

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Комунікативні та презентаційні навички ІТ-фахівців

навчально-методичний посібник

м. Кам'янець-Подільський
2023

УДК 331.546+316.77]:[378.147:004(075.8)
ББК 60.5+32.97я73
К 63

Розглянуто та рекомендовано до друку
радою з науково-методичної роботи і забезпечення якості вищої освіти
фізико-математичного факультету
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,
протокол № 3 від 21 квітня 2023 року

Укладач:

Смалько О. А. – кандидат пед. наук, доцент кафедри комп'ютерних наук
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Рецензенти:

Місюк М. В. – директор Навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет», доктор
економічних наук, професор;

Почапська О. І. – завідувач кафедри журналістики Кам'янець-Подільського
національного університету імені Івана Огієнка, кандидат наук із соціальних
комунікацій, доцент;

Дзюбак Н. М. – доцент кафедри української мови Кам'янець-Подільського
національного університету імені Івана Огієнка, кандидат філологічних наук,
доцент.

Комунікативні та презентаційні навички ІТ-фахівців: навчально-методичний
посібник / укладач: О. А. Смалько. Кам'янець-Подільський : ФОП Гордукова І. Є.,
2023. 134 с.

Посібник призначений для навчання майбутніх ІТ-фахівців основам
ефективної комунікативної поведінки, способам налагодження співпраці в
різноманітних колективах комп'ютерників, для розвитку культури ділового
спілкування, вмінь уважно слухати та переконувати людей.

Пропоновані для виконання завдання спрямовані на формування
навичок складання документації, потрібної для працевлаштування в
ІТ-компанії, на створення різних інформаційно-демонстраційних матеріалів,
орієнтованих на привернення уваги до бізнесу, на залучення інвестицій та
візуалізацію роботи в командах програмістів і розробників.

Матеріали видання будуть корисними для всіх, хто опановує сучасну
комп'ютерну техніку, вчиться застосовувати інформаційні технології у
професійній діяльності, а також бажає розвивати свої соціально-
комунікативні навички.

*Слова – це вікна або стіни,
Вони засуджують нас або звільняють
Рут Бебермейер*

Передмова

Сучасний працівник ІТ-галузі повинен бути фахівцем високого рівня. Його професіоналізм складається не лише з технічних знань, але й з набору особистих, так званих «гнучких» якостей. На них звертають увагу при працевлаштуванні, від них же залежить кар'єра і стосунки в колективі.

Прийнято поділяти фахові навички на так звані «hard skills» і «soft skills» – на дві групи ключових знань і вмінь, які важливі для роботи. З їх допомогою проводиться оцінювання професійної компетентності того чи іншого фахівця, зокрема під час приймання на роботу.

Hard skills (англ. «жорсткі» навички) – це те, що можна вивчити і що можна протестувати. Прикладами таких навичок є володіння іноземними мовами, знання мов програмування, вміння виконувати математичні обчислення. Будь-яку подібну «жорстку» навичку можна оцінити об'єктивно. Щоб отримати необхідні знання/навички, треба вчитися, застосовувати знання на практиці та отримувати певний досвід.

Soft skills (англ. «м'які» навички) – це універсальні компетенції, виміряти які набагато важче. Найчастіше ступінь прояву кожної такої навички залежить від типу особистості, особливостей її характеру, темпераменту тощо. До них найчастіше відносять комунікабельність, здатність працювати в умовах форс-мажору, схильність до командної роботи тощо. Оцінити їх в конкретних показниках вкрай важко, однак розвивати конче потрібно.

Для того, щоб ефективно працювала команда розробників, програмістів, комп'ютерників, потрібен розвиток «м'яких» навичок кожного члену колективу (передусім навичок спілкування, демонстрації результатів виконаної роботи, ведення перемовин, вмінь розставляти пріоритети, знаходити підхід до колег/клієнтів, спроможність приймати зважені рішення, визнавати свої помилки, опановувати себе).

Про все це і багато іншого майбутнім ІТ-фахівцям потрібно розповідати під час навчання в університеті, а також тренувати їх відповідно поводитись у різних потенційно можливих ситуаціях. Саме тому задля належної підготовки магістрів спеціальності «Комп'ютерні науки» в Кам'янець-Подільському

національному університеті імені Івана Огієнка було запроваджено навчальний курс «Комунікативні та презентаційні навички у сфері комп'ютерних наук», до якого включено наступні теоретичні теми:

1. Основи мовленнєвої поведінки та комунікації ІТ-фахівця.
2. Усне та писемне ділове мовлення у сфері комп'ютерних наук.
3. Ефективне вербальне спілкування та слухання. Навички невербальної комунікації.
4. Комунікативні зв'язки в ІТ організаціях. Спілкування у складних ситуаціях.
5. Ділова Інтернет-комунікація.
6. Публічний виступ та умови його успішності. Техніка виразного мовлення.
7. Технічні та програмні засоби у комунікації. Створення ефективних презентацій.

Також у курсі передбачено лабораторні та практичні заняття, під час яких студенти відпрацьовують навички ефективної комунікації в колективі та виступів перед цільовою аудиторією з різними промовами та презентаціями; навчаються фахово komponувати існуючі, власноручно створювати нові та презентувати різноманітні тематичні матеріали; відточують вміння розробляти резюме та супровідні листи для працевлаштування на різні посади у сфері ІТ, проєктувати та записувати власне відеорезюме; готують фахові виступи експромтом і промови у стилі TED Talk, опановують основи моделювання власної поведінки, щоб досягати безпрограшних ситуацій у переговорах і конфліктах, знайомляться зі способами підвищення власної стресостійкості та психологічної відновлюваності, навчаються стабілізувати моральний клімат в колективі.

Посібник може бути цікавим і корисним здобувачам вищої освіти галузі знань «Інформаційні технології», викладачам інформатичних дисциплін, учнівській та студентській молоді, а також усім, хто бажає розвивати свої соціально-комунікативні навички.





Тема 1

Основи мовленнєвої поведінки та комунікації ІТ-фахівця

1. Основні форми комунікативної поведінки сучасного фахівця.
2. Зв'язок мовленнєвої комунікації з іншими науковими дисциплінами.
3. Функція ораторства в інформаційному світі.
4. Логіко-емоційні, етичні та психологічні складові мовленнєвої комунікації.

1. Основні форми комунікативної поведінки сучасного фахівця

За природною структурою мовленнєвої діяльності, вона може мати три форми (види) інтеракції – за кількістю учасників комунікативного акту.

Найперше слід охарактеризувати особливості *монологу* (від грецьк. *μονόλογος* – промова однієї людини).

Монолог за вербальною формою своєю *не може бути занадто коротким*: це завжди більш-менш розгорнута промова, побудована як вислів власної позиції або обстоювання (заперечування) якихось ідей. Пригадайте монологи персонажів у п'єсі: вони дуже відрізняються від коротких, інколи уривчастих *реплік* (від лат. *replisio* – відбиваю), на яких побудовано діалог.

Монологічну форму мають різноманітні промови, виступу, проповіді, лекції тощо. Часто монолог набуває характеру письмового твору, часом виливається у форму декларації або заяви від когось імені.

Монолог від початку несе в собі відбиток авторської особистості; якщо ж це заява від імені якогось колективу, то можна говорити про специфічну форму *колективного монологу*, у якому позиції окремих людей нівельовано й приведено до спільного знаменника.

У монолозі також може міститися імітація можливих питань, заперечень, реплік співбесідника чи аудиторії («Ви хочете мене запитати, чому таке стало можливим? Зараз я вам скажу, чому»). Такий прийом називається *прихованим діалогом*.

Внутрішнє мовлення знаходить свій вираз у *внутрішньому монолозі*.

Однією з основних форм інтеракцій є діалог. *Діалог* (від грецьк. *διάλογος* – розмова двох людей) – будь-яка тематично об'єднана бесіда за участю двох

комунікантів. По суті, усяка вербальна комунікація – це діалог, що складається з чергування *промовляння* (монолог першого учасника інтеракції) та *слухання*; потім ситуація змінюється промовлянням другого учасника, в той час, як перший, в свою чергу, слухає співбесідника; комуніканти ніби постійно міняються ролями.

Водночас не слід зводити діалог до механічного обміну репліками-повідомленнями. У діалозі виділяють більш укрупнені одиниці комунікації. У лінгвістиці (існує поняття *мовленнєвого кроку (ходу)*), який «охоплює повідомлення від початку розмови мовцем до зміни мовця».

Якого напрямку набере розмова, залежить від обох комунікантів, і найпоширенішим засобом побудови діалогу вважаються питання.

Розрізняють *відкриті* та *закриті* питання, завдяки яким можна спрямувати діалог у тому напрямку, який потрібен комунікантові. Саме людина, яка задає питання, краще контролює ситуацію у розмові, оскільки співбесідник відповідає «на задану тему». Але це не означає, що можна взагалі ігнорувати інтереси другого комуніканта – треба пам'ятати, що Ваші питання не повинні його ображати і мають бути цікаві не лише Вам, але й співрозмовнику.

Закриті питання потребують короткої відповіді.

У навідному питанні відповідь ніби вже закладена, і співбесіднику лишається тільки погодитися з нею. Ясно, що розгорнений діалог за допомогою таких питань не побудуєш. Цій меті прислужуються *відкриті питання*.

Відкриті питання дають можливість співбесіднику дати розгорнену відповідь. Подібні питання вимагають не лише дати оцінку ситуації (людині тощо), але й пояснити її.

Стосовно будь-якого предмету розмови можна задати як *закриті*, так і *відкриті* питання. І тут вже головну роль відіграє та мета.

Різні дослідники виділяють різні типи діалогів. Можна звести ці класифікації до таких трьох позицій:

- *когнітивний діалог* (від лат. *cognitio* – пізнання), який має на меті обмін інформацією між учасниками. Наприклад:
 - Чи має Ваша фірма вихід на європейський простір?
 - Авжеж, ми активно співпрацюємо з багатьма європейськими країнами: Австрією, Німеччиною, Італією, Францією.
 - Отож, об'єднуємо наші капітали для цієї справи?
 - Поза усяким сумнівом, об'єднуємо! Адже прибуток обіцяє бути, самі кажете, немалий.
- *конфліктний діалог*, у пліні якого комунікація між учасниками руйнується; емоційний фон такого діалогу – різко негативний; наприклад:
 - Ви розумієте, що після ваших слів наше спілкування неможливе?
 - Чим скоріше ви підете звідси, тим краще для нас обох.
- *фатичний діалог* (від лат. слова *fatuus* – нерозумний, простак), який має зазвичай чисто формальний характер і покликаний просто встановити контакт; фатичний діалог відбувається зазвичай у формі усної комунікації; це різноманітні етикетні формули тощо.

Полілог (або ж «багатоголосий діалог» – від грецьк. *πολι-* [багато]) – це бесіда трьох чи більше комунікантів. Зрозуміло, що в такому спілкуванні значно менше простору для монологічного мовлення, ніж у діалозі як такому.

У реальному полілозі, проте, домінують короткі, лаконічні або уривчасті репліки, еліптичні конструкції, при яких загальновідомі слова пропускаються.

2. Зв'язок мовленнєвої комунікації з іншими науковими дисциплінами

Цікавість до можливостей слова, прагнення вивчити його приховані можливості складають також основу наукової дисципліни – риторики (науки про красномовство). Поняття «мовленнєва комунікація» не зводиться до поняття «риторика», але саме риторика є найбільш значною частиною мовленнєвої діяльності – адже тут йдеться про вже знайдені мислителями минулого закони мовлення і мовленнєвого впливу, тут розроблено розгалужену систему мовно-ораторських прийомів.

Не лише такі майстри слова, як письменники, що створюють власний світ силою фантазії, але й публіцисти чи оратори, які заглиблюються у пекучі проблеми реальної сучасності й досконало володіють секретами красномовства, завжди шанувалися, мали вплив у суспільстві, швидше й ефективніше досягали своєї мети, ніж люди тяжковусті.

Але поетично-письменницька діяльність, на відміну від інших сфер мовленнєвої діяльності, вимагає таланту, природного обдарування. А в інших сферах спілкування є бажаною, але не обов'язковою умовою успіху. Вдало спілкуватися і гарно говорити можна навчитися. Як казали в античності, «поетами народжуються, на оратора навчаються».

Це можливо тому, що слово художнє і слово повсякденне не тотожні. Якщо в поетичному слові важлива *полісемія* (багатозначність – скажімо, поет порівнює очі коханої з сяючими зірками), то в повсякденному житті цінується *точність* і *конкретність* вислову.

Риторика є основою мовленнєвої діяльності – як мистецтво культурного мовного спілкування. Водночас предмет мовленнєвої діяльності тісно пов'язаний з іншими науками. Так, *мовознавство* озброює того, хто займається проблемами мовного спілкування, знанням законів формування та розвитку людського мовлення.

Літературознавство відкриває закони творення словесними засобами художнього образу. *Філософія* знаходить у мовленнєвій діяльності шлях інтелектуально-духовного пошуку людини, а окремі філософські дисципліни дають змогу глибше зрозуміти значність моральних цінностей (*етика*), принципи розуміння та творення прекрасного (*естетика*), закони мислення як такі (*логіка*).

Психолінгвістика – наука про розумовий процес усвідомлення, розуміння мовлення – допомагає зрозуміти, наскільки вибір слова зумовлено емоційно-вольовим станом людини. Знання *психології* дозволяє контролювати в процесі мовленнєвої діяльності власний душевний стан і настрої вашого співбесідника або й великої аудиторії; зокрема, когнітивна психологія (від *cognitio* – знання, пізнання) відкриває можливості осягнення світу через слово. *Фізіологія*

знайомить з мовним апаратом, його можливостями та механізмом творення голосу. Допомагають оволодіти голосом і поставою, жестикуляцією й мімікою такі дисципліни, як *методика виразного читання, основи режисури й акторської майстерності*.

Отож всякий, хто того бажає, може розвинути свої природні здібності або виробити відповідні навички та набути потрібних знань у даній області.

