, що можуть спровокувати конфлікт.

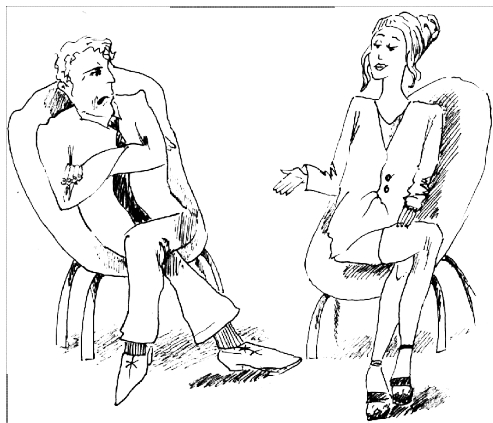
12. Стежте за мімікою, жестами, позами своїми та партнера.

13. Покажіть, що запропоноване вами рішення відповідає певним інтересам партнера.

4.

ПРАВИЛА КОНСТРУКТИВНОЇ КРИТИКИ

Конструктивна критика – це зауваження з будь-якої теми (робота, одяг, поведінка тощо), зроблені своєму співрозмовнику за умови дотримання етичних норм. У процесі професійної діяльності в багатьох співробітників іноді з'являється необхідність, а часто навіть бажання висловити критичні зауваження на адресу своїх колег, учасників ділової бесіди, партнерів тощо. З іншого боку, людська психіка влаштована так, що практично будь-яка критика сприймається людиною досить болісно. Здійснення лідером громадської організації критичного аналізу діяльності та поведінки співробітників стає найчастіше джерелом образ, взаємних докорів, призводить до загострення стосунків. Іноді одним із критеріїв, відповідно до якого лідера зараховують до розряду так званих «важких», може бути саме постійне використання критичної оцінки. Якщо критика стає самоціллю, то людина не замислюється над її результатами й позитивним чи негативним впливом на ситуацію, що склалася. У такому разі критика слугує засобом зняття нервового напруження,



при цьому той, хто критикує, не враховує, як це позначається на тому, кого критикують. Усе, викладене вище, свідчить про те, що критика є досить складним, відповідальним моментом ділового спілкування, що часто зумовлює його суперечливі наслідки.

Стикаючись з об'єктивною або суб'єктивною необхідністю критичних зауважень на чийсь адресу, слід проявляти максимальну обережність і коректність. Ігнорування, а частіше незнання правил критики веде до того, що у сторони, яка зазнає критики, виникає «захисний бар'єр», образа, почуття приниженої гідності. Унаслідок цього навіть корисна, об'єктивна критика не сприймається конструктивно.

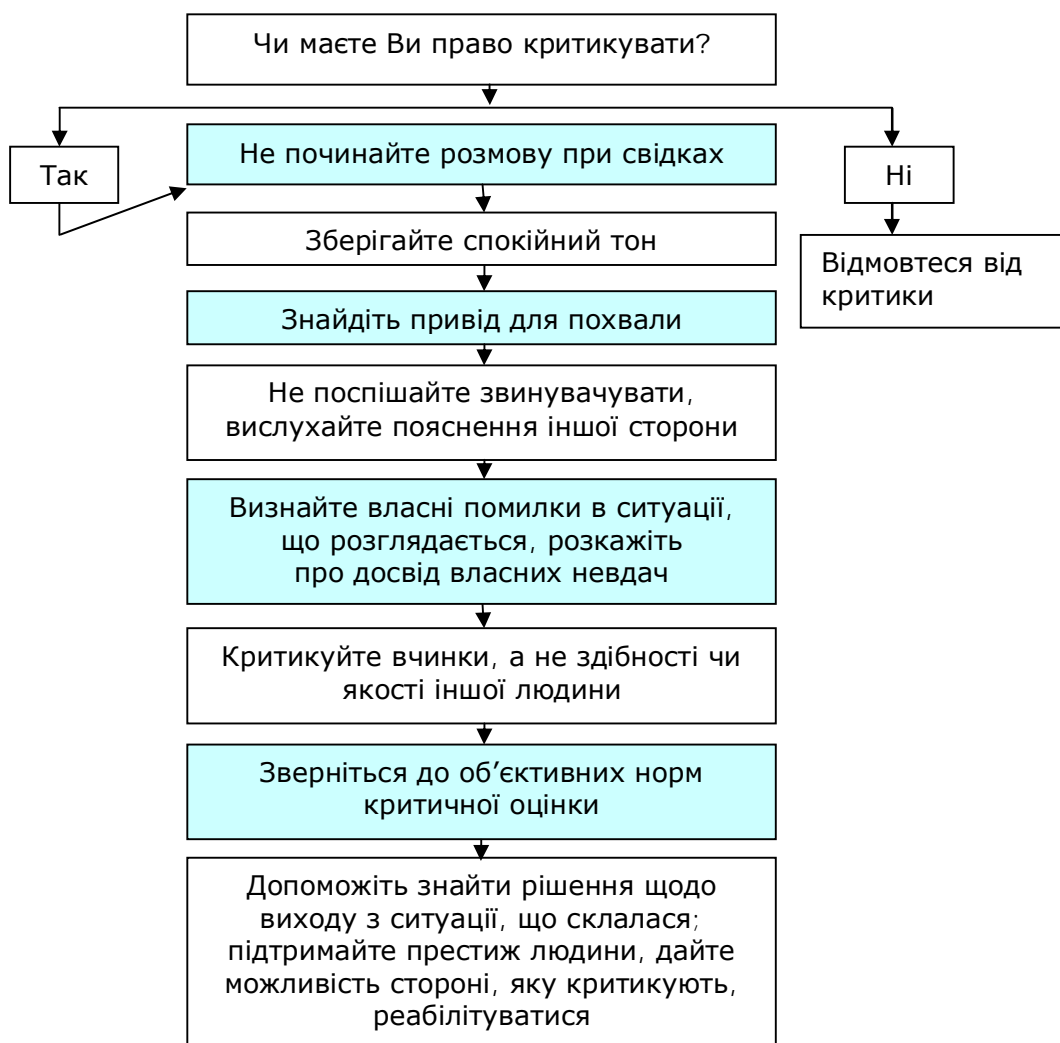


Правила критики та їх рекомендована послідовність

Часто важливим є не тільки дотримання правил критики, а й загальна послідовність їх застосування в процесі бесіди. На рис. 1 наведено основні правила критики та їх рекомендована послідовність.

Рисунок 1

Правила критики та їх рекомендована послідовність



Наведені правила можуть передбачати деякі винятки. Так, наприклад, часто виправданою буває критика при свідках із залученням громадської думки, авторитету колективу для впливу на того чи іншого працівника.

Сприйняття критики повинно бути спрямоване на те, щоб переконати в принциповій відсутності непотрібних критичних зауважень, адже будь-яка критика є формою допомоги (нехай навіть дещо специфічною) в розв'язанні проблем, що виникають у процесі професійної діяльності. Як ішлося вище, найчастіше сторона, що критикує, обирає не зовсім етичні способи аналізу дій іншої людини. Ефективне сприйняття критики передбачає абстрагування від того, хто критикує, і у якій формі. В будь-якому разі слід виокремити в критичних зауваженнях їх ділову сутність і раціональне «зерно». Центральний принцип конструктивного й ділового сприйняття критики – відмова від нав'язливого психологічного стереотипу, що змушує вважати все те, що робить людина, нормальним і таким, що не потребує вдосконалення.

Проблема критики досить складна й неоднозначна. Критика може бути причиною не тільки загострення відносин усередині колективу, а й засобом поліпшення окремих сторін професійної діяльності, підвищення старанності співробітників та їхньої дисципліни.

5.

ХАРАКТЕРИСТИКА МАНІПУЛЯЦІЙ ПІД ЧАС СПІЛКУВАННЯ

5. ХАРАКТЕРИСТИКА МАНІПУЛЯЦІЙ ПІД ЧАС СПІЛКУВАННЯ

Маніпуляція – спонукання іншої людини до переживання певних станів, зміни ставлення до чого-небудь; прийняття рішень і виконання дій, необхідних для досягнення партнером власних цілей.



До характеристик маніпуляції як методу впливу на партнера належать:

- маніпуляція як вид духовного, психологічного впливу на людину (групу, суспільство);
- маніпуляції, які мають прихований характер впливу (спроба маніпулювання лише тоді буде успішною, коли факт впливу адресатом не усвідомлюється й кінцева мета маніпулятора йому невідома; для маніпулятора важливо, щоб адресат уважав ці думки, почуття, рішення та дії власними, а не «нав'язаними» ззовні, і визнавав себе відповідальним за них);
- маніпуляція передбачає гру на людських слабкостях – «мішенях впливу» (почуття власної гідності, почуття власності, фінансовий достаток, влада, слава, службове просування, спілкування, професійна кваліфікація, популярність, вороже ставлення до інших несхожих тощо)
- ніхто не бажає здатися боягузом, нерішучим, жадібним, нерозумним, навпаки, кожен бажає виглядати гідно, бути великодушним, отримувати заохочення тощо;
- маніпуляція передбачає спонукання до виконання певної дії.

Маніпуляції – важливий елемент ділових відносин, що може бути конструктивно використаний в управлінській практиці на рівні міжособистісних контактів: по-перше, для створення ореолу лідера організації або підрозділу; по-друге, для пом'якшення форми примусу, обійтися без якого не вдається жодному лідерові; по-третє, для створення єдиної

5. ХАРАКТЕРИСТИКА МАНІПУЛЯЦІЙ ПІД ЧАС СПІЛКУВАННЯ

спрямованості прагнень підлеглих на досягнення цілей організації.

Лідер громадської організації може не чинити силовий вплив на членів своєї організації, а керувати ними непомітно, створюючи в них ілюзію повної самостійності та свободи. Водночас він повинен бути уважним і не допускати того, щоб його підлеглі непомітно управляли ним і використовували його у власних цілях. Усю сукупність маніпуляцій, що використовуються в діловому спілкуванні (під час суперечок, дискусій, полеміки), можна умовно об'єднати в три групи: організаційно-процедурні, психологічні та логічні маніпуляції.

1. Організаційно-процедурні маніпуляції можуть використовуватися організаторами переговорного процесу, дискусії. Вони зорієнтовані або на зрив переговорів, або на умисне зіткнення протилежних поглядів учасників дискусії з метою створення напруженої атмосфери, або ж спрямовують переговори на свідомо неприйнятний для опонентів варіант обговорення.



Приклади організаційно-процедурних маніпуляцій:

- «формування первинної настанови» (початкове надання слова тим, чия думка відома, імпонує оточенню й здатна сформулювати в нього певну настанову на сприйняття будь-якої інформації);
- «надання матеріалів лише напередодні» (надання учасникам взаємодії робочих матеріалів – проектів, контрактів, програм – незадовго до початку роботи, що ускладнює ознайомлення з цими матеріалами);
- «недопущення повторного обговорення» (свідомо не допускається надходження нових даних, що заслуговують на увагу й здатні вплинути на прийняття

остаточного рішення);

– «напруження атмосфери» (почергове надання слова агресивно налаштованим опонентам, що призводить до взаємних образ, до того, що атмосфера обговорення стає критичною і може спровокувати припинення обговорення);

– «першочергове голосування» (пропозиції виносяться на голосування не в порядку їх надходження, а за ступенем прийнятності зацікавленою стороною з тим, щоб ті, хто сумнівається, могли швидше «віддати свої голоси»);

– «призупинення обговорення на бажаному варіанті» (ідея, висунута в останньому за часом обговорення варіанті, може сформулювати потрібну психологічну настанову на сприйняття необхідної інформації);

– «вибіркова лояльність у дотриманні регламенту» (одні доповідачі жорстко обмежуються в регламенті й характері висловлювань, інші ж – ні);

– «перерва в обговоренні» (перерва оголошується в той момент, коли може бути вироблено незручне й неприйнятне рішення);

– «випускання пари на несуттєвих питаннях» (обговорення розпочинається з другорядних питань, і лише після того, як учасники дискусії вже втомилися, на обговорення виносяться питання, які потрібно обговорити без посиленої критики);

– «надлишкове інформування» (готується дуже багато проектів рішень, які просто неможливо досягнути за короткий час обговорення);

– «втрата документів» («випадково» губляться документи, що могли б негативно вплинути на хід обговорення).

5. ХАРАКТЕРИСТИКА МАНІПУЛЯЦІЙ ПІД ЧАС СПІЛКУВАННЯ

Психологічні маніпуляції засновані на використанні прийомів, що вводять співрозмовника в стан роздратування, грають на його почуттях самолюбства й сорому.