3. Функція ораторства в інформаційному світі

З середини XVIII ст. вивчення риторики у Європі поступово занепадає. Вона зазвичай ототожнюється з церковною культурною традицією, яка, як здається в ту пору багатьом, віджила своє. Риторика починають трактувати як беззмістовну пишноту вислову. Її перестають викладати в університетах та школах; у філологічній освіті вона почасти поглинається теорією літератури. У XIX ст. висловлювалася навіть думка: якби риторика за традицією не продовжували вивчати в навчальних закладах, вона давно б вмерла. Увага філологів була зосереджена переважно на художніх творах і поезії, а не на риторичній. Найвидатніший поет Франції кінця XIX ст. Поль Верлен закликав «зламати шию красномовству», прагнучи мови розкутої, незалежної від будь-яких «правил». У поезії це дало чудові наслідки. Але у сферах науки, юриспруденції та політики мовленнєва активність розвивається якийсь час «без правил», стихійно; кожен оратор в післяромантичну епоху, яка піднесла оригінальність та неповторність власного «я», шукає найперш індивідуального стилю і власних прийомів.

Проте з середини XX ст. спостерігається неочікуваний спалах інтересу до риторики у західному світі. Ролан Барт, французький структураліст, семіотик, у 70-х роках XX ст. пропонує термін «*логосфера*», що обіймає мисленнєво-мовленнєву сферу культури, в якій спостерігається плин ідей в різних площинах соціальної ієрархії.

З розвитком масових комунікацій змінюється техніка мовлення, з'являються нові технологічні можливості. У масовій інформації поруч з написаним використовують живе слово.

Масова інформація обмежує можливості діалогу зі слухачем – оратор/диктор/доповідач монологічно впливає на аудиторію, що порушує рівновагу, необхідну в діалозі.

У нашому суспільстві цікавість до риторики прокидається знову, починаючи з 80-х років XX ст., коли політичний мітинг, парламентська дискусія, академічна або релігійна полеміка, оборона людиною своїх прав в суді стали звичними. А роль засобів масової інформації, здатних зробити всі ці явища об'єктом суспільної уваги, значно підвищили інтерес до проблем риторики. Наше суспільство поступово починає переймати західний досвід вивчення *класичної риторики*, якій стали відводити місце в навчальних програмах, інтегруючи її можливості з іншими науковими дисциплінами.

Сучасна риторика прагне не лише переконати (як вважалося з часів Аристотеля), але й навчити, як знайти *максимально ефективний алгоритм спілкування*.

У риторичі центральне місце займає кібернетичний *принцип зворотного зв'язку* (гомеостазис – стан рівноваги динамічного середовища), з точки зору якого будь-яка система, де панує лише монолог, а можливості діалогу пригнічені, приречена на загибель.

Водночас у сьогоднішньому світі діалог стає начебто основою культурного життя взагалі. Характерний момент: вже на початку минулого ХХ ст. (1912 р.) ушавлений Д. Карнегі, який примусив сучасне суспільство замислитися над проблемою «співбесідника», засновує школу, в якій спеціально навчали прийомам спілкування.

Предметом неабиякої уваги відтак є не тільки текст, а й *дискурс* (атмосфера спілкування, підтекст, що виникає під час виголошення тексту, очікування невимовленого). Тому активно розвивається концепція *дискурсивної риторики* (в якій мовлення розглядають як соціальну дію, тобто взаємодію між мовцями). Тепер йдеться не стільки про навчання прийомів впливу на аудиторію, скільки про вміння використовувати ситуацію, щоб оволодіти увагою співбесідника та досягти свого. Дослідженням цих проблем займається *лінгвопрагматика*.

Деякі автори говорять навіть про сучасну риторику як оновлену риторику – *неориторику* (*Rethorica nova*).

Напрямами оновлення риторики є:

- вивчення засобів оптимальної побудови тексту;
- функціонування тексту в різноманітних сферах мовлення.

Поряд з суто лінгвістичними проблемами велика увага приділяється практиці мовного спілкування (усного і писемного), редагуванню тексту тощо. Передусім неориторика прагне осягнути основи мовної діяльності людини, яку нерідко зумовлюють «професійні» обставини: людина реалізує себе як ритор лише в певних межах, окреслених сферою виступу. Велике значення при цьому має емоційне забарвлення промови: «переконання здійснюється переважно не логічними засобами, а емоційно-психологічними, з урахуванням особливостей співбесідника та аудиторії; ставиться завдання не стільки сформувавши знання, скільки сформувавши позицію/думку.

Велика роль у спілкуванні належить «*культурному коду*», створеному народом або групами народів протягом століть історії. Тому неориторика орієнтує на вивчення *мовного етикету суспільства*, різноманітних *мовних кліше*, усталених формул. Стандартні ситуації спілкування дуже відмінні не лише у різних народів, а й на різних щаблях одного і того ж суспільства. Навіть привітання може звучати і, відповідно, сприйматися по-різному, якщо оратор та аудиторія належать до різних верств. Таким чином, стародавня наука риторики демонструє невичерпні своїх можливості та безперечну необхідність для сучасного суспільства.

Щоправда, за такого підходу часто нехтують класичними категоріями *моральності*. *Етична позиція оратора* стає не тільки ангажованою, але й, м'яко сказати, непевною. Характерний термін, що увійшов до нашого лексикону в останні роки: «газетний (або телевізійний) кілер». Багато-хто зараз дозволяє собі маніпулювати правдою за гроші. Характерна поява т. зв.

«чорної риторики», яка цинічно прагне зомбіювання слухача й маніпулює істиною.

Сьогодні, коли зростає небезпека руйнації морально-етичних основ спілкування, треба всім ретельно вивчати та вміло використовувати в житті (в професійному та повсякденному) риторику, що вбирає в себе етичні та високоморальні принципи.

4. Логіко-емоційні, етичні та психологічні складові мовленнєвої комунікації

У мовленнєвій комунікації слід використовувати закони логіки. *Індукція* – це хід думки від часткового до загального. *Дедукція*, навпаки, – хід думки від загального до часткового. Часто на практиці при використанні індукції вдаються до доказу за *аналогією*, тобто висновком від часткового до часткового. *Аналогія* – це висновок, що базується на подібності суттєвих ознак явища. *Обов'язковою умовою при наведенні аналогій є співставлення за суттєвими ознаками (а не випадковими).*

Існують *закони логіки*, які не слід порушувати оратору. Саме слово «логіка» (від грецького λογικός – побудований на міркуванні) означає науку про форми та засоби висловлення думки. Філософська думка вивела такі закони логіки:

1. *Закон тотожності* (всяка суть співпадає сама з собою). На практиці це означає, що ми дотримуємося певного значення слова, уникаючи варіантів.

2. *Закон протиріччя* (жодне судження не може бути водночас істинним і помилковим). Не можна відповідати на питання в один і той само час, в одному й тому самому смислі, водночас «так» і «ні».

3. *Закон виключеного третього* (істинним може бути або вислів, або його заперечення). Із двох висловів, що суперечать один одному в один і той самий час у відношенні до одного і того ж самого предмета (явища, особи) лише один – істинний.

Іноді об'єднують закон протиріччя і виключеного третього у загальне положення: між двома висловами, що суперечать один одному, немає середнього (третього не дано).

4. *Закон достатньої підстави* (всяке судження, що приймається, має бути належним чином обґрунтоване). Достатньою підставою для оратора можуть бути: фактичний матеріал, цитати, наочність. Усе це дає можливість переконати аудиторію у справедливості своєї думки.

Отже, будуючи промову, добираючи аргументи та ілюструючи свою точку зору прикладами, завжди треба пам'ятати про ці закони і не порушувати їх.

Треба пам'ятати про існування логічних помилок.

Логічні помилки виникають, коли порушено вищезазначені закони логіки або ж логічні прийоми використано недоброросовісно. Основні види логічних помилок такі.

1. Підміна тези (переведення розмови в іншу площину).
2. Недоведена основа доказу.
3. Визначення невідомого через інше невідоме.
4. Подання визначення через заперечення.

5. Неврахування полісемії (багатозначності) слова.
6. Об'єднання неспіввідносних понять.
7. Повторення доказу (тавтологія).
8. Неправильне встановлення причинно-наслідкових зв'язків (часто подібні міркування будуються за моделлю: після цього – отже, з цієї причини).
9. *Нерозрізнення об'єктів дії*, визначене невмінням правильно побудувати речення чи встановити зв'язок між реченнями.

Це основні, типові помилки, яких ми припускаємося у звичайному мовленні. Їх знання допоможе комунікантові уникнути смішного й незграбного положення, коли його докази нікого не переконують, оскільки їхня недоведеність, штучність або неконкретність буде легко викрита будь-якою людиною, яка може поставити запитання.

Логічні моделі, наведені вище, слід мати на увазі при підготовці матеріалу, складанні плану виступу, написанні тексту. Алогічні чи помилкові положення Вашого виступу можуть у будь-який момент повернутися проти Вас, якщо виникне дискусія.

З іншого боку, негідно людині, яка себе поважає, використовувати логічні підтасовки, щоби вплинути на співрозмовників.

Процес логічного переконання включає в себе декілька фаз, серед яких можна виділити:

- постановку проблеми (її формулювання, визначення її важливості, актуальності тощо);
- оцінку позиції співрозмовника (особливо треба звернути увагу на ті моменти, які є для нього принципово важливими і ті, які викликають у вас незгоду);
- обмірковування аргументації своєї точки зору та її словесне оформлення;
- відповіді на запитання співрозмовника або обговорення його точки зору;
- досягнення (недосягнення) згоди чи компромісу.

Зрозуміло, що не завжди обов'язково відтворюються всі етапи запропонованої схеми, часто вона може значно скорочуватися або, навпаки, розширюватися (деякі фрази можуть повторюватися багато разів: підбір аргументів-виклад їх-запитання-підбір аргументів-виклад-запитання і т.д.).

Логічними аргументами можуть виступати: *загальновідомі факти*; *думки та міркування авторитетів* (цитати, міркування, постулати тощо); *власні судження*, зроблені за допомогою спостережень, аналізу чи досвіду.

Великий опір в аудиторії може викликати посилання на власний досвід доповідача, тому він, в свою чергу, також часто потребує аргументації.

Не треба надто захоплюватися цитуванням – кожна цитата повинна бути належним чином пояснена й «обіграна» у розмові. Не захоплюйтеся великою кількістю цитат. Правило «Чим більше – тим краще» тут не спрацьовує. Крім того, щоби цитати краще сприймалися, потрібно дотримуватися декількох правил:

- 1) цитати повинні органічно вписуватися у контекст;
- 2) вони не повинні бути занадто довгими;

- 3) якщо наводяться цифри, то краще їх заокруглювати;
- 4) цитати бажано наводити дослівно з обов'язковою вказівкою на автора;
- 5) цитати виділяються інтонацією або зміною темпу мовлення.

При доборі аргументів вирішальне значення повинна мати *орієнтація на співбесідника* – лише врахування цінностей іншої людини викличе довіру, і сказане буде для неї переконливим.

Аргументація може складатися не лише з підтверджень Вашої точки зору, але і з *спростувань доказів співбесідника*. Проте не слід починати свою аргументацію із заперечення моментів, що мають принципове значення для співбесідника.

Розпочинати спростування аргументів співрозмовника краще за все з *прихованого компліменту*. На Вашу користь може слугувати *розгляд як позитивних, так і негативних сторін* вашого судження. Співбесідник може не прийняти вашої позиції, якщо Ви будете говорити лише про позитивні моменти, проте, побачивши обидві сторони проблеми, він переконається, що йому надається об'єктивна інформація. Акцент при цьому треба зробити, зрозуміло, на позитиві. Якщо це можливо, то варто навіть *частково погодитися з деякими аргументами «супротивника»*.

Дуже вагомими є *емоційні моменти* мовленнєвої комунікації. *Почуття* (емоції) практично відіграють в нашому житті чи не більшу роль, ніж логіка.

Коли розпочинається процес спілкування, Ви (як і співрозмовник) вже певною мірою емоційно налаштовані. Ми живі люди, що мають власну думку і відповідний настрій почуттів. Часто-густо ми розмовляємо з людьми індиферентними, яким усе байдуже, або відверто вороже налаштованими до нас. Будь-яку бездоганну логіку може збити брутальний хуліганський вигук, зле, прискіпливе зауваження, «невинне» запитання. Тому треба враховувати психологічний настрій співбесідників, «підлаштовуватись» під нього або ж вміти змінити його, «переключити» у свій емоційний струмінь.

Якщо аудиторія налаштована до Вас негативно, можна скористатися такими порадами, перевіреними практикою:

- не намагайтеся переконати всіх (якщо Ви хоча б зароните сумнів чи примусите замислитися бодай частину слухачів – це вже добрий результат);
- розпочніть виступ з аргументу, який неможливо спростувати;
- декларуйте інформаційну частину виступу («Я не хочу Вас переконувати, а лише розповім про...»);
- користуйтеся дедуктивним способом подачі інформації (краще одразу ж сказати про свою мету – це знижує рівень критичності слухачів).

Але й Ви не завжди вступаєте в бесіду в доброму гуморі. І якщо Ви відчуваєте, що настрою спілкуватися немає, що саме з цією людиною вам спілкуватися не хочеться, скоріш за все, у ви з комунікацією не впораєтесь. Величезну роль в досягненні успіху має вміння панувати над своїми настроями – воно не менш важливе, ніж вміння запанувати над почуттями вашого співбесідника.

Перш за все, звертайте увагу на *вік комунікантів* – це допоможе обрати правильну та цікаву саме для цієї категорії людей тему розмови та «прорахувати» можливу реакцію.

Щоби викликати емоційний відгук у співрозмовників, треба завжди *конкретизувати* свої повідомлення. Можна з легкістю викликати певні емоції, удавшись до поширених у суспільстві стереотипів. Не менш ефективним є тиск на т. зв. «больові точки» суспільства. До речі, ці «больові точки» частіше за все і пов'язані з певними стереотипами. Проте використовувати подібні «емоційні прийоми» варто достатньо обережно.