Прийоми психологічної маніпуляції:

- «роздратування опонента» (виведення його зі стану психічної рівноваги, використовуючи звинувачення, докори, насмішки з тим, щоб він зробив помилкову заяву, перервав спілкування);
- «використання незрозумілих слів» (опонентові ніяково зізнатися, що він не знає значення якогось слова);
- «занадто швидкий або занадто повільний темп обговорення» (занадто швидкий темп обговорення не дає можливості партнеру «проаналізувати» всю інформацію, що надходить; занадто повільний темп змушує опонента підганяти партнерів, випускати деталі);
- «перехід у сферу припущень» (полеміка набуває викривального характеру, опонента змушують або виправдовуватися, або пояснювати те, що не стосується проблеми, яка обговорюється);
- «читання думок „на підозрі“» (сенс в тому, щоб, використовуючи варіант «читання думок», відвести від себе можливі підозри);
- «посилання на „вищі інтереси“ без їх розшифрування» (опонентові натякають на те, що його незгода в суперечці може зачепити інтереси впливових людей);
- «судження типу „це банально“, звинувачення в нереальності ідей» (опонента змушують емоційно спростовувати образливу для нього, бездоказову оцінку);

5. ХАРАКТЕРИСТИКА МАНІПУЛЯЦІЙ ПІД ЧАС СПІЛКУВАННЯ

- «привчання опонента до будь-якої думки» (шляхом кількаразового повторення співрозмовника привчають до будь-якого бездоказового твердження, яке поступово починає здаватися очевидним);
- «недомовленість з натяком на особливі мотиви» (опонентів натякають на те, що можна сказати набагато більше, але з огляду на якісь особливі мотиви цього не роблять);
- «посилання на авторитет» (є дієвим лише тоді, коли особа, на думку якої посилаються, справді є авторитетом для опонента);
- «безпідставний сором» (опонента доводять до такого стану, коли йому соромно привселюдно зізнатися, що він чогось не знає);
- «демонстрація образи» (загроза зриву взаємодії через «образу» партнера);
- «авторитетність заяви» (звороти на зразок «Я вам авторитетно заявляю» підсилюють значущість висловлюваних доказів);
- «відвертість заяви» (акцент робиться на особливій відвертості повідомлюваного тепер, на відміну від того, що було сказано раніше);
- «уявна неухважність і нерозуміння» (за допомогою перефразування або резюмування робиться спроба змінити зміст висловлених партнером ідей);
- «підміна істинності корисністю» (той, хто сперечається, переконує опонента в тому, що своїм добробутом останній зобов'язаний саме тій тезі, яку оскаржує);
- «видима підтримка» (після відволікання, заспокійливої підтримки, ініціатор відвертості вказує на недоліки тих доводів, що висунув опонент);
- «зведення аргументу до особистої думки» (опонента

5. ХАРАКТЕРИСТИКА МАНІПУЛЯЦІЙ ПІД ЧАС СПІЛКУВАННЯ

змушують доводити протилежне, виправдовуватися);

– «селекція прийнятних аргументів» (використання інформації, дібраної лише однією стороною для доказу певної думки);

– «рабулістика» (спотворення змісту висловлювань опонента, які подаються як кумедні та дивні, провокування обурення, відмови від дискусії);

– «замовчування або напівправда» (свідоме приховування інформації від партнера або змішування брехні й достовірної інформації, висмикування фраз з контексту, однобічне висвітлення фактів, неточні або розпливчасті формулювання);

– «примус до чітко однозначної відповіді, використання запитань, які передбачають вибір лише з двох альтернатив, тоді як насправді є й інші можливості» (нерідко сприймається опонентом як прояв принциповості);

– «багато запитань» (одне запитання, що ставиться опонентові, містить не одне, а декілька різнорідних і мало сумісних одне з одним запитань; далі, залежно від відповіді, опонента звинувачують у нерозумінні суті проблеми або в тому, що він не повністю відповів на запитання);

– «порушення особистого простору співрозмовника» (занадто близька відстань до опонента або навіть торкання його);

– «піддражнювання висловлюваннями» («Тебе так легко засмутити (зацепити, обдурити, змусити підкоритися?»);

– «заохочування висловлюваннями» (наприклад, «Навряд чи ти зможеш це зробити!»);

– «безневинний шантаж» («дружні» натяки на помилки, промахи й порушення, яких опонент припустився

5. ХАРАКТЕРИСТИКА МАНІПУЛЯЦІЙ ПІД ЧАС СПІЛКУВАННЯ

в минулому, жартівлива згадка про його «старі гріхи» або особисті таємниці);

– «перебільшена демонстрація своєї слабкості, недосвідченості, необізнаності» (для того, щоб змусити партнера допомогти, зробити що-небудь за маніпулятора, передати йому цінну інформацію, навчити його зробити певну дію).

3. Логічні маніпуляції будуються на свідомих порушеннях основних законів і правил формальної логіки або ж, навпаки, на їх умілому використанні з метою впливу на недостатньо обізнаного опонента.



Основні прийоми логічної маніпуляції:

– «невизначеність тези» (нечітке формулювання основної тези дає змогу по-різному інтерпретувати висловлену думку);

– «недотримання закону достатньої підстави» (докази, судження, аргументи правильні, але не достатні);

– «недоліки в доведенні власної думки» (цей прийом має на меті доведення думки за допомогою тієї ж думки, тільки висловленої іншими словами);

– «причинно-наслідковий алогізм» (міркування заздалегідь будуються на логічній помилці, коли «після цього» означає «унаслідок цього», тобто тимчасовий зв'язок між явищами свідомо замінюється причинно-наслідковим);

– «неповне спростування» (з наведеної системи доказів опонента вибирається найбільш уразливий, спростовується в різкій формі й створюється враження, що інші докази навіть не варті уваги);

– «неправомірні аналогії» (у доказі використовуються аналогії, що абсолютно не відповідають наведеним доказам).

5. ХАРАКТЕРИСТИКА МАНІПУЛЯЦІЙ ПІД ЧАС СПІЛКУВАННЯ

Конструктивне використання маніпуляцій уможливорює збереження й розвиток ділових відносин і особистостей партнерів. При цьому слід пам'ятати про можливість зворотного впливу маніпулятивного спілкування на особистість. Він має місце тоді, коли людина, яка часто вдається до маніпуляцій, виробила гарну техніку маніпулювання й досягла в цьому успіхів, починає вважати маніпулятивне спілкування єдиною правильним. У такому разі все спілкування людини зводиться до маніпулювання іншими людьми (і тоді, коли це потрібно, і коли це абсолютно невиправдано). Якщо насильство над особистістю перевищує рівень, зумовлений специфікою роботи, маніпуляції стають негативними. Відповідно, комунікативна культура передбачає вміння не тільки конструктивно використовувати маніпуляції, а й протистояти їм.

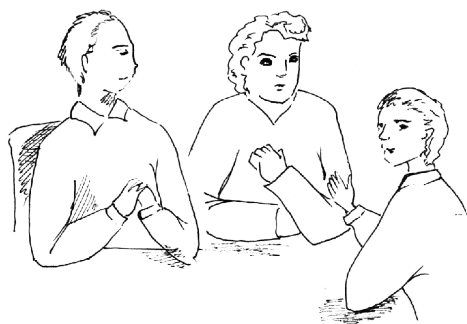
6.

**ПРАВИЛА
НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ
МАНІПУЛЯЦІЙ**

6. ПРАВИЛА НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ МАНІПУЛЯЦІЙ

Правила нейтралізації маніпуляцій спрямовані на те, щоб допомогти людині не стати об'єктом маніпулювання з боку аморальних партнерів. Протистояння маніпулятивному впливові потребує, по-перше, уміння розпізнавати маніпуляції, а, по-друге, – нейтралізувати їх. Серед способів розпізнавання маніпулятивного впливу можна виділити такі, як відстеження змін ситуації й аналіз механізмів маніпулятивного впливу.

Моніторинг змін ситуації дає змогу виявити ефекти, які є особливостями маніпуляції. Звичайно, внутрішній «емоційний будильник» у всіх людей має різну «кваліфікацію», але навіть найбільш наївний адресат маніпулятивного впливу тією чи іншою мірою здатен реагувати на різні ознаки маніпуляції.



Зверніть увагу!

Загальною ознакою наявності маніпуляцій є порушення балансу певних елементів взаємодії, а саме:

- дисбаланс у розподілі відповідальності за дії й ухвалення рішень (наприклад, ми раптом помічаємо, що дещо «повинні зробити», не розуміючи, чому маємо це робити, або ж, навпаки, проявляємо незрозумілу й несподівану для себе безвідповідальність, ухвалюючи певне рішення);
- силовий тиск;
- порушення збалансованості елементів ситуації (незвичайність мішеней впливу (теми розмов, зміна напрямів бесіди тощо), незвичайність komponування або подання інформації, зміщення акцентів значущості на другорядні деталі тощо);

- невідповідності в поведінці партнера (наприклад, при зіставленні змісту слів із рухами рук або мімікою);
- прагнення стереотипізувати поведінку адресата (наприклад, ті випадки, коли стає помітним бажання когось, щоб ми поводитися «відповідно до...»; найчастіше це виглядає як звернення до деяких рольових позицій, намагання зарахувати адресата до тієї чи іншої категорії людей).

Саме тому, щоб виявити маніпуляції, слід придивлятися до реакцій адресата. Можна визначити такі види індикаторів:

- невиправдано часта поява або підкреслено очевидний прояв «психічних автоматизмів» у поведінці адресата впливу;
- регресія щодо інфантильних реакцій – плач, агресія, сум, почуття самотності тощо, особливо, якщо це «прив'язано» до певних ситуацій чи подій;
- дефіцит часу, відведеного для ухвалення рішення (важливо з'ясувати, хто створює цей ефект);
- стан звуженої свідомості, який може проявлятися в обмеженні обговорюваних ідей, у «циклічних» висловлюваннях (наприклад, у змінах формулювання або регулярному поверненні до однієї теми), у визначенні тільки ситуативних цілей тощо;
- несподівана зміна фонових станів, тобто емоційна реакція адресата: погіршення настрою, роздратування, образа та інші зрушення в бік негативних емоцій (особливо повинні насторожити випадки невиправданих, з погляду ситуації, емоційних змін).



Способи нейтралізації маніпулятивних прийомів:

- відкрите оголошення про неприпустимість використання маніпуляцій (зазвичай напередодні

6. ПРАВИЛА НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ МАНІПУЛЯЦІЙ

дискусії, полеміки або суперечки сторони відкрито домовляються про те, щоб не вдаватися до хитрощів у ставленні одна до одної);

– викриття хитрощів, тобто розкриття їхньої сутності (це є особливо ефективним, коли вдається не тільки назвати хитрість, до якої вдається опонент, а й докладно пояснити оточенню її призначення та особливості використання в тій чи тій ситуації);

– повторне нагадування про неприпустимість використання хитрощів;

– «інформаційний діалог» (якщо партнер емоційно вимагає що-небудь або в чомусь звинувачує вас, потрібно якомога точніше й докладніше з'ясувати все, що з ним відбувається, не вдаючись до суперечок або пояснень). Якщо партнер посилює тиск, змушуючи вас йому опиратися, то потрібно стійко триматися на позиціях людини, що прагне з'ясувати думку іншого. Вміння поставити запитання, що потребує змістовної та розгорнутої відповіді, активізує й власні інтелектуальні зусилля;

– «конструктивна критика» (при використанні партнером маніпулятивних прийомів конструктивна критика дає можливість вивести бесіду на рівень відкритої інтелектуальної боротьби й захиститися тим самим від маніпуляцій, залишаючись етичним щодо співрозмовника);

– «цивілізована конфронтація» (коли всі застосовані методи виявилися безуспішними, слід твердо дати зрозуміти партнеру, що форма спілкування, яку він пропонує, для вас не конструктивна, і, якщо партнер наполягатиме на своєму, то ви готові припинити спілкування);

– «хитрість на хитрість» (цей спосіб нейтралізації може бути використаний, коли всі інші не дали позитивного результату).

Наведені нижче таблиці містять перелік типових маніпуляцій, які використовуються в переговорному процесі, а також способи протидії їм.