Отже, ораторові, який звертається до великої громади, слід враховувати як типові бажання та сподівання людей, так і ті стереотипи та проблеми, що існують у конкретному суспільстві (аудиторії).

У міжлюдському спілкуванні величезну роль відіграє так звана *гендерна проблема* (диференціація людей за статтю та за сексуальною орієнтацією). Сьогодні у розвинених суспільствах проблема гендерної нерівності вже частково вирішена.

Безперечно, що стать відіграє у процесі комунікації особливу роль. Загальновідома істина: *жінки більш балакучі*, ніж чоловіки, – нещодавно отримала наукове пояснення. Австралійські вчені встановили, що ділянка мозку, яка відповідає за мовлення, у жінок на 20 % більша, ніж у чоловіків. *Словниковий запас у жінок* зазвичай набагато *більший*, ніж у чоловіків – цим певною мірою пояснюється, що, описуючи одну й ту ж саму ситуацію, жінки говорять більше. Крім того, дуже часто балакучість жінок визначається особливостями їхньої психічної організації. Так, скажімо, *жінки* найчастіше вирішують проблеми та шукають шляхи виходу з важких ситуацій, розмірковуючи над ними *у ході розмови*, «проговорюючи» різні варіанти вголос. У такий спосіб їм легше знайти правильне рішення.

Розрізняється й стиль мовлення жінок та чоловіків. Так, досліджено, що *жінки* говорять *більш грамотно*, досить жорстко дотримуючись усталених літературних правил та норм. У той само час *чоловіки* – автори більшості *неологізмів* (нових термінів).

Жіноцтво схильне активніше використовувати у спілкуванні *емоційний фактор*, аніж логічний. Чоловіки ж мають більшу схильність до *логіки*, а не до емоцій. Жінки й чоловіки по-різному реагують на *стресові ситуації*. Так, жінка, переживши на роботі конфлікт, вдома одразу ж буде розповідати про нього. Чоловік у таких же обставинах зазвичай замикається у собі до тих пір, доки не знайде вихід. Досліди свідчать, що жінки краще вміють розпізнавати *невербальні сигнали*, ніж чоловіки. Проте один і той само невербальний сигнал у чоловіка та жінки може мати різне значення. Чоловіки і жінки обирають у процесі розмови різні *позиції у просторі*. Так, чоловіки найбільше при спілкуванні люблять стояти поруч, пліч-о-пліч, а жінки – обличчям до обличчя.

<i>Правила спілкування з чоловіками</i>	<i>Правила спілкування з жінками</i>
1. Починайте з головного, а потім переходьте до деталей – чоловік може уважно слухати не більше 15 секунд, а потім робить висновок.	1. Ніколи не перебивайте жінку, оскільки говорити для неї – майже те ж саме, що дихати.
2. Не ображайтеся, якщо вас будуть перебивати – досліджено, що чоловіки роблять це удвічі частіше, ніж жінки.	2. Розвивайте у собі вміння уважно слухати, пам'ятаючи при цьому, що жінки люблять підводити до головного здалеку.
3. Апелюйте до інтелекту, а не до почуттів (говоріть «Я думаю», а не «Я відчуваю»).	3. Звертайте увагу на мовчання жінки, оскільки воно може означати, що вона ображена і хоче у такий спосіб присоромити вас. Навіть якщо це мовчання вас не пригнічує, знайте: жінка ж-бо страждає. Отже, треба втягнути її у розмову і... покаятися у всіх своїх гріхах.
4. Не говоріть голосно і закінчуйте речення, понижуючи, а не підвищуючи голос. Підвищення голосу наприкінці речення перетворює його на питання, а постійні питання перетворюються на... допит, який чоловіки ненавидять.	4. Проявляйте повагу. Навіть натяк на неповагу до жінок (нехай навіть не до конкретної жінки) може образити співбесідницю. Ніколи не вживайте у розмові з жінкою нецензурної лексики.
5. Якщо ваші думки не співпадають, не треба робити з цього трагедії. Чоловіки люблять сперечатися, при цьому суперечка та сварка для них – речі зовсім різні.	5. Ніколи не розхвалюйте у присутності співбесідниці інших жінок (навіть якщо Ви – не чоловік чи коханий, а просто колега). Компліменти на адресу інших жінок можуть бути сприйняті як образа.
6. Не пробуйте «розговорити» чоловіка, коли він втомився або зголоднів.	6. Жінки звикла не лише розпочинати розмову, але й закінчувати її. Отже, надайте їй цю можливість.

Проблеми мовленнєвої культури невід'ємні від проблем загальної культури та *етики*.

Будь-яке спілкування має в своїй основі *аксіологію* (вчення про цінності, розділення добра та зла). Перед тим як переконувати когось, Ви самі маєте чітко усвідомити, що саме будете підносити як непорушну істину. Чітке усвідомлення своєї позиції називається *асертивністю*.

Водночас у спілкуванні часто враховуються емоції інших людей (доброта, жадібність, заздрощі тощо), їхні приховані комплекси. Аморальним проявом асертивності є *маніпуляція* – ситуація, в якій один (або більше) співрозмовників чітко усвідомлюють, що прагнуть обдурити партнера і використати його. Слова повинні влучити у певні цілі. Це виглядає дивно, але на маніпулюванні будується людське суспільство. На жаль, сьогодні дійсно ми зазвичай оточені маніпуляторами.

З точки зору традиційних етичних засад можна розрізнити дві основних моделі спілкування: *маніпулятивну* та *актуалізаторську* (коли до співрозмовника ставляться чесно). Дослідники виділяють такі відмінності між маніпулятором та актуалізатором.

Маніпулятор	Актуалізатор
Брехня (фальшивість). Використовує шахрайські прийоми та хитрі маневри, «ламає комедію», прагне справити приємне враження. «Почуття» старанно добирає і виражає залежно від обставин.	Чесність (прозорість). Здатність бути собою за будь-яких обставин. Щиросердність.
Неусвідомленість (апатія, нудьга). Не усвідомлює значення життя. Бачить і чує лише те, що хоче бачити і чути.	Усвідомленість (відгук, інтерес, життєствердження). Здатність бачити й чути не лише себе, але й інших. Завжди має власну думку.
Контроль (замкненість, навмисність). Життя – гра. Зовнішньо зберігає спокій, щоби приховати свої плани від опонента.	Свобода (спонтанність, відкритість). Він – суб'єкт, а не об'єкт, господар свого життя.
Цинізм та безвір'я, не довіряє ані собі, ані іншим. Поділяє людей на 2 групи: кого контролює він і хто контролює його.	Довіра, віра в інших і в себе, в добро та правду.
Низька самооцінка (самоповага). Болюче реагує на конструктивну критику. Дратується або лякається недоліків.	Висока самооцінка (самоповага, почуття власної гідності). Сприймає себе таким, яким є, визнає свої слабкі риси, спокійно і навіть зі вдячністю реагує на конструктивну критику. Терпляче і спокійно ставиться до своїх і чужих недоліків.

Людина вдається до маніпуляцій у тих випадках, коли її свідомість заповнили недовіра та нелюбов – як до себе, так і до інших; коли вона прагне приховати свій справжній психологічний стан, уникнути ризику та досягти за будь-яку ціну гарантованого благополуччя (психологічного та/або матеріального); чути від всіх лише схвалення. Маніпуляція завжди свідчить про комплекс неповноцінності та відсутність духовної культури – бачити в іншому просто маріонетку справді розвинена людина просто не може.

Маніпулятори охоче використовують складний емоційно-психологічний стан співбесідника, коли людина втрачає здатність до критичної оцінки себе й оточення. При цьому найсприятливішими для маніпулятора є негативні емоційні стани, коли людина потребує допомоги: розгубленість, переляк, «загнаність в глухий кут», хворобу тощо. У подібних психологічних станах людиною досить легко маніпулювати.

Сьогодні маніпуляції частіше за все добре приховані, їх буває важко розпізнати. Скажімо, у політиці часто маніпуляції тепер здійснюються з врахуванням досягнень нейролінгвістичного програмування, що дозволяє впливати на психіку людини без її згоди у потрібному для маніпулятора напрямку. Наприклад, використовуються своєрідні «репліки-маячки», що «прив'язуються» до певного політика – ці репліки (слова або слово) зазвичай починають агітацію, фігурують на білбордах тощо. Це звичайні «неполітичні» слова – згадаймо «так», «вона», «тому що». При довгому впливі на свідомість людей ці слова починають викликати асоціацію з відповідним кандидатом,

навіть якщо вони трапляються у газеті або книзі, – отже, вплив і агітація на підсвідомому рівні тривають.

Подібні прийоми часто використовуються і в сфері торгівлі. По суті, нинішня реклама чи не вся побудована за допомогою таких чи подібних асоціацій.

Ще один поширений у торгівлі прийом маніпулювання – створення ілюзії попиту. Товар, що погано продається, безладно розкладають на полицях – так, аби створити враження, що його розбирають так швидко, що працівники супермаркету не встигають навести порядок.

Головна мета кожного маніпулятора – добитися підкорення волі співбесідника, психологічно «зомбувати» його (це називається *фасцинацією*). При цьому маніпуляторіві властиве перебільшення якостей, якими він сподівається пригнітити співбесідника.

Відомий американський психотерапевт Еверетт Лео Шостром змалював такі основні типи маніпуляторів.

1. *Диктатор*. Перебільшує свою силу, прагне керувати своїми жертвами – домінувати та наказувати.

2. *Ганчірка*. Протилежність Диктаторові. Перебільшує свою чутливість, прагне забувати, не чути, пасивно мовчати, уникати.

3. *Калькулятор*. Перебільшує необхідність контролювати все; робить вигляд, що володіє прихованою інформацією, ухиляється, коли намагаються перевірити його самого.

4. *Прилипала* – протилежність Калькуляторові. Перебільшує свою залежність, прагне, щоби про нього дбали, дозволяє і спонукає інших виконувати за нього його роботу.

5. *Хуліган*. Перебільшує власну агресивність, прагне контролювати людей за допомогою погроз.

6. *Гарний хлопець*. Перебільшує свою дбайливість, любов, паралізує неприродною добротою. Протилежність Хулігану.

7. *Суддя*. Перебільшує свою критичність, нікому не вірить, завжди сповнений обурення, висуває масу звинувачень, не схильний прощати.

8. *Захисник*. Перебільшує свою готовність до підтримки, поблажливості до чужих помилок; надмірно співчуває тим, ким опікується, не дозволяє їм стати на власні ноги і паралізує ініціативу. Протилежність Судді.

Ці типи, як неважко помітити, утворюють пари, що начебто взаємно доповнюють один одного: диктатор-ганчірка, калькулятор-прилипала, хуліган-гарний хлопець, суддя-захисник. Власне, маніпулятори і досягають здійснення своїх бажань тому, що знаходять пару-антагоніста, і в цьому симбіозі обоє можуть комфортно існувати роками. Навпаки, контакти маніпулятора з людиною-актуалізатором найчастіше призводять до конфліктів і розриву стосунків.

Боротися з маніпуляторами нескладно. Наприклад, австралієць Аллан Піз та британець Алан Гарнер радять просто повторювати свою точку зору до тих пір, доки маніпулятор не змушений буде відмовитися від спроби переконати Вас зробити те, що йому потрібно.

Наведені визначення аж ніяк не тавро – маніпулятор може, при бажанні, перетворитися на актуалізатора. Тоді з Диктатора може розвинутися прекрасний Лідер, із Ганчірки – Чуйний, із Калькулятора – Уважний, із Прилипали – Вдячний, із Хулігана – Наполегливий, із Гарного хлопця – Дбайливий, із Судді – Виразний, із Захисника – Провідник. Як це не сумно, буває і навпаки – актуалізатори перетворюються на свою протилежність...

Найбільш грубим, примітивним і, на жаль, ефективним видом маніпуляторства є елементарна *брехня*. З дитинства ми обплутані численними умовностями, які супроводжують наше спілкування з іншими людьми. Кожна людина розуміє це, і навряд чи хтось з нас вважає себе зобов'язаним казати завжди «правду, саму лише правду й нічого окрім правди».

Є правда, яка спричинює біль, і є брехня задля спасіння» (книга професора Каліфорнійського Університету в Сан-Франциско Пола Екмана «Психологія брехні»). Тому зарубіжна й вітчизняна психологія давно й плідно працює не лише в сфері визначення й класифікації вербальних і невербальних ознак, за якими можна розпізнати брехуна, а й активно диференціює такі поняття, як *брехня, неправда і обдурювання*, прагнучи відділити «брехню задля спасіння» і подібні до неї речі від шахрайства, зловживання довірою, злочинного замовчування інформації тощо.

Проте боротьба з брехнею як такою залишається гаслом західної цивілізації. Зроблено навіть технічні винаходи, які дозволяють вивчати ситуацію, спираючись на об'єктивні показники приладу: йдеться про детектор брехні, який фіксує щонайменші фізіологічні реакції людини на власну брехню, і дані цього приладу використовуються в судочинстві. Практичні наслідки цих досліджень впроваджуються в сфері політики, бізнесу, роботі митниці, в деяких фірмах тощо.

Однак «кишенькового» детектора, який визначав би брехливість співбесідника, та ще й без його згоди на перевірку, немає і, мабуть, ніколи не буде. Отож, варто виходити з ситуації власними силами, навчитись розпізнавати брехуна (звичайно, подані нижче рекомендації можуть використати й затяті, переконані брехуни, дізнавшись, які прикмети їх видають, але все одно людина не зможе повністю контролювати себе у цій сфері).

Психологи та фахівці з комунікації розробили досить повну систему ознак людської брехливості, яку варто сьогодні знати кожній освіченій людині. Так, наприклад, якщо Ви хочете перевірити, чи бреше Вам людина, можна застосувати наступну просту тактику. Поставте перед нею питання, відповідь на яке, Ви заздалегідь знаєте, може бути брехливою. Якщо погляд того, хто відповідає, хоча б на секунду спрямується догори – Вам брешуть.

Наведена нижче таблиця дає можливість познайомитися з візуальними ознаками, за якими можна розпізнати, говорить ваш співбесідник правду чи брехню.

Ознаки правдивості	Ознаки брехливості
Повернуті догори, розкриті до співбесідника долоні, пальці розставлені, руки розімкнені.	Ховання рук за спиною, в кишенях, схрещення їх на грудях, на животі, за спиною, стискання підлокітників крісла.
Прямий погляд не нижче за рівень очей співбесідника.	Співбесідник менше 1/3 часу спілкування дивиться партнеру в очі, часто відводить погляд: чоловіки – на підлогу; жінки – на стелю; погляд, що вилизає.
Нахил корпусу вперед в бік співбесідника; руки та ноги трохи розведені, плечі вільно опущені.	Нахил корпусу в протилежний від співбесідника бік, зціплення кінцівок, напруга плечей.
Торкання пальцями обличчя (але не органів чуттів – рота, носа, вух, очей)	Торкання пальцями носа, рота, кутів губ, щік, потирання пальцем віка, брови, почісування підборіддя
Скорочення відстані між партнерами.	Збільшення відстані між партнерами.
Часта доброзичлива посмішка.	Штучна або безглузда посмішка, яка щезає раптово; зціплені зуби.
Розстібнутий піджак, нога витягнута в бік партнера, долоні протягнені вперед.	Відтягування, поправлення комірця, потирання долонею шиї нижче потилиці.
Невимушена жестикуляція.	Перебільшена жестикуляція або її повна відсутність; незвична жестикуляція та хаотичні рухи.
Зваженість добору слів та пружний ритм мовлення.	Багатослів'я та обмовки, вигуки типу «гм...» «ну», «е-е-е...», невмотивоване повторювання слів («я, я, я...»); удаване покашлювання.
Наявність чітких формулювань та увага до деталей.	Відсутність чітких формулювань та нехтування важливими подробицями.
Моментальна реакція на питання.	Паузи перед відповідями, занадто довге обдумування відповіді.
Вмотивовані змістом розмови зміни модуляції, гучності та висоти голосу.	Невмотивована зміна модуляції, гучності та висоти голосу (співбесідник говорить тихіше, замислюючись, з характерним розтягуванням слів).
Коректний вираз емоцій.	Невмотивована радість (адже емоційно брехун відчуває особливе захоплення від того, що обдурювання вдається).
Нормальне забарвлення обличчя та природна міміка.	Неприродні рум'янець та блідість; миготіння, неприродна міміка та асиметрія обличчя; тривалість гримаси більше 5 секунд.

Жести, що свідчать про брехню, найчастіше пов'язані з *торканням обличчя*. Наприклад, якщо людина торкається рота – таким чином ніби прикриває рот (мабуть, корені цього жесту – у інстинктивному прагненні прикрити рот, що говорить брехню). Потирання ока – від дитячої спроби закрити очі, щоби не бачити чогось неприємного).

Крім того, існують *мімічні перебіги*, що також сигналізуватимуть уважному співбесідникові про брехню. Це почервоніння щок, часте миготіння, сіпання м'язів обличчя, погляд, відведений вбік тощо.

Варто, проте, пам'ятати, що інколи за свідомства брехні сприймаються інші речі. Так, наприклад, різноманітні маніпуляції з окулярами (покусування дужок, протирання скелець, постійне знімання окулярів) часом сприймаються як ознаки розгубленості, отже й брехливості. Але насправді – це свідчення вагань, пошуку підтримки тощо. Крім того, оцінюючи невербальні сигнали, потрібно завжди робити це комплексно – один-два вихоплених з контексту жести можуть бути випадковими.





Тема 2

Усне та писемне ділове мовлення у сфері комп'ютерних наук

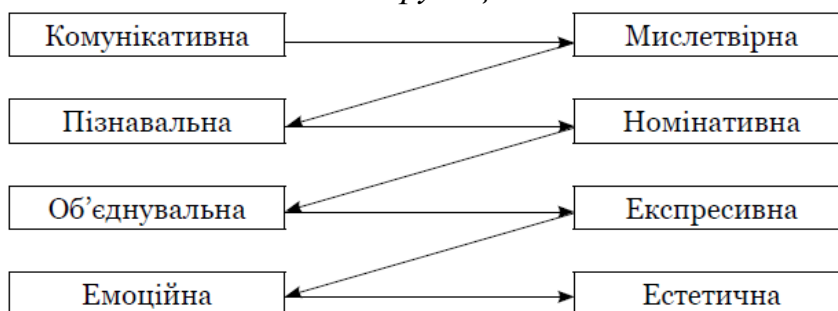
1. Поняття про культуру мовлення. Якості мовлення.
2. Усне і писемне мовлення.
3. Мовний етикет. Культура ділового спілкування. Роль контактної зони в мовленнєвій комунікації.
4. Етика спілкування по телефону та в Інтернеті.
5. Культура писемного ділового мовлення.

1. Поняття про культуру мовлення. Якості мовлення

Невід'ємною ознакою освіченої, всебічно розвиненої людини є висока *мовна культура*, тобто вміння активно використовувати в якості знарядь спілкування всі багатства виражальних засобів та властивих мові норм.

Мова – явище багатофункціональне. Основні *функції мови*: комунікативна, пізнавальна, мислетвірна, номінативна, об'єднувальна, експресивна, емоційна та естетична.

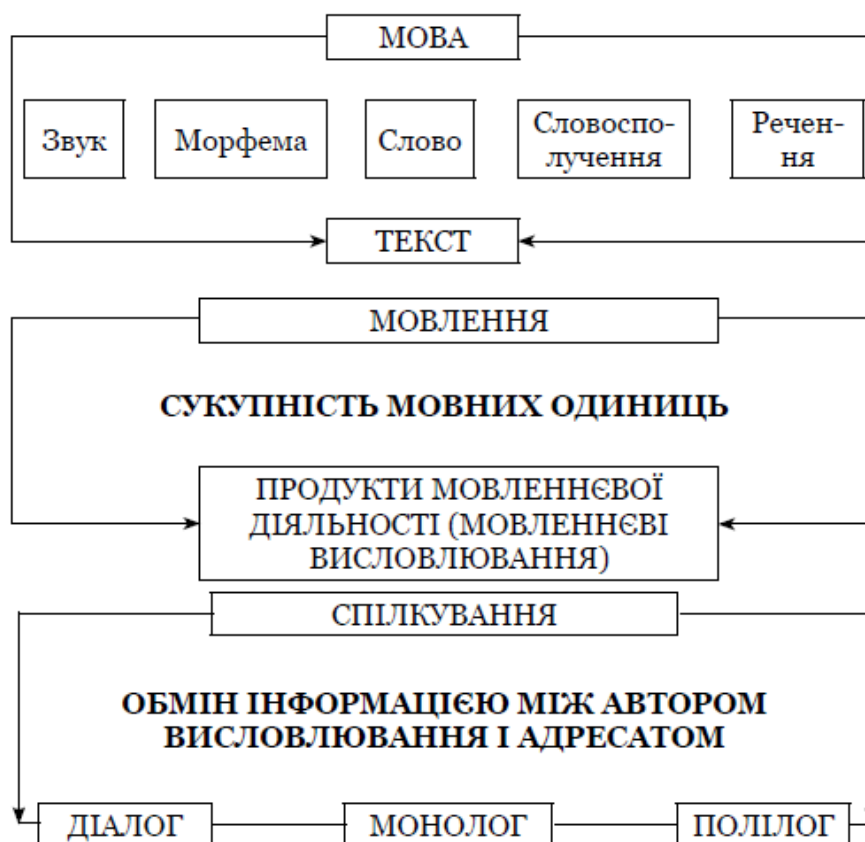
Основні функції мови



Речення – основна одиниця спілкування. Мова існує у вигляді різноманітних актів мовлення, повторюваних *усно* й фіксованих за допомогою *письма*.

Мовлення є сукупністю мовленнєвих дій, кожна з яких має власну мету, що впливає із загальної мети спілкування. Основу мови і мовлення становить *мовленнєва діяльність*. Основні її форми – аудіювання (слухання), говоріння, читання і письмо.

Спілкування – це обмін інформацією, передача певної інформації однією людиною іншій. Форми спілкування бувають різні: діалог, групова розмова (полілог), монолог. Діалог і полілог вимагають участі у спілкуванні двох або кількох співрозмовників.



Отже, обов'язковим учасником спілкування, крім мовця, є слухач (реальний чи уявний). Мовлення, таким чином, є конкретне говоріння, усне чи писемне, а також сприйняття (слухання або читання).

Висококультурній мові властиві багатство словника, різноманітність граматичних конструкцій, художня виразність, логічна стрункість. У писемному оформленні мови дотримують норм орфографії і пунктуації.

Багатство мовлення – це використання великої кількості мовних одиниць (слів, словосполучень, речень), які відрізняються за змістом і будовою.

Різноманітність мовлення – використання різних мовних засобів для вираження однієї і тієї ж думки.

Багатство мовлення досягається мовними засобами, які в тексті не повторюються, а різноманітність забезпечує вираження однієї і тієї ж думки різними мовними засобами.

Умови багатства і різноманітності мовлення такі:

- 1) багатство словникового запасу кожної людини;
- 2) вміння використовувати у своєму мовленні різні мовні засоби;
- 3) вміння інтонувати мовлення;
- 4) постійне удосконалення і збагачення власного мовлення.

Про багатство мовлення судять насамперед по його лексичному складу. Середній запас слів у добре освіченої людини становить 6–9 тисяч, тлумачний

словник української мови містить понад 130 тисяч слів, а в народній скарбниці – 200 тисяч слів.

Будуючи висловлювання в тому чи іншому стилі, необхідно враховувати *емоційно-експресивне* забарвлення слів, словосполучень, речень та їх закріпленість за певним *стилем*. Якщо у мовленні немає порушень орфоепічних, лексичних та інших норм, то воно вважається *чистим*.

Правильність мовлення – дуже об'ємна і складна ділянка культури мовлення. Щоб забезпечити правильність мовлення, треба досконало володіти нормами літературної мови. Правильне мовлення передбачає користування всіма мовними правилами, уміння будувати висловлювання, що відповідає його типу і стилю.

Точність мовлення створюється за таких умов:

- 1) знання предмета мовлення;
- 2) знання мови;
- 3) володіння мовленнєвими навичками говорити про щось, використовуючи багатство мови.

Чистота мовлення – це повна відповідність нормам *літературної* мови. Для чистоти мовлення важливими є правильна літературна вимова, вживання слів, що відповідають літературній нормі. В чистому мовленні не вживаються діалектизми, лайливі слова, слова-паразити тощо. Чистота мовлення на рівні вимови досягається суворим дотриманням орфоепічних норм (вимова голосних і приголосних звуків, звукосполучень, наголос у словах). Тому недопустимі такі порушення: *лі[т']ература* (треба *література*), *зеркало* (треба *[дз]еркало*) тощо. Чистота мовлення залежить від *дикції* (чіткої, виразної вимови).

Найпоширенішими помилками у вимові, що заважають чистоті мовлення, є неправильні *наголошення* (*наголоси*), невиправдане «акання» та впливи інших мов, переважно російської.

Руйнують чистоту мовлення лексичні засоби, якщо використовуються неточно, стилістично невмотивовано. Це насамперед діалектні, просторічні, жаргонні слова, канцеляризми і професіоналізми, лайливі й вульгарні слова.

Іншомовні слова теж засмічують мову, якщо вживаються надмірно й недоречно.

Чистота мовлення – це його краса й ознака культури кожної людини.

Серед *якостей мовлення* особливе місце займає його доречність. Ми часто чуємо або кажемо: «Це доречно», «Це недоречно», «До речі, хочу зауважити...»

Доречність – ознака мовлення, яка організує його точність, логічність, чистоту, вимагає такого добору мовних засобів, що відповідають меті й умовам спілкування.

Доречне мовлення відповідає темі висловлювання, його логічному змісту, емоційному забарвленню. Доречне мовлення обов'язково вимагає врахування ситуацій, складу мовців, форм (усної чи писемної) мови.

Засоби для досягнення мети спілкування і забезпечення його доречності досить різноманітні: монолог чи діалог, інтонація (заклична, спонукальна), риторичні запитання, різні види звертання, тональність тощо.

Уміння вибирати найбільш доречну форму спілкування залежить від стосунків людей і мовленнєвої практики: кожна людина про той самий предмет мовлення може висловитись по-різному. Залежно від різних умов і мети спілкування доречність мовлення буває контекстуальною, ситуаційною, стильовою і психологічно зумовленою.

Контекстуальна доречність виявляється в єдності змісту і форми висловлювання. Контекст вимагає, щоб у ньому були гармонійно поєднані, загальна тональність слова, інтонація, структура речень. Щоб забезпечити контекстуальну доречність висловлювання, варто використовувати в усному мовленні неповні речення, звертання, інтонацію, в писемному – складні речення, вставні слова тощо. Контекстуальна доречність впливає і на порядок слів у реченні, а речень – у тексті.

Ситуаційна доречність мовлення залежить від ситуації спілкування. Саме цим зумовлено використання монологу, діалогу (полілогу), внутрішнього монологу, авторського розуміння, різних форм звертання тощо. Від ситуації залежать темп і тональність мовлення, вибір слів, а в писемному – застосування схем, таблиць, графіків.

Важливою є *стильова доречність*. Кожний стиль будується на виборі мовних засобів, їх співвідносності. Для наукового стилю доречне використання наукових слів, термінів, а для офіційно-ділового – ділової лексики. Тому доречність – важлива ознака кожного стилю мовлення.

Доречність мовлення залежить від мовця, його мовленнєвої поведінки, мовної етики, тому зумовлюється й психологічно. Уміння встановити контакт із співрозмовником, знайти відповідні слова, інтонацію, дотримуватися норм спілкування є обов'язковим для кожного.