Таблиця 2

Маніпуляції, що спираються на «правила пристойності» та «справедливість»

Спосіб поведінки	Очікувана реакція	Спосіб протидії
Патетичне прохання «увійти в становище»	Прихилити співрозмовника до себе, зіграти на його великодушності	Не брати на себе зобов'язань
Створення видимості того, що позиція опонента занадто складна й незрозуміла	Змусити партнера викласти більше інформації, ніж він того хоче	Запитати в співрозмовника, що саме йому видається незрозумілим і сумнівним
Вдавати з себе «ділового» партнера, подавати проблеми, які обговорюються, як несуттєві, побічні питання	Бажання справити враження досвідченої людини, якій немає сенсу ускладнювати життя іншим	Твердо вказати на те, що є багато перешкод для розв'язання проблеми
Поза «розсудливості» й «серйозності»; авторитетні заяви, що ґрунтуються на «очевидних» і «конструктивних» ідеях	Страх видатися дурним, несерйозним і неконструктивним	Заявити, що деякі дуже важливі аспекти ще не були враховані

Маніпуляції, націлені на приниження опонента

Спосіб поведінки	Очікувана реакція	Спосіб протидії
Вказівка на можливу критику дій опонента з боку його клієнтів або громадськості	Зародити почуття небезпеки та невпевненості	Висловити обурення тим, що інша сторона вдається до таких методів
Постійна демонстрація впертості, самовпевненості	Змусити опонента бути в ролі прохача, демонструючи, що його методи неуспішні	Ставитися до іншої сторони скептично, додати собі впевненості
Постійне наголошування на тому, що аргументи опонента не витримують жодної критики	Зародити почуття безсилля, сформулювати настанову, що й інші аргументи будуть недовірливі	Увічливо сказати, що інша сторона вас не зовсім правильно зрозуміла
Риторичні запитання, що стосуються поведінки або аргументації опонента	Змусити опонента відповідати в очікуваному ключі або взагалі не відповідати через почуття безсилля	Не відповідати на запитання, ненав'язливо зауважити, що інша сторона формулює проблему не зовсім коректно

6. ПРАВИЛА НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ МАНІПУЛЯЦІЙ

Спосіб поведінки	Очікувана реакція	Спосіб протидії
Бути «милим і підлим», тобто бути доброзичливим і водночас постійно обурюватися	Породити невпевненість, дезорієнтувати й налякати опонента	Однаково ставитися як до проявів доброзичливості, так і обурення з боку опонента
Показувати, що залежність опонента набагато більша, ніж це є насправді	Завоювати авторитет і змусити опонента засумніватися в собі настільки, щоб він не зміг зберегти вибрану позицію	Продовжувати ставити критичні запитання, реагувати демонстративно, спокійно

7.

**ПРИЙОМИ, ЩО
СТИМУЛЮЮТЬ
СПІЛКУВАННЯ Й
ФОРМУЮТЬ
ДОВІРЛИВІ
ВІДНОСИНИ**

Прийоми, що стимулюють спілкування, покликані усунути «бар'єри в спілкуванні», тобто сформувані у співрозмовників позитивне враження про партнера, довірливе ставлення до нього, забезпечити повне взаєморозуміння й конструктивне обговорення проблеми.

Успіху ділового спілкування значною мірою сприяє формування позитивного ставлення до партнера. Ділове спілкування вимагає від людини психологічної культури високого рівня, а також постійного вивчення й урахування емоційної сторони стосунків. Розум та емоції – невіддільні складники кожної людини, причому емоційне в людині набагато переважає раціональне. Слід пам'ятати про необхідність бути завжди привітним і доброзичливим під час спілкування. У процесі спілкування кожен з партнерів потребує позитивних емоцій, тому життєрадісна й оптимістична людина дійсно є бажаним співрозмовником. За інших рівних умов людина легше погоджується з позицію того, хто виявляє до неї емоційно-позитивне ставлення, а емоційно-негативне ставлення, натомість, може стати причиною відмови переходу на позицію партнера.



Зверніть увагу!

Є категорія людей, які вмюють приваблювати до себе інших, практично відразу завойовувати їхню довіру, викликаючи почуття симпатії – це люди, наділені чарівністю. Можна виділити **три групи якостей, що визначають рівень особистої чарівності:**

– **Природні якості:** комунікабельність (здатність легко знаходити спільну мову з людьми), емпатія (здатність до співпереживання), рефлексія (здатність впливати на іншу людину), красномовність (здатність впливати словом). Усе це є основою природних обдарувань, яким можна дати загальне поняття – «уміння подобатися людям».

7. ПРИЙОМИ, ЩО СТИМУЛЮЮТЬ СПІЛКУВАННЯ Й ...

– **Характеристики особистості, сформовані в процесі освіти й виховання:** моральні цінності, духовне здоров'я, володіння технікою спілкування, ділове мовлення, запобігання конфліктним ситуаціям і їх подолання.

– **Характеристики особистості, пов'язані з життєвим і професійним досвідом людини.** Це особливо цінно, коли досвід загострює інтуїцію.

Нерідко в процесі спілкування такі привабливі люди використовують прийоми, що, як правило, приховані від співрозмовника. За допомогою таких прийомів не можна нікого ні в чому переконати й нічого нікому довести, а лише привернути увагу співрозмовника до себе.



Загальні рекомендації щодо посилення особистої привабливості:

- поводитися природно;
- бути гарним, терплячим і уважним слухачем;
- виявляти інтерес до співрозмовника (ніщо так не лестить, як увага);
- ставитися до партнера з повагою;
- намагатися щиро реагувати на промову співрозмовника;
- намагатися не домінувати під час спілкування; дати співрозмовнику можливість висловитися;
- намагатися зрозуміти й підтримати людей, увіходити в становище іншої людини;
- прагнути уникати поспішних висновків;
- не намагатися демонструвати свій розум і освіченість;
- підтримувати людей у їх найкращих намірах, уникати

7. ПРИЙОМИ, ЩО СТИМУЛЮЮТЬ СПІЛКУВАННЯ Й ...

- висловлювань типу «Ви помиляєтеся» , «Ваша ідея безперспективна» тощо;
- підкреслювати спільність із співрозмовником;
- не тримати злість на інших;
- частіше вимовляти вголос ім'я або ім'я й по батькові партнера (таке звертання свідчить про вашу увагу до нього);
- висловлювати щире захоплення, помічати все гарне (від одягу й зачіски до цікавих ідей) і говорити тільки про те, що дійсно бачите й відчуваєте;
- не скаржитися, але й не говорити, що все дуже добре (для деяких людей успіхи оточення ще більш неприємні, ніж постійні скарги);
- не погоджуватися з чужою самокритикою (краще сказати: «У такій ситуації було важко що-небудь зробити», «Ви і так зробили все можливе» тощо);
- уміти визнавати свої помилки (це дуже правильний і виграшний спосіб заслужити повагу);
- уникати «поз оборони» (наприклад, складені на грудях руки, схрещені ноги тощо) і привертати до себе увагу позитивними жестами.