Доречним мовлення може бути лише тоді, коли воно відзначається правильністю, логічністю, точністю, багатством.

Виразність мовлення – не менш важлива його якість, ніж інші. Але ця якість найбільше залежить від особи мовця, його ерудиції, знання мов, мовленнєвих умінь і навичок. Мовна практика свідчить, що мовлення здатне збуджувати увагу, викликати інтерес людей до сказаного чи написаного. Ці особливості культури мовлення називають *виразністю*.

У мові є невичерпним запаси виражальних засобів, які роблять наше мовлення виразним. Це насамперед засоби *художнього мовлення* і засоби *звукового мовлення*. Виразність включає в себе й образність мовлення. Ця його якість передбачає вживання слів і словосполучень у незвичному, метафоричному значенні, що дає можливість образно, художньо відтворювати дійсність.

Отже, виражальні засоби можуть бути образними й необразними. Це залежить від стилю висловлювання. Виразність мовлення включає такі засоби, як *інтонація, логічний наголос, звукове оформлення тексту, емоційно забарвлені слова* тощо.

Виразність мовлення досягається за таких умов:

- 1) самостійність (а не за шпаргалкою) мислення мовця;
- 2) інтерес мовця до того, про що він говорить чи пише;
- 3) добре знання мови й виражальних засобів;
- 4) досконале володіння стилями мовлення;
- 5) систематична мовна практика;
- 6) свідоме бажання мовця говорити або писати виразно;
- 7) розвинутий хист, «чуття» мови.

Виразність усного мовлення розвивається за рахунок читання. Це – мистецтво втілювати написане у звуковому мовленні. Мистецтво живого слова – це також вміння донести всі відтінки думки до слухача.

Виразність мовлення залежить від його звукового оформлення, що виражається в інтонації, милозвучності, використанні звукоповторів тощо.

Виразності мовлення сприяють особливі синтаксичні структури (фігури поетичного синтаксису): еліпсис (речення з пропущеними членами), паралелізм (речення з однорідними частинами) повтори (анафора – повтор звуків чи слів на початку рядка), епіфора (повтор звуків чи слів наприкінці рядка), риторичні речення, антитеза (протиставлення) та інші.

2. Усне і писемне мовлення

Для нашої мови характерне існування двох форм – *усної і писемної*. Вони однаково поширені і важливі для всіх, у тому числі для ІТ-фахівців. І усне, і писемне мовлення має основні лексичні й граматичні норми, проте кожна з них має і свої специфічні особливості.

Усне мовлення – це така форма реалізації мови, яка вимовляється, виражається за допомогою звуків, являє собою процес говоріння. Кількість учасників усного спілкування обмежена. Інтонація, жести, міміка, умови, в яких відбувається розмова, сприяють розумінню усної мови. Співрозмовники можуть уточнити й додатково з'ясувати те, що виявилось незрозумілим у ході розмови.

Писемне мовлення – мовлення, зафіксоване на папері. Писемна форма літературної мови обслуговує різноманітні потреби, у тому числі галузі науки, будь-якої діяльності. Вона розрахована на спілкування з необмеженою кількістю людей. Писемна форма мови передає інформацію в часі і просторі. Всі ці фактори й зумовлюють *значно вищі вимоги* до організації писемної мови, ніж до усної. Саме тому в писемному мовленні використовуються *повні речення*, а в усному, що за звичай являє собою діалог, дуже поширені *неповні речення*. В усному мовленні висловлена думка часто стає зрозумілою з півслова, з одного натяку, і розгорнутого оформлення не потребує. А писемному властиві поряд з простими реченнями і складні, що допомагають оформити складну думку і передати тому, хто відсутній.

Усне і писемне мовлення – це форми реалізації мови як засобу спілкування.

Усне і писемне мовлення має широке застосування в різних сферах життя людей. Усне мовлення існує у формах діалогу, дискусії, диспуту, монологу, розповіді, переказування, звіту, доповіді тощо, а писемне – у формах переказу, творів (опису, розповіді, роздуму), ділових паперів, газетних жанрів, плану, тез, конспекту, реферату.

3. Мовний етикет. Культура ділового спілкування.

Роль контактної зони в мовленнєвій комунікації

У поняття культури мовлення входить і поведінка мовця, або *мовний етикет*. Мовний етикет є тією сукупністю мовних засобів, які регулюють нашу *поведінку* в процесі мовлення. Мовна поведінка людини повинна виявляти її глибоку, справжню повагу до інших людей. Мовний етикет робить спілкування людини з іншими приємним, бажаним. Він передбачає найбільш уживані слова і вирази, з якими люди звертаються одне до одного, виявляючи ввічливість, пошану, стриманість, такт.

Найголовніші вимоги мовного етикету – ввічливість, чемність, уважність і стриманість.

Спілкування завжди починається з *привітання*. Воно відіграє важливу роль, оскільки вчені довели, що наше враження про людину закладається протягом перших 10-15 секунд, і потім його вже досить важко виправити. Отже, від того, як Ви привітаєтеся, може залежати й успіх вашої розмови.

Далі правила гарного тону радять поцікавитися життям співрозмовника, і лише після того приступати до тієї теми, про яку ви хотіли б поговорити. До засобів мовного етикету відносяться словесні формули вираження ввічливості, особливі форми звертання до знайомих і незнайомих людей, уживання пошанної множини (займенника *Ви*) та інші.

Щодо вживання займенника «*Ти*» або «*Ви*» потрібно поговорити окремо. Це той момент, з якого співбесідникові одразу стає зрозуміло ступінь Вашої вихованості. Існує декілька правил, яких треба дотримуватися, щоби не образити іншого. По-перше, до людини, старшої від Вас, традиційно звертаються на «*Ви*» (це правило обов'язково мусить спрацьовувати при першому контакті; виключенням є лише та ситуація, коли сам співрозмовник попросив звертатися до нього на «*ти*»). По-друге, взагалі до незнайомої людини при першому знайомстві краще звертатися на «*Ви*» – навіть якщо це Ваш ровесник. У деяких західних мовах, наприклад, в англійській, звертання на «*Ви*» повністю витіснило традиційне звертання на «*Ти*»; навпаки, у Швеції усі звертаються на «*Ти*», навіть у розмові з високим державним урядовцем. Вочевидь, обидві позиції мають свої переваги.

У нас звертання на «*Ви*» частіше за все означає, що ми будемо звертатися до людини по імені та по батькові. Сьогодні у нас почав також активно приживатися середній варіант між «*Ви*» та «*ти*» – звернення на «*Ви*», але по імені. З часом, у ході подальшого спілкування, ви можете переходити з «*Ви*» на «*ти*», але обов'язково при обопільній згоді. Краще за все, перш ніж міняти займенник, поцікавитися у співбесідника, чи не проти він перейти до менш офіційного звернення.

В українській мові є чимало засобів вираження ввічливості: *дякую, на все добре, будь ласка, доброго здоров'я, щасливої дороги* тощо.

Звертання до співбесідника – найяскравіший і часто вживаний етикетний знак.

Для мовного етикету важливими є і певні заборони, тобто те, чого не можна допускати. Таких «не можна» є декілька: голосно говорити, жестикулювати,

штовхати співбесідника, смикати за одѐжу, плескати по плечу, нашіптувати щось одному з кількох співрозмовників, нагадувати людині про її вік, фізичні вади.

Є й низка мовних заборон: говорити суржиком, виражати своє ставлення до чогось вигуками *ой, ігі, ага, угу* чи вживати слова *дідько, чорт, біс*, часто повторювати слова *страх, жах, Боже*, називати конкретну людину *він, вона*.

Хочеться окремо застерегти від типової помилки майбутніх керівників та високопосадовців. Радянський час залишив нам у спадщину хамство посадовців: начальник привласнює собі право називати на «ти» усіх своїх підлеглих незалежно від посади, статі та віку. Але, повторюю, на «ти» пристойні люди переходять за *взаємною згодою*. Етикет ділового спілкування наполягає на тому, що до усіх підлеглих керівництво повинно також звертатися на «Ви» (як це роблять підлеглі щодо нього). Виключенням може бути ситуація, коли у фірмі (на підприємстві тощо) зібралися люди приблизно одного віку, стосунки між ними дружні (або, принаймні, демократичні) – тоді всі можуть перейти на «ти» (сюди включається і звернення до керівництва).

Треба також зазначити, що використання етикетних формул вимагає *повноти*, а не уривчастості, а також супроводжується відповідною *ввічливою інтонацією* – зміна інтонації при збереженні формули або її фрагменту сигналізує про прагнення розірвати стосунки. Можна сказати «Шановний!..» з таким притиском, що людина моментально зрозуміє: до неї відчувають що завгодно, окрім пошани, і більш за все бажають, аби вона пішла собі геть.

До питань мовного етикету відноситься також вміння *гарно й ввічливо подякувати*. Часто ми забуваємо сказати «спасибі» людині, яка зробила нам послугу, допомогла у чомусь тощо. Іноді доходить до парадоксу – замість висловлення вдячності ми ображаємо іншого своєю байдужістю й зневагою. Запитавши, «Котра година?» і не подякувавши, біжимо собі геть, залишивши людину з неприємним почуттям, начебто її отак собі використали.

Невміння відповісти на комплімент – також типова ситуація.

Слід пам'ятати, що кожна людина, яка зробила щось добре для іншої, має природне право розраховувати на слова вдячності – якщо вона їх не почує, наступного разу у неї буде менше стимулів робити добрі справи.

Але треба звернути увагу і на таку проблему як *девальвація благодіяння* [тобто його знецінення]. Часом буває так, що в того, хто має подякувати, виникає тривога: «А що я повинен буду йому зробити згодом? Як я цей борг віддам?» І в декого може виникнути бажання не приймати благодіяння (тобто не дякувати). Так, наприклад, може девальвуватися саме діяння (на зразок: «не дуже мені й треба було» або на кшталт: «ну це ж дрібниця»). А може девальвуватися *мотивація* благодіяння: це було *йому* потрібно. Або благодіяння необґрунтовано підводиться під реєстр *обов'язків*. Або так: «та це і так відбулося б через деякий час!». Часто девальвуються зусилля, які не дали результатів. Мовляв, робив, та не зробив. Девальвація іноді віртуозна. Але у будь якого разі вона має *маніпулятивну сутність*.

Культура ділового спілкування

Культура ділового спілкування – це високий рівень уміння спілкуватися у діловому світі.

Завданням ділового спілкування є:

- 1) розпізнати наміри та індивідуальність співрозмовника/колеги;
- 2) організувати діяльність;
- 3) забезпечити зворотний зв'язок (інформацію про результати цієї діяльності).

Високий рівень культури ділового спілкування забезпечують такі механізми:



Механізми культури ділового спілкування:

- комунікативні установки (тобто бажання спілкуватися на гуманістичному рівні) – я хочу це робити;
- знання про засади, механізми, стратегії, форми спілкування (тобто знання про етичні норми спілкування, прийняті у певному суспільстві; знання про психологію спілкування – категорії, закономірності, механізми сприймання й розуміння один одного) – я знаю, як це робити;
- вміння застосовувати набуті знання з урахуванням конкретної ситуації – я вмію це робити.

Оволодіння культурою ділового спілкування передбачає:

- Високу комунікативну культуру, тобто мистецтво говорити (зокрема публічно) і слухати.
- Вміння об'єктивно сприймати і правильно розуміти співрозмовника.
- Вміння будувати стосунки з будь-яким співрозмовником, домагатися ефективної взаємодії на основі обопільних інтересів.

Професіонал своєї справи має всебічно володіти діловим спілкуванням – і вміти правильно сприймати і приймати співрозмовника або аудиторію, та володіти ораторським мистецтвом. Усе це потрібно для успішного ділового контакту, в ході якого виявляється вміння взаємодіяти зі співрозмовником: долати бар'єри у спілкуванні, зайняти потрібну психологічну позицію, вийти на відповідний рівень спілкування тощо.

Культура ділового спілкування передбачає і високу етичну культуру, вміння бачити в діловому партнері не тільки особистість, з якою можна розв'язувати професійні проблеми, а й цікаву, повноцінну особистість загалом.

З усіх можливих способів передачі інформації (за допомогою спілкування: жестів, міміки, пантоміми, зорового контакту) мова – універсальний засіб, бо вона дозволяє найточніше передати зміст повідомлення. Добрий оратор

володіє здатністю під час виступу коригувати свою промову, домагаючись позитивної реакції слухачів.

Володіння культурою ділового спілкування означає правильно будувати виступ, вміло керувати аудиторією, раціонально використовувати час, відведений для виступу.

Культура ділового спілкування передбачає: уникнення неясності, невизначеності висловлювань; виключення двозначних фраз; пояснення аудиторії значення малознайомих слів; дання визначення складним поняттям; логічний зв'язок думок. Основи культури ділового спілкування інтегрують засади професійної культури і ділового спілкування.

Форми ділового спілкування – усна: ділова бесіда, ділові наради, ділові переговори, публічні виступи, прес-конференції, дебати, презентації, дискусії; письмова: оформлення ділової кореспонденції/документації.

Всі перелічені форми ділового спілкування ведуть за визначеними сценаріями. Те, що доречно в розмові з колегами, може виявитися неприпустимим при спілкуванні з потенційними партнерами.

1. Ділова нарада – це обговорення проблем і завдань у групі фахівців або колег.

2. Ділові перемовини – це обговорення кількох зацікавленими сторонами певного питання для з'ясування позицій сторін або підписання угоди.

3. Ділове листування – найпоширеніший вид документації, призначений для встановлення офіційних, службових контактів між підприємствами, організаціями, установами, фірмами та закладами. Метою ділового листування є пояснити, переконати, проінформувати і спонукати адресата до певної дії.

4. Публічний виступ – це передача інформації промовця аудиторії. Найпоширенішою формою публічного виступу є доповідь.

5. Ділова бесіда – це розмова двох чи більше осіб, яку ретельно підготовлено. Її метою є обмін інформацією, формування перспективних заходів, підтримання ділових контактів, стимулювання дій у новому напрямку, роз'яснення проблем, що існують.

6. Прес-конференція – захід для ЗМІ, який проводять у разі, коли є суспільно значуща новина і організація або окрема відома особа, безпосередньо пов'язані з цією новиною, бажають дати свої коментарі для громадськості.

7. Дебати – різновид публічної дискусії, учасники якої спрямовують свої зусилля на переконання у правоті третьої сторони, а не один одного.

8. Презентація (спосіб подання інформації) – інформаційний чи рекламний інструмент, що дозволяє повідомити потрібну інформацію про об'єкт презентації у зручній для одержувача формі.

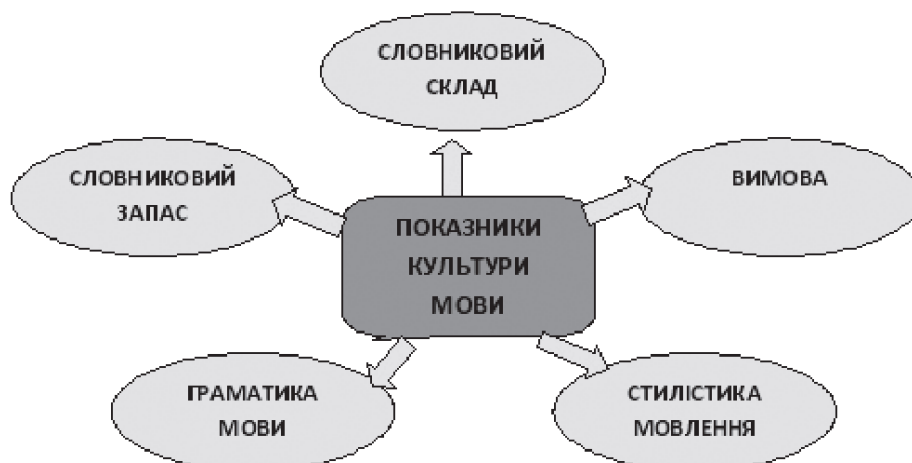
9. Дискусія – форма колективного обговорення, мета якої – виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне розв'язання проблеми.

Засоби ділового спілкування – лінгвістичні (мовні); паралінгвістичні (голос, діапазон, тональність); оптико-кінетичні (жести, міміка, пантонімія); екстралінгвістичні (паузи, сміх, темп мови); просторово-часові (дистанція,

час, місце, ситуація спілкування); технічні (телефон, телекс, факс, засоби Інтернету).

Комунікативна культура в діловому спілкуванні відіграє дуже значущу роль. Народна приказка каже, що за одягом зустрічають, а за розумом проводжають. Хоч як би бездоганно ви були одягнені, перше позитивне враження можуть безповоротно зіпсувати слова-паразити у вашій мові, невміння грамотно і послідовно викладати думки і доводи.

Нижче наведено показники культури мови, які визначають мову ділової людини:



Культура ділового спілкування допомагає людям організувати спільну діяльність, пізнати один одного краще, а також розвинути і сформувати міжособистісні взаємини. А знання її основ і норм без сумніву в сучасному світі є запорукою успіху будь-якої ділової людини.

Культуру ділового спілкування потрібно розглядати як складову частину загальної культури, враховуючи її класифікацію за видом, родом, значущістю, а також визначаючи її функції.

Функції культури ділового спілкування



Культура ділового спілкування – це поєднання правил вербального і невербального ділового спілкування, які регламентують порядок зустрічі, ведення ділових бесід, переговорів, офіційних і неофіційних заходів.

Різновидами культури вербального спілкування у сфері ділових стосунків є культура ділової бесіди і переговорів, невербального – dress-code (діловий костюм), культура подарунка, обміну візитівками тощо.

Важливим чинником культури переговорів є вироблення стратегії переговорного процесу: формування складу делегацій; розв'язання організаційних питань стосовно проведення переговорів; культура ознайомлювальної бесіди і культура аргументації.

Культура ділового спілкування послуговується загальними принципами ділової культури і морально-етичними правилами бізнес-етикету. За будь-яких обставин головними принципами ділового спілкування є: емоційна стриманість, увага до співрозмовника, візуальний контакт, зосередженість на розмові, уникнення суперечок, конфіденційність розмови, позитивна реакція на партнера, уникнення поспішних висновків, зайвих порад, моделювання і дотримання лінії поведінки, прогнозування можливого конфлікту, аналіз особистих і професійних якостей партнера.

Культура ділового спілкування також передбачає: здобуття довіри співрозмовника; ставлення до нього не як до суперника, якого потрібно обманути, а як до довгострокового партнера; обов'язкове оволодіння принаймні однією іноземною мовою або вміння працювати з перекладачем; опанування мистецтва компромісу.

Культура спілкування є складовою частиною культури людини загалом. Вона, як і будь-яка інша культура, включає суму знань про спілкування. Для культури спілкування характерна *нормативність*, яка визначає, як повинні спілкуватися люди в тому чи іншому суспільстві, у тій чи іншій ситуації. Норми, як правило, визначаються станом суспільства, його історією, традиціями, національною своєрідністю, загальнолюдськими цінностями.

Безумовно, самі знання не забезпечать культуру спілкування, якщо вони не будуть використовуватися. Для того, щоб спілкування було успішним, треба мати необхідні вміння. Вони набуваються досвідом, за допомогою психологічних засобів, певних вправ.

Багато в чому особливості культури спілкування залежать від мовців та їх якостей. Один поводить ся пихато як всезнайка, його не цікавить думка співрозмовника. Другий говорить тільки сам і не дає можливості іншим вставити навіть слово. Третій грає роль поважної людини і презирливо ставиться до чужої думки. Четвертий, навпаки, є людиною спокійною і терплячою, завжди має, що сказати.

Виділимо компоненти, які створюють високий рівень культури спілкування:

- 1) комунікативні установки, які «включають» механізми спілкування;
- 2) знання:
 - а) норм спілкування, прийнятих у даному суспільстві;
 - б) психології спілкування (категорій, закономірностей, механізмів);
 - в) психології сприймання і розуміння одне одного;
- 3) вміння застосовувати ці знання відповідно до ситуації, норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей.

Щоб досягти високого рівня культури спілкування, необхідно добре розбиратися в психології спілкування та в індивідуально-психологічних особливостях людей, адекватно емоційно та інтелектуально реагувати на їх поведінку і психічний стан, підбирати для кожної людини у відповідній ситуації такий спосіб спілкування, який би не вступав у протиріччя з загальнолюдськими цінностями, мораллю суспільства, гуманністю і разом з тим відповідав би індивідуальним особливостям конкретної людини.

Спілкування в колективі

Важлива роль у створенні колективу й нормальної робочої обстановки належить *керівникові* цього колективу. Авторитет керівника забезпечується такими етичними факторами, як абсолютна чесність, добросовісність, знання своєї справи, принциповість, повага до людей, турбота про них. Керівник не зможе добитися поваги співробітників, якщо стане постійно підкреслювати свою вищість і виявляти неповагу до підлеглих, зверхньо покрикувати на них.

Мистецтво керівництва дається не кожному. Але якщо такий талант і притаманний людині, цього не досить. Керівник повинен постійно працювати над собою, щоб бути зразком для підлеглих.

Цікаво і плідно працювати під керівництвом висококультурної людини, яка створює в колективі таку атмосферу, що кожен працівник з радістю йде на роботу, бо він відчуває себе безпосереднім помічником керівника.

Яким же його хочуть бачити підлеглі?

Керівник:

- завжди вітається з усіма («Розумна людина завжди вітається першою»);
- знає, як звуть його працівників на ім'я та по батькові, ніколи не «тикає» підлеглому;
- не підвищує голосу при розмові;
- уміє визнавати свої помилки, не нагадує підлеглому безліч разів про зроблену ним помилку;
- довіряє своїм працівникам, цінує їх і вміє захистити в разі чого;
- не зганяє злість на інших, коли винен сам;
- цінує час підлеглих і не відволікає їх від занять якимись дрібницями;
- уміє оцінити добрий жарт (якщо це не висміювання когось із колективу);
- завжди допоможе підлеглому (по можливості), не пишаючись і не величаючись цим;
- має індивідуальний підхід до людей;
- дає завдання підлеглим у ввічливій формі;
- тактовно й ненав'язливо виховує у своїх підлеглих високі етичні навички.

Досвідчений керівник уміє створити в колективі відповідний мікроклімат, потрібний тон спілкування. Проте створювати спокійну доброзичливу атмосферу має не лише керівник, а й увесь колектив, у якому всі розмовляють спокійно, коректно, ввічливо, неголосно.

Розумний керівник краще похвалить привселюдно когось за добре виконану роботу, але при цьому слід зважати і на таку людську ваду як заздрість. Тому керівник будь-якого структурного підрозділу повинен бути ще й *психологом*.

Однією з важливих ланок організації праці є *правильний інформаційний режим*, який значно підвищує продуктивність праці у колективі. Концентрованість інформації (до речі, вона повинна надходити вчасно) – це конкретність, а конкретність тісно пов'язана з лаконічністю. І тому це повинно бути враховано *всіма членами колективу установи*: чим коротше викладені завдання чи доручення, тим краще вони зрозумілі.

Телефонна розмова

Телефонна розмова як один із видів мовленнєвої діяльності входить до складу видів ділового спілкування. Своєрідність телефонної розмови в тому, що вона:

- не є засобом масової комунікації (на відміну від радіо, телебачення, кіно);
- є формою спілкування із зворотним зв'язком, що наближає її до безпосередньої форми усного мовленнєвого спілкування;
- є непередбаченою, спонтанною на відміну від інших видів мовленнєвого спілкування, які здійснюються за допомогою технічних засобів;
- це форма діалогічного мовлення; специфіка телефонної розмови виключає полілог як форму спілкування (на відміну від селектора);
- дистантність співбесідників у просторі виключає міміку, жести, вираз обличчя та ін. і передбачає наявність фраз, які передають емоційний стан партнерів або підтверджують збереження контакту («Алло! Ви мене чуєте? Погано чути, говори голосніше! Пробачте, Вас погано чути! Я вас не чую!»).

Службова телефонна розмова складається з таких компонентів:

- момент встановлення зв'язку;
- виклад справи;
- заключні слова, знак, що розмову закінчено.

Телефонні розмови обслуговуються набором стандартизованих мовних формул, які закріплені за даною ситуацією і, відповідно, мають свою національну специфіку.

Правила телефонної мовної поведінки:

1. Офіційні (ділові розмови ведуться по службових, а не домашніх телефонах). Якщо ж доводиться дзвонити у справах додому, то слід перепросити, коротко викласти суть справи і домовитись про зустріч.
2. Дзвонити додому до когось до 9 години ранку або після 22 години вечора непристойно. Якщо ж обставини змушують дзвонити в позаetikетний час, треба вибачитися і навести серйозні причини, які змусили вас потурбувати людину.
3. Розмова по телефону не повинна бути довгою (не більше 3-5 хв.).
4. Закінчити розмову повинна та особа, яка подзвонила, але якщо співбесідник значно старший за віком (чи службовим становищем), слід дати закінчити розмову йому. Якщо викликаний до телефону службовець – жінка, то співрозмовник повинен зачекати, щоб розмову закінчила вона.
5. При розмові слід обов'язково себе назвати, а службова особа, знявши трубку, може одразу ж назвати своє прізвище або місце роботи. Існують певні мовленнєві формули, які найбільш типові для телефонних розмов: «Добрий день. Пробачте, це... Я не відриваю Вас від справ?»

При офіційній розмові використовують менше етикетних фраз (хоча вони все ж таки є), а швидше розпочинається ділова розмова. Наводимо фрази, які вважаються ознакою ввічливості: «Чи можна попросити... З'єднайте мене, будь ласка, з... Чи не могли б ви покликати до телефону...» На це звичайно відповідають: «Зачекайте хвилиночку, я зараз покличу... Прошу зачекати... На жаль, директора немає. Чи можу я йому щось передати? Почекайте хвилиночку, він зараз підійде. Пробачте, зараз з'ясую. На жаль, його ще нема. Ви не могли б зателефонувати через годину?»

Деякі прізвища дуже важко сприймаються на слух по телефону. Тому бажано ставити їх в кінець речення і вимовляти якомога виразніше, аби всі звуки і склади були зрозумілі. Інколи такі прізвища диктують по буквах (у таких випадках прийнято називати особисті імена, перша літера яких співпадає з літерою потрібного слова. Наприклад, прізвище Дінкус: Данило + Інна + Ніна + Костя + Уляна + Семен).

Розмова по телефону не повинна перетворюватися на монолог: інформацію слід передавати частинами, по можливості частіше робити паузи, щоб міг підключитися співрозмовник. Паузи взагалі створюють певний ритм у розмові, дають можливість уникнути перебивання, що особливо неприємно у певних ситуаціях.

Загальні вимоги до усного ділового мовлення

Усне ділове спілкування передбачає вільне володіння українською мовою, дотримання правил мовної етики.

Найзагальніші вимоги до усного ділового спілкування:

- якість (недвозначність) у вираженні думки;
- логічність, смислова точність, а звідси – небагатослівність (лаконізм) мовлення;
- відповідність між змістом висловлювання й засобами його вираження;
- відповідність між мовними засобами й обставинами мовлення (мовленнєвою ситуацією);
- одностильність уживаних одиниць мовлення (відповідність мовних засобів стилю висловлення);
- побудова природних узвичаєних словосполучень і речень;
- вдалий порядок слів у реченнях;
- багатство й різноманітність мовних засобів;
- самобутність (нешаблонність) в оцінках, порівняннях, зіставленнях, у побудові висловлювання;
- ефективність мовлення;
- доречність і доцільність мовлення;
- милозвучність мовлення;
- красномовство (виразність дикції, відповідний темп мовлення, сила голосу) залежно від ситуації мовлення.