До основних прийомів, що стимулюють спілкування та допомагають продовжувати його, навіть якщо позиції партнерів не збігаються, належать:



7. ПРИЙОМИ, ЩО СТИМУЛЮЮТЬ СПІЛКУВАННЯ Й ...

– **«Відкритість до переконливих аргументів»** (при цьому в діловому спілкуванні в найбільш виграшному становищі опиниться той, хто на практиці вміло зможе реалізувати принцип – «важливо не бути чесним і відкритим, а здаватися таким»);

– **«Умовне прийняття доказів опонентів»** (використання фраз типу «Припустимо, ви маєте рацію», «Припустимо, що це так», що залишають вам «простір для маневру»);

– **«Відтягування заперечень»** (дає змогу не лише відійти від протиставлення в спілкуванні, а й більше дізнатися про вразливі місця системи доказів опонента, щоб за необхідності зробити їх об'єктом критики);

– **«Звернення за порадою»** (це імпонує опонентові, й у нього з'являється приємне відчуття, що він надає партнерові послугу, а той, відповідно, має віддячити йому тим самим);

– **«Залучення опонента до вироблення спільного рішення»** (для багатьох людей процес пошуку рішення не менш важливий, ніж кінцевий результат, оскільки лише за умови участі результат сприймається як власне творіння);

– **«Відступити, щоб перемогти»** (якщо хочете переконати співрозмовника в чому-небудь, дайте йому відчуття, що переконати можна і вас, покажіть легкий сумнів);

– **«Налаштування на "хвилю" опонента»** (уміле подання сигналів типу «Я такий же, як і ви» шляхом копіювання жестів, тональності голосу, стилю спілкування співрозмовника);

– **«Використання методу Сократа»** (з самого початку бесіди не давати співрозмовнику приводу сказати «ні», здалеку підходити до теми основної розмови й примушувати партнера відповідати «так»; при цьому слід уникати агресивного примусу, натомість, краще додати компліментарності в спілкуванні);

– **«Уникнути категоричних висловлювань»** (висловлювання типу «завжди», «ніколи» провокують конфронтацію, породжують сумніви щодо сказаного; краще використовувати більш м'які варіанти – «найчастіше», «іноді», «здебільшого», «у край рідко» тощо);

– **«Використання ствердних запитань»** (за допомогою зміни формулювання, наприклад, використовуючи варіант: «Вам же не складно це зробити?» замість «Чи не складно буде вам це зробити?», можна частково керувати відповіддю співрозмовника);

– **«Використання в спілкуванні «Ви-підходу»**, що створює атмосферу більшої довіри, психологічного комфорту, теплоти порівняно з «Я-підходом» (наприклад, використання фрази типу «Вам не важко виконати це завдання?» замість фрази «Я хочу, щоб ви виконали це завдання»);

– **«Використання в спілкуванні «Ми-висловлювання»**, що створює ситуацію співпраці, взаємної згоди (наприклад, замість фрази «Ви дійсно зацікавлені в обговоренні цього питання?» використовується фраза «Ми з вами, безумовно, зацікавлені в обговоренні цього питання»);

– **«Використання прийому «Я-твердження»**, за допомогою якого висловлюється ставлення суб'єкта до будь-якої ситуації, пропонується бажаний варіант її розвитку без звинувачень і явних вимог (наприклад, замість фрази «Ви постійно мене перериваєте» можна скористатися таким варіантом: «Коли іноді ви мене перериваєте, я гублю думку, й мені буває дуже важко зосередитися на головному й довести промову до кінця»).



Правила успішного спілкування:

Слід уникати слів і дій, що спричиняють конфлікти (конфліктогени). Основними проявами конфліктогенної поведінки зазвичай є:

7. ПРИЙОМИ, ЩО СТИМУЛЮЮТЬ СПІЛКУВАННЯ Й ...

- відкрита недовіра;
- переривання співрозмовника; приниження значущості його ролі;
- підкреслення відмінностей між собою і співрозмовником не на його користь; нагадування про програшну для співрозмовника ситуацію;
- стійке небажання визнавати свої помилки й чийсь правоту;
- занижена оцінка внеску партнера в загальну справу й перебільшення власного внеску;
- постійне нав'язування своїх поглядів;
- нещирість у судженнях;
- різка зміна темпу бесіди, її несподіване згортання;
- невміння вислухати й зрозуміти позицію співрозмовника;
- вияв переваги у вигляді наказів, погроз, звинувачень, глузування, безапеляційних висловлювань (наприклад, «Я впевнений», «Я вважаю», «Поза сумнівом» тощо); прояв агресії.

8.

ПРОКСЕМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ

8. ПРОКСЕМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ

Проксеміка досліджує розміщення людей у просторі під час спілкування. Це поняття в науковий обіг увів американський антрополог Едвард Холл на початку 60-х рр. минулого століття. Слово «проксеміка» (від англ. «proximity») означає близькість. Дослідження Е. Холла в цій галузі по-новому розкрили відносини між людьми. У кожної людини є своя особиста територія. Це зона, яка утворюється навколо її майна – дім і сад, огорожений тином, салон автомобіля, спальня, улюблене крісло тощо та повітряний простір навколо тіла, який виявив доктор Е. Холл.

У процесі комунікації співрозмовники неусвідомлено регулюють свій простір – дистанцію між собою та іншими людьми. Психічний та етичний комфорт у процесі спілкування багато в чому визначається саме цією дистанцією. Знаючи дистанцію, можна прогнозувати реакцію іншої людини в процесі спілкування.



Зверніть увагу!

У повітряному просторі людини під час спілкування виділяють чотири зони:

– **інтимна зона** (до 0,5 м), в яку допускаються лише близькі, добре знайомі люди. Для цієї зони характерні довіра, тихий голос під час спілкування, тактильний контакт. Дослідження свідчать, що вторгнення в інтимну зону спричиняє певні фізіологічні зміни в організмі: пришвидшується серцебиття, підвищується виділення адреналіну, кров припливає до голови. Передчасне порушення її кордонів завжди сприймається співрозмовником як замах на його недоторканість;

– **особиста або персональна зона** (0,5-1,20 м) для повсякденного спілкування з друзями та колегами припускає тільки візуально-зоровий контакт між партнерами, що підтримують розмову;

8. ПРОКСЕМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ

– **соціальна зона** (1,20-4,0 м) зазвичай утворюється під час зустрічей у кабінетах та інших службових приміщеннях з малознайомими й незнайомими людьми;

– **публічна зона** (понад 4,0 м) передбачає спілкування з великою групою людей – під час лекції, на мітингу.