Для усного ділового мовлення важливим є дотримання правил української вимови, які включають вимову голосних і приголосних звуків та звукосполучень. Точність усного мовлення вимагає уникнення «пустих» слів, слів-«паразитів» типу *значить, отже, звичайно, виходить, власне, власне кажучи, так би мовити,*

фактично тощо. У певних випадках ці слова начебто «звільняються» від значення, стають «пустими», «порожніми». Це випробуваний засіб зекономити час для формування наступної думки, однак надмірне їх уживання псує наше мовлення. Особливо шкідливі ці слова в діалогічному мовленні, бо спричиняють його розтягненість, а часом і беззмістовність.

Роль контактної зони в мовленнєвій комунікації

Інформацією при спілкуванні насичений також і міжособистісний простір, або *контактна зона* – неусвідомлена дистанція, яка стихійно встановлюється в процесі спілкування між людьми. Це – типовий парамовленнєвий фактор, який, проте, суттєво впливає на мовленнєву комунікацію та її результати.

Австралійський письменник, відомий як «містер мова тіла», Алан Піз у своїй книзі «Мова рухів тіла: як читати думки оточуючих за їхніми жестами», яка була продана по всьому світу багато мільйонним тиражем, наводить такі основні види контактних зон.

1. *Інтимна зона* (від 15 до 45 см), у яку допускаються лише найближчі родичі та інтимні друзі.

звичайні друзі та знайомі.

3. *Соціальна зона* (від 1,22 до 3,6 м) – відстань, якою західна людина відгороджується від сторонніх або малознайомих людей.

4. *Публічна зона* (понад 3,6 м) – дистанція, при якій людина, звертаючись до великої групи людей, відчуває себе комфортно.

Ці характеристики не абсолютні. Так, публічна зона в Італії не перевищує 1 метра. Ще більші відмінності – в Східній Європі або в Азії. Усе це важливе для комунікації.

На розмір контактної зони можуть впливати також і побутові фактори (які, в свою чергу, зумовлені факторами соціальними).

На перший погляд може здатися, що роль контактної зони у спілкуванні не така вже й важлива – «аби людина була хороша». Проте контактна зона, що існує в нашій психіці як певна установка, часто стає причиною симпатії або антипатії однієї людини до іншої, а іноді – навіть і конфлікту.

Врахування фактору міжособистісного простору може дати нам можливість здогадатися при спостереженні за рукоштованням, хто знаходиться перед нами, – скажімо, мешканець села чи міста. Для мешканців міста нормальною відстанню при привітанні є приблизно півметра, і саме на таку відстань наближаються один до одного комуніканти. Для мешканців села контактний простір є більшим, тому їхня відстань у даному випадку буде складати 1 метр або й більше. Крім того, городянин, готуючись до рукоштовання, зробить крок уперед, а селянин – нахилиться.

Усі ці тонкощі спілкування варто враховувати, бо вони ще до початку самого комунікативного акту можуть багато чого розповісти про співбесідника.

4. Етика спілкування по телефону та в Інтернеті

Різноманітними засобами зв'язку сьогодні вже нікого не здивуєш. Новітні технології, завдяки яким спілкування та отримання інформації стає ще швидшим та зручнішим, набувають значної популярності. Тому проблема

правил спілкування за допомогою технічних пристроїв залишається актуальною. Тут є свої особливості, хоча основні правила мовного етикету в основному працюють і в цих випадках.

Основні правила ведення телефонної розмови.

Перше правило, якого потрібно дотримуватись, ведучи службову розмову по телефону, – завжди *треба назвати себе*. Якщо телефонуєте Ви, то після вітання обов'язково виголошується щось на зразок: «Вас турбує Сергій Іващенко з фірми «ІТ-Ukraine» стосовно Вашого замовлення, яке Ви зробили у вересні». Подібний початок розмови свідчить, по-перше, про високий імідж фірми в цілому, по-друге, звільнює Вашого співбесідника від необхідності гадати, хто це і з якого приводу його турбує. Якщо телефонують Вам (на роботу), то так само обов'язковим є надання слухачеві інформації стосовно Вашого імені, прізвища та посади. До речі, якщо ініціатор дзвінка не назвав себе, то Ваша інформація підштовхне його до відповідного аналогічного кроку.

Друге правило телефонного спілкування зобов'язує *не займати довго службовий телефон і не використовувати його для розв'язання особистих проблем*. Особливо жорстко треба слідкувати за дотриманням даного правила, якщо телефон – один на цілий відділ.

Наступне правило телефонної розмови (до речі, як і будь-якої іншої) – *обов'язковість вибачення, якщо Ви змушуєте людину чекати*. Іноді виникає необхідність уточнити якесь питання або звірити певні дані тощо. У такому випадку можна використати приблизно такий топик: «Вибачте, але зараз я не можу Вам дати вичерпну відповідь на дане питання. Якщо Ви зачекаєте пару хвилин, то я уточню ці дані у комп'ютері». У подібних випадках можна запропонувати людині, що Ви їй передзвоните, як тільки будете мати необхідну інформацію.

Бувають також ситуації, коли Ви одразу ж не можете зняти слухавку, тому що, наприклад, розмовляєте по іншому телефону. У такій ситуації також треба вибачитися і сказати, що Ви зможете приєднатися до розмови через стільки-то хвилин (не більше п'яти) – і обов'язково треба дотриматися обіцянки.

Крім того, при спілкуванні по телефону часто вважають, що тут повністю відсутні невербальні засоби комунікації. Проте проведені соціологічні опитування твердять, що комуніканти навіть по телефону відчують, скажімо, посміхається людина чи ні. Та й користуватися інтонаціями, зміною тембру голосу також цілком можливо. Отже, під час телефонної розмови *пробуйте користуватися й парамовленнєвими засобами комунікації*.

Відома британська компанія «British Telecom» провела цікаві дослідження стосовно телефонних розмов. З'ясувалося наступне: «якщо необхідно, щоби голос звучав рішуче, потрібно розмовляти по телефону стоячи. Притискаючи слухавку до правого вуха, людина більш налаштовується на співпереживання, при бажанні зробити якісь логічні умовиводи або внести чіткі пропозиції, краще говорити, притискаючи слухавку до *лівого* вуха. Якщо мета дзвінка – зробити якусь пропозицію співбесіднику, її краще залишити на завершальну фазу розмови, у цьому випадку вона, скоріше за все, буде прийнята. Зазвичай вважається, що найважливіші пропозиції робляться одразу, тому часто із

почуття протиріччя перша пропозиція відхиляється і приймається саме остання. Якщо по телефону приходиться говорити часто й довго, голос може звучати втомлено; щоби подолати це, є простий спосіб – посміхнутися, тоді інтонація голосу стане набагато приємнішою. Опускати чи піднімати голову під час розмови не треба, це змінює тембр голосу, він стає більш глухим».

Усім знайома ситуація, коли зв'язок переривається і обидві сторони починають телефонувати одна одній, щоби завершити розмову. Отож, *хто повинен телефонувати у випадку, коли зв'язок був розірваний?* За правилами телефонного етикету, зателефонувати повинна людина, яка розпочала комунікацію першою. Завершуючи розмову, також треба пам'ятати про правила ввічливості. *Традиційно розмову повинен завершувати той, хто її ініціював*, хоча тут можливі виключення у залежності від статусу тих, хто розмовляє тощо.

Тепер звернемося до правил комунікації по *e-mail* та в *Інтернеті*. Є спеціальний термін для означення правил мережевого етикету – *нетикет* (*netiquette* – від *InterNET* та *etIQUETTE*). Розглянемо правила листування по *e-mail* і правила проведення онлайн-дискусій (тим більше, що дуже часто ці правила є спільними).

Спочатку – про етику звертання в Інтернеті. Так само, як і в звичанійму житті, нашого співбесідника може образити неправильне звернення до нього. У всесвітній мережі переплутати або неправильно назвати ім'я ще легше, оскільки найчастіше при неформальній комунікації тут використовуються не справжні імена, а так звані *ніки* (інколи досить чудернацькі й нелегкі для запам'ятовування). Особливість ніків у тому, що тут відіграють роль не самі лише літери слова, але й спосіб їхнього написання – кирилицею або латиницею, великими чи малими літерами (або їх поєднанням). Помилившись у способі написання, ми можемо адресувати повідомлення до іншої людини.

Важливим моментом в Інтернеті є використання *шрифтів*. Бувають ситуації, коли людина, бажаючи привернути увагу до себе, скажімо, на Інтернет-форумі, пише повідомлення лише великими літерами. Використання таких літер в електронному листі або чаті еквівалентне крику і навряд чи справить гарне враження.

Існують певні *правила приєднання до онлайн-дискусій*. Якщо вони вже тривають певний проміжок часу, перед тим, як Ви почнете брати у них участь, треба точно з'ясувати предмет розмови, так само, як і точки зору, що їх вже було висловлено. Можливо, при цьому з'ясується – те, що Ви збиралися повідомляти як величезну новину, тут обговорювалося два тижні тому. У нагоді можуть стати списки FAQ або «питання, які найчастіше ставляться» (від англ. – *Frequently Asked Questions*).

Загальне правило – *бути ввічливим зі своїми співбесідниками* – залишається актуальним і для Інтернету. *Не опускайтеся до флеймінгу* (від англ. *flaming*) – вульгарних або принизливих повідомлень.

Прстойна людина так само *не бере участі у пересилці спамінгу* (від англ. *spamming*). Краще за все знищувати таку кореспонденцію і ніколи на неї не відповідати. Не змушуйте людей читати непотрібні їм повідомлення або витратити час на їх знищення. До речі, так само, як не можна дати комусь

номер телефону людини без її згоди, *не передавайте ніколи без дозволу чужу електронну адресу.*

У чатах та електронних листах досить часто *використовуються акроніми* – скорочення фрази до декількох букв. Основні акроніми подано нижче у спеціальній таблиці. Якщо Ви відправляєте службовий лист, то краще до подібних скорочень не вдаватися.

Акронім	Значення	Переклад
AAMOF	As a matter of fact	Фактично
AFAIK	As far as I know	Наскільки мені відомо
A/S/L	Age/Sex/Location	Вік/стать/місце проживання ¹⁸⁸
BTW	By the way	Між іншим
BRB	Be right back	Незабаром повернуся
FWIW	For what it's worth	Те, чого це варто
FYI	For your information	Для інформації
HTH	Hope this helps	Сподіваюся, це допоможе
IDK	I don't know	Я не знаю
IMHO	In my honor opinion	На мою думку
IOW	In other words	Іншими словами
NP	No problem	Немає проблем (частіше за все – у значенні згоди)
NRN	No response necessary	Відповідь не потрібна
PLS	Please	Будь-ласка
RTFM	Read the fabulous manual	Читайте неперевершену інструкцію
Sp?	Check the spelling	Перевірте орфографію
TIA	Thanks in advance	Заздалегідь вдячний
WRT	With respect to	Щодо

Нарешті, в Інтернеті часто використовуються так звані *смайлики* (від англ. «smile» – посмішка), які передають емоції та настрої комуніканта: менш відома їхня назва – емотікони (вони переважно поширені серед європейців та американців). Азіати використовують іншу систему позначок, хоча їхня функція та ж сама – передача емоцій.

Основний принцип побудови азіатських емотіконів – так би мовити, горизонтальний, а не вертикальний, тобто для їхнього сприйняття не треба нахилити голову чи «перевертати» їх – скажімо, (^_^) – посмішка, (v_v) – сум).



Смайли можуть бути прихильно сприйняті на форумі або при листуванні з близьким другом, але навряд чи будуть доречними у листі до Вашого ділового партнера.

Наведемо основні з них:

:) або :-) або :)) ¹⁹⁰ або :D	Посмішка, сміх, сильний сміх
;))	Підморгування
{{{Мері}}}	Обіймаю Мері
:(або :-(або :-<	Бути сумним, похмурим
*** або :-*	Поцілунок
:-x	Мовчати
:-o	Бути здивованим

Датою народження класичних смайликів :-) та :-(вважають 1982 рік, коли Скотт Фалман, американський вчений-інформатик, який згодом став професором Університету Карнегі-Меллон, запропонував ці позначення для жартівливих повідомлень.

Усім відомі жовті мордочки з'явилися набагато раніше. Ще у 1963 році американський художник Харві Болл намалював зображення у вигляді двох точок та дуги в жовтому колі. Цей шедевр був виготовлений на замовлення страхової компанії. Перша серія таких смайлів вийшла у вигляді жовтих значків, що були подаровані службовцям та клієнтам компанії. Вже в 70-х роках подібні смайли почали використовуватися на різних товарах.

Публічний виступ

Мовлення як вид людської діяльності, що впливає з ситуації, мотиву, завжди зорієнтоване на виконання якогось комунікативного завдання. Кожен виступ людини переслідує певну мету – це або щось повідомити, або спонукати когось до виконання певних дій, переконати у чомусь, або створити певний настрій у слухачів.

Інформативними бувають найчастіше звіти, доповіді, лекції. Будуються вони за схемою, яку визначив ще Цицерон (I ст. до н. е.): «що сказати, де сказати і як сказати» (але про детальніше ще в темі 5).

5. Культура писемного ділового мовлення

Документ: загальні вимоги до його складання

Культура писемного ділового мовлення визначається як загальною культурою суспільства. Пишучи, завжди слід пам'ятати про майбутнього читача (у т. ч. й про себе). Тому необхідно дотримуватися виразності письма, чіткості літер, охайності тексту.

Писати завжди слід, відступаючи від краю аркуша (зліва чи справа, а в документах – тільки зліва), – цього вимагають і технічні умови, наприклад, підшивання ділових паперів, і традиція зберігати поле для заміток, правок, доповнень, і навіть естетика форматів. Розміщувати текст на форматі (стандартний аркуш паперу) слід з урахуванням пропорції, естетики співвідношення формату й обсягу тексту.