Вибір дистанції спілкування залежить від взаємин між людьми (як правило, люди стоять ближче до тих, кому вони симпатизують) і від індивідуальних особливостей людей (наприклад, інтроверти погано почуваються, якщо дистанція під час спілкування є занадто близькою).





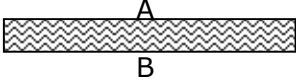

Правила вибору розміщення співрозмовників один щодо одного

Проксемічна поведінка полягає не тільки у виборі дистанції, а й у взаємній орієнтації людей у просторі. У процесі спілкування в умовах робочого кабінету зі стандартним прямокутним столом співрозмовники можуть займати чотири основні позиції один щодо одного (рис. 2).

- а) позиція невимушеного спілкування;
- б) позиція співробітництва (ділової взаємодії);
- в) змагально-оборонна позиція;
- г) незалежна позиція.

Позиція невимушеного спілкування (а). Ця позиція зазвичай використовується людьми, між якими є дружні відносини, й вони можуть вести невимушену бесіду. Ця позиція дає змогу бачити не тільки очі, а й жести іншої людини. Кут столу являє собою частковий бар'єр у разі, якщо один зі співрозмовників починає відчувати загрозу, а територіального поділу столу при цьому немає.

Взаємне розміщення в процесі спілкування

- а) позиція невимушеного спілкування; 
- б) позиція співробітництва (ділової взаємодії); 
- в) змагально-оборонна позиція; 
- г) незалежна позиція. 

Позиція співробітництва (б). Співрозмовники спільно працюють над одним проектом, прагнуть до взаєморозуміння та ефективної взаємодії. Це одна з найбільш вдалих позицій для обговорення та вироблення спільних рішень.

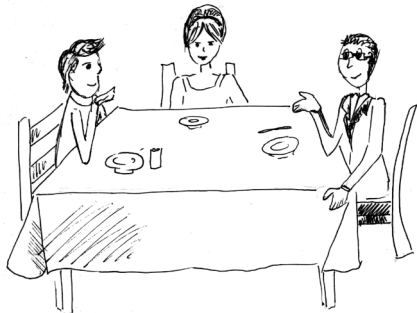
Змагально-оборонна позиція (в). Таке розміщення сприяє тому, що кожна сторона буде дотримуватися своєї позиції. Стіл між ними стає своєрідним бар'єром. Коли люди сидять безпосередньо один навпроти одного, вони несвідомо ділять стіл на дві частини. Кожен сприймає половину столу як власну територію і заперечує проти вторгнення на неї співрозмовника. Якщо «В» хоче переконати в чому-небудь «А», то змагально-оборонна позиція зменшує шанси «В» на успішне проведення переговорів. Але може виявитися, що «А» є менеджером, який повинен серйозно поговорити зі співробітником «В», і змагальна позиція може посилити його претензії, або «В» необхідно, щоб «А» відчував свою перевагу, тому він обирає позицію навпроти.

Незалежна позиція (г). Цю позицію займають люди, якщо вони не хочуть спілкуватися з іншими людьми. Це свідчить про їхню незацікавленість і навіть вороже ставлення до інших, особливо, коли ви входите в територіальний простір цієї людини. Такого розміщення слід уникати, коли між «А» і «В» має відбутися відверта розмова.

8. ПРОКСЕМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ

На створення психологічного клімату істотно впливає не тільки розміщення співрозмовників за столом, а й форма самого столу, розмір стільця й різні аксесуари.

Квадратний стіл (формальний) «встановлює» змагальні

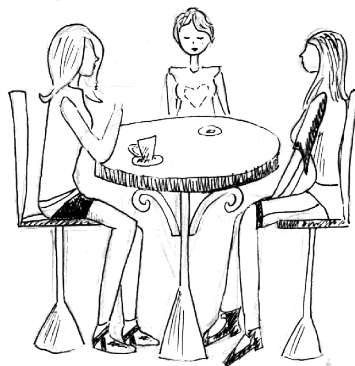


або ж оборонні відносини між партнерами під час переговорів. Це стосується людей, що мають однаковий соціальний статус у суспільстві. Квадратні столи є ідеальними для коротких прямих переговорів або відносин керівник – підлеглий. При цьому

люди, що сидять поруч з вами, найбільше від усіх намагатимуться вам допомогти. Той, хто сидить праворуч, допомагатиме більше, ніж той, хто сидить ліворуч. Найбільший опір чинитиме людина, яка сидить безпосередньо навпроти вас.

Круглий стіл (неформальний)

створює атмосферу неформальних відносин і є ідеальним для дискусій серед людей, що мають однаковий соціальний статус у суспільстві, адже кожна людина займає однакову територію столу. Якщо прибрати стіл і поставити замість нього стільці, то запанує атмосфера розслаблення.



Фактори, що підвищують статус людини. До них належать: розмір стільця та його спинки, висота стільця від підлоги, місце стільця в кабінеті. Чим вища спинка стільця, тим більшою владою наділена людина й тим вище її статус. Багато керівників сидять у шкіряних кріслах з високими спинками, тоді як відвідувачам вони пропонують звичайні стільці з низькими спинками. Обертові стільці та стільці на коліщатах дають змогу власникові стільця мати деяку свободу руху, коли він опиняється в складному становищі.

8. ПРОКСЕМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ

Звичайні стільці не дають такої свободи рухів, і брак руху компенсується різними жестами, які можуть допомогти зрозуміти, що співрозмовник думає і що відчуває насправді. Крісла з ручками, особливо такі, на спинку яких можна відкинутися, краще за стільці, які не мають таких переваг.



РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова:

1. Афанасьев И. Деловой этикет / Илья Афанасьев. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К. : Альтерпрес, 2001. – 352 с. – (Биб-ка делового человека).
2. Гах Й. Етика ділового спілкування: навчальний посібник / Йосип Гах; М-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки «Галицька академія». – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 160 с.
3. Дороніна М. С. Культура спілкування ділових людей / М. С. Дороніна. – К. : Вид. дім «KM Academia», 1997. – 191 с.
4. Етика ділового спілкування: навчальний посібник / Т. Б. Гриценко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
5. Етика керівника: підручник за кредитно-модульною технологією навчання для магістрів / уклад.: І. П. Аносов, С. С. Ізбаш. – Мелітополь : Видавництво МДПУ імені Богдана Хмельницького, 2014. – 324 с.
6. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / Тамара Чмут, Галина Чайка, Микола Лукашевич, Ірина Осечинська; Міжрегіон. акад. управління персоналом. – К. : МАУП, 1999. – 203 с.
7. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування: навчальний посібник / Л. Г. Зубенко, В. О. Немцов. – К. : ЕксОб, 2000. – 200 с.
8. Культура ділового спілкування: навчальний посібник / уклад.: Л. Г. Зубенко, В. О. Немцов. – К. : ЕксОб, 2000. – 197 с.
9. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: навчальний посібник / Ю. І. Палеха. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.

10. Стахів М. Український комунікативний етикет: навчально-методичний посібник / М. Стахів. – К. : Знання, 2008. – 245 с.
11. Хміль Ф. Ділове спілкування: навчальний посібник / Федір Хміль. – К. : Академвидав, 2004. – 278 с.
12. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування: навчальний посібник / Т.К. Чмут, Г. Л. Чайка. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Вікар, 2002. – 223 с.

Допоміжна:

1. Абрамович С. Д. Риторика: навчальний посібник / С. Д. Абрамович, М. Ю. Чикарькова. – Львів : Світ, 2001. – 240 с.
2. Білик Е. Сучасна енциклопедія етикету: 1000 правил і корисних порад / Елліна Білик; пер. з рос. Олени Росінської. – Донецьк : БАО, 2005. – 382 с.
3. Ботавина Р. Н. Етика деловых отношений: учебное пособие / Р. Н. Ботавина. – М. : «Финансы и статистика», 2004. – 208 с.
4. Бугай Н. І. Український етикет: посібник для дітей та дорослих / Н. І. Бугай. – К. : Б-ка українця, 2000. – 250 с.
5. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / В. П. Галушко. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 223 с.
6. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К. : ЄУ, 2006. – 350 с.
7. Данильчук Л.А. Основы имиджа и этикета: учебное пособие / Л. А. Данильчук. – К. : Кондор, 2004. – 234 с.
8. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів / В. О. Джелалі. – Харків-Київ, 2006. – 320 с.
9. Загнітко А. П. Українське ділове мовлення: професійне і непрофесійне спілкування / А. П. Загнітко, І. Г. Данилюк. – Донецьк : ТОВ ВКФ «БАО», 2004. – 480 с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

10. Кубрак О. Етика ділового та повсякденного спілкування: навчальний посібник / Олег Кубрак. – [3-є вид., стереотип.]. – Суми : Університетська книга; К. : ВД «Княгиня Ольга», 2005. – 221 с.
11. Маличевский В. Переговори: психологія, стратегія, аргументи / В. Маличевский. – Харків : Центр «Консульт», 2007. – 128 с.
12. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 218 с.
13. Панкратов В. Н. Манипуляції в общении и их нейтрализация: практическое руководство / В. Н. Панкратов. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 208 с.
14. Сагач Г. М. Ділова риторика: Мистецтво риторичної комунікації: навчальний посібник / Г. М. Сагач. – К., 2003. – 255 с.
15. Сербенська О. А. Культура усного мовлення. Практикум: навчальний посібник / О. А. Сербенська. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 216 с.
16. Статінова Н. Етика бізнесу: навчальний посібник / Ніна Статінова, Світлана Радченко; М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2001. – 279 с.
17. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навчальний посібник / М. В. Цюрупа. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
18. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.



ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Прийма Сергій Миколайович – проректор з наукової роботи Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат педагогічних наук, доцент, голова вченої ради Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького та Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України.

Автор понад 100 наукових і навчально-методичних праць з проблем освіти дорослих, андрагогіки, синергетики, моделювання систем соціокультурної динаміки.

Афанасьєва Людмила Василівна – директор центру соціологічних досліджень Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат філософських наук, доцент, міжнародний експерт з міжкультурного діалогу.

Автор понад 70 наукових і навчально-методичних праць присвячених проблемам ціннісних орієнтацій, формуванню громадянського суспільства, соціокультурної політики міста.

Ізбаш Світлана Сергіївна – директор Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат педагогічних наук, доцент.

Автор 76 наукових і навчально-методичних праць з проблем ефективних комунікацій та проблем організації взаємодії у спілкуванні.

Орлов Андрій Володимирович – активний науково-дослідний діяч в межах виконання досліджень Лабораторією соціологічних досліджень Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат філософських наук, доцент, координатор Центру трансферу технологій, громадський активіст.

Автор понад 70 наукових і навчально-методичних праць з проблем розвитку та функціонування громадянського суспільства, соціальних технологій та соціологічних досліджень.

Нікітін Олександр Євгенович – молодший науковий співробітник Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені

Богдана Хмельницького, учасник національної програми підготовки до сертифікації терапевтів залежностей в польській агенції протидії алкогольним проблемам (PARPA).

Кучина Катерина Олегівна – молодший науковий співробітник Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат педагогічних наук.

Автор понад 30 наукових праць з проблем освіти, теорії та історії педагогіки, теорії виховання.

Балута Вікторія Сергіївна – викладач кафедри інформатики і кібернетики Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, молодший науковий співробітник Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького.

Автор 10 наукових і навчально-методичних праць з проблем формування андрагогічної компетентності майбутніх викладачів вузів.

Ткаченко Анастасія Володимирівна – молодший науковий співробітник Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького.

Науково-популярне видання

КЕРІВНИЦТВО ЩОДО УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ МІСТА. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

За заг. редакцією С. Прийми

Коректор І. Черненко
Комп'ютерний набір В. Балута
Макетування Т. Однорог

Підписано до друку 19.06.2015 р. Формат 70x100/16. Папір мелований.
Друк цифровий. Гарнітура Verdana.
Ум. друк. акр. 5,48. Тираж 100 примірників. Замовлення № 1406

Видавець

Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

Адреса: 72312, м. Мелітополь, вул. Леніна, 20, тел. (0619) 44 04 64

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виробників і розповсюджувачів видавничої
продукції від 16.05.2012 р. серія ДК № 4324

Надруковано ФО-П Однорог Т.В.

72313, м. Мелітополь, вул. Героїв Сталінграда, 3а, тел. (067) 61 20 700

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виробників і розповсюджувачів видавничої
продукції від 29.01.2013 р. серія ДК № 4477