Документ має бути достовірним, переконливим, належним чином відредагованим і оформленим, повинен містити конкретні й змістовні пропозиції та вказівки.

До документа висуваються такі вимоги:

- 1) не повинен суперечити чинному законодавству й директивним указівкам органів вищого рівня;
- 2) має бути достовірним, тобто базуватися на фактах;
- 3) повинен містити конкретні й реальні пропозиції або вказівки;
- 4) має бути максимально точним і водночас доступним;
- 5) повинен бути ретельно відредагованим і оформленим;
- 6) має бути придатним для тривалого зберігання.

При підготовці тексту будь-якого документа рекомендується дотримуватися таких правил:

1. Замінювати складні речення простими, що сприяє прискореному сприйняттю тексту.
2. Вживати трафаретні вислови, що виражають стандартні аспекти змісту. Стійкі словосполучення та вирази полегшують розуміння документа, дозволяють не витратити час на пошуки формулювань.
3. Уживати прямий порядок слів у реченні, коли логічний наголос падає на об'єкт дії, а зворотний – при логічному наголосі на самій дії. Наприклад: *«Сторони несуть матеріальну відповідальність за невиконання покладених на них зобов'язань згідно з чинним законодавством. Далі викладається суть питання. Заслухали заяву Ф. І. Панченка з клопотанням про виділення путівки до лікувально-профілактичного закладу».*
4. Для передачі *точності* та *зрозумілості* висловлювання означення повинно стояти перед означуваним словом; вставні слова – на початку речення. Отже, текст документа формулюється чітко, лаконічно, зрозуміло, не містить нічого зайвого, що заважало б сприйманню основної інформації.
5. Використовувати в службових документах складнопідрядні речення (для висловлення причинно-наслідкових зв'язків). Цей тип речень надає більшої переконливості проханням та пом'якшує враження од відмови. Найуживанішими є складні речення із сполучниками *якщо, щоб, за умови, який, що, коли, унаслідок того що*.
6. Замінювати займенники іменниками, оскільки займенники лише вказують, а не називають точну кількість, предмети та ознаки. Ця заміна надає тексту документа конкретності, точності, об'єктивності.
7. Використовувати дієприслівникові звороти (для компактності), але ними слід починати речення (це надає тексту офіційної тональності), а не завершувати. Наприклад: *Ураховуючи зазначене вище, змушені попередити Вас, що сума...* Пишучи ділового листа, завжди слід дбати про того, кому він адресований, і не завдавати клопотів із розумінням його змісту.
8. Не вживати емоційних виразів та слів на позначення суб'єктивного ставлення до викладеного явища. *Тон* службового документа повинен бути *нейтральним*.

9. Текст документа повинен викладатися *від третьої особи* (*Сторони сподіваються...*). Від першої особи викладаються накази, заяви, службові листи, доповідні, доручення, автобіографії.

10. Фрази в тексті мають бути максимально короткими.

У тексті документів слід уникати переносів, проте це не завжди вдається.

Рубрикація

Кожен текст не може обійтися без членування його на складові частини, графічне відділення однієї частини від іншої, використання заголовків, нумерації тощо. Зовнішнє вираження композиційної структури тексту називається *рубрикацією*.

Ступінь складності рубрикації залежить від змісту тексту, його обсягу, тематики та призначення. Одним із виявів рубрикації є *абзац* (відступ вправо на початку першого рядка кожної частини тексту). Абзац є показником переходу від однієї думки до іншої. Поділ тексту на абзаци дозволяє читачеві робити невеликі зупинки перед подальшим читанням, подумки повернутися до вже прочитаного. Абзац може складатися з одного або з кількох речень, що послідовно розкривають складну думку.

Поділ на абзаци нерідко супроводжується *нумерацією* – цифровим (або буквеним) позначенням послідовності розміщення складових частин тексту. Нумерація вказує на необхідність самостійного розгляду кожного з виділених елементів переліку. Для нумерації використовують римські й арабські цифри та букви. Вибір того чи іншого варіанта нумерації залежить від змісту тексту, його обсягу й складності.

Більші за розміром порівняно з абзацом рубрики можуть мати і словесні назви – розділ, параграф (позначається знаком) та ін., які теж нумеруються.

Останнім часом у науково-технічних текстах і в службових документах уводиться *цифрова система нумерації*. Для неї характерні такі правила:

1) кожна складова частина тексту, що відповідає поняттю розділу, параграфа, пункту (крім абзацу), одержує свій номер (номери позначаються тільки арабськими цифрами, після кожної цифри ставиться крапка);

2) номер кожної складової частини включає всі номери відповідних складових частин вищих ступенів поділу.

Важливим засобом рубрикації є також заголовки та підзаголовки. Вони є структурною частиною тексту й дозволяють стисло висловити зміст, а інколи й основну ідею документа. Заголовок повинен відповідати змісту документа (або його частині) і бути недвозначним.





Тема 3

Ефективне вербальне спілкування та слухання. Навички невербальної комунікації

1. Тактики спілкування.
2. Культура і механізми спілкування. Ефективність мовлення.
3. Техніки ефективного слухання. Активне слухання.
4. Невербальні засоби спілкування.
5. Способи покращення спілкування у командах розробки програмного забезпечення.

1. Тактики спілкування

Пряма та непряма тактики спілкування

Можна розрізнити дві основних тактики мовного впливу: *пряму* та *непряму*. При використанні *прямої* тактики комуніканти не вносять до своїх тверджень прихованого смислу – мається на увазі лише те, що сказано, і нічого більше. *Непряма* тактика передбачає, що співрозмовник удається до певних прийомів, за допомогою яких він висловлює те, що не може сказати прямо. Це не обов'язково означає лицемірство чи нещирість – часто виникають такі ситуації, в яких ми використовуємо подібну тактику, не бажаючи образити іншого.

Полеміка у спілкуванні

Насамперед треба зазначити, що ми відносимо до полеміки. Це *дискусія* (*диспут*), *полеміка* як така та *суперечка*. Відмітимо, що часто ці терміни виступають як синоніми. Так, можна почути, що дискусія – це публічна суперечка з метою співставлення різних точок зору; диспут – це публічна суперечка на наукову тематику, а полеміка – це суперечка, при якій відбувається протистояння сторін тощо.

Дискусія – форма колективного обговорення, мета якої – виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне розв'язання проблеми. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує бажання активно мислити.

Організація дискусії має три основні етапи: підготовчий, основний, заключний.

Підготовчий етап передбачає такі завдання:

- сформулювати тему дискусії;
- визначити основні питання, які обговорюватимуться;
- підготувати основну літературу з проблеми, яка виноситься на дискусію;
- визначити місце та час проведення дискусії.

На другому етапі – основному – обговорюються питання, які внесені до порядку денного. Якщо в процесі обговорення або ж осмислення деяких моментів дискусії виникає невелика пауза, то головуючому не рекомендується її переривати, даючи можливість учасникам дискусії трохи поміркувати, оскільки це може сприяти новому повороту дискусії.

Третій етап – заключний – це підбиття підсумків. Як правило, це робить ведучий – головуючий, проте можна доручити цю справу одному із спеціалістів – учасників дискусії.

За нормами етикету дискусія не повинна тривати більше, ніж 3 год, оскільки зловживання часом призводить до втоми учасників дискусії, до їхнього роздратування і неприйняття всього, що відбувається довкола. Дуже важливим у дискусії є дотримання часового регламенту: повідомлення – 15-20 хв, виступ – 3-5 хв.

Наше життя містить різні форми прояву суперечок та дискусій. Особливе значення мають професійні дискусії, результатом яких може стати успішна угода і прибуток, але лише за умови правильного ведення дискусії, яка полягає в урахуванні багатьох факторів (психології ведення дискусії, логічній та мовній культурі дискусії та ін.).

Основні правила ведення дискусії:

1. Відверто висловлювати думки.
2. Поважати точки зору всіх членів дискусії.
3. Слухати інших, не перебиваючи.
4. Не говорити занадто довго та занадто часто.
5. Водночас має говорити лише одна особа.
6. Дотримуватися позитивних ідей та стосунків.
7. Не критикувати себе та інших.
8. Незгоди й конфлікти відносно ідей не повинні бути направлені на конкретну особу.

Дискусію як форму колективного обговорення слід відрізнити від *полеміки*, яка виступає як конфронтація ідей, поглядів та думок і основна мета якої – перемога над опонентом, та від *диспуту*, який використовується, як правило, для публічного захисту тієї чи іншої позиції.

Диспут – вільний, жвавий обмін думками, колективне обговорення питань, які хвилюють його учасників. Диспут – це часто спеціально організована вистава, в ході якої відбувається демонстративне зіткнення прямо протилежних точок зору, думок по якому-небудь питанню (проблемі). Розгортається диспут завдяки оцінкам, аргументаціям, значенневим зв'язкам з реальним життям, опорі на особистий досвід, яким користуються учасники суперечки. У диспуті є елементи монологу й діалогу. Діалогічні елементи надають емоційне пофарбування дискусії, а монологічні служать для вираження її логічного змісту.

Ефективність диспуту залежить від ґрунтовної попередньої підготовки.

Правила проведення диспуту:

- диспут – вільний обмін думками; на ньому всі активні, в суперечці всі рівні;
- головне – факти, логіка, доказовість;
- перешіптування на місці, непотрібні жарти забороняються;
- гостре, влучне слово схвалюється;
- якщо людина під час наведення аргументів переходить на обговорення особистих вад опонента – це значить, що в неї немає доказових фактів;
- говори, що думаєш, думай, що говориш тощо.

Суперечка – драматична ситуація напруження в спілкуванні, породжена неспівпадінням поглядів або інтересів співбесідників, мовне змагання.

Суперечки бувають декількох видів: суперечка заради істини; суперечка заради перемоги над співбесідником; суперечка заради слухачів; суперечка заради власне суперечки.

Перше, що треба зробити, якщо зав'язується суперечка – визначити для себе її тип. У залежності від цього ви будете добирати аргументацію або, можливо, взагалі вирішите відмовитися від спілкування. Так, коли суперечка відбувається заради власне суперечки, зрозуміло, що ніхто не буде переможцем, і напевно чи варто витратити час.

Характерною ознакою *суперечки заради істини* є те, що тут найчастіше немає протистояння сторін як такого – комуніканти можуть обстоювати різні точки зору, але не знаходяться у стані конфронтації. Метою такої суперечки є спільний пошук істини; тут не застосовуються некоректні прийоми переконання, оскільки співбесідники переслідують одну й ту само мету – «докопатися до істини».

Суперечка заради перемоги над співбесідником відрізняється від попереднього виду насамперед своєю метою – учасників суперечки (або принаймні одного з них) в даному випадку не цікавить істина як така; тут важливо за будь-яку ціну переконати свого опонента. І для цього можуть застосовуватися некоректні прийоми.

Суперечка заради слухачів виникає тоді, коли людина хоче просто самоствердитися – продемонструвати свій розум, ерудованість тощо і у такий спосіб довести комусь свою значущість. Отже, така суперечка – формальна, «зовнішня»; вона повинна справити враження не на опонента, а на оточення, на інших, пасивних слухачів. Головне тут – демонстрація своєї обізнаності, тому конфронтація до супротивника найчастіше також буде відсутня.

Суперечка заради власне суперечки, мабуть, усім знайома – хто ж не стикався з конфліктними особами, що прагнуть посваритися «просто так», зірвати поганий настрій.

З некоректними прийомами ведення полеміки ми нерідко стикаємося у будь-якій суперечці.

Коректні прийоми	Некоректні прийоми
Захоплення ініціативи в суперечці (пропонування власного формулювання предмету суперечки, плану обговорення, спрямування ходу суперечки у потрібному для себе напрямку).	<p>«Аргумент до особистості» (активна критика зовнішності, смаків, звичок, переконань опонента тощо).</p> <p><i>Різновиди даного прийому:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – «аргументи до марнославства», (лестощі); – «аргументи до авторитету» (зловживання посиланнями на авторитети);
<p>Перекладання тягара доказів (спростувань) на опонента.</p> <p>Концентрування уваги на слабких ланках в аргументації опонента.</p> <p>Використання ефекту раптовості.</p> <p>Прагнення залишити за собою останнє слово.</p> <p>Зволікання з запереченням (заповнення пауз малоінформативними реченнями з метою продумування власної аргументації).</p> <p>Зведення позиції опонента до абсурду</p>	<ul style="list-style-type: none"> – «аргументи до публіки» (демагогічна апеляція до даної аудиторії – її думок, почуттів та настроїв); – «аргументи до сили» (погрози); – «аргументи до жалості» (обрання фальшивої ролі жертви, або віктимність); – «аргумент до невігластва» (посилання на джерела або факти, яких напевно не знає опонент). <p>«Засипання» опонента величезною кількістю питань, що змушує його виключно «відбиватися».</p> <p>Неповне й нечітке спростування звинувачень.</p> <p>Брехня та змішування брехні з правдою.</p> <p>Емоційне підбання противника (грубими вибриками, образою, знущанням, надто швидким темпом мовлення, ужиттям чужої мови).</p> <p>«Подвійна бухгалтерія» цінностей («для мене» і «для тебе», «для своїх» і «для чужих»).</p> <p>Інсинуація (звинувачення в існуючих та неіснуючих гріхах).</p> <p>Повне заперечення авторитетів.</p> <p>Підтасування фактів.</p> <p>Ставка на почуття хибного сорому.</p>

Некоректні прийоми треба вміти розпізнавати і проти них можна застосовувати наступну тактику:

- сперечатися тільки про те, що добре знаєш;
- не сперечатися без потреби з відвертим шахраєм або хамом;
- ретельно та чітко з'ясовувати тезу та всі головні доводи – свої та супротивника;
- не забувати про предмет розмови, ловлячись на чужу тактику висування непотрібних питань;
- вказувати на логічні помилки опонента;
- зберігати самовладання під час суперечки.

Збереження самовладання є однією з основних навичок ведення суперечки. Ніколи не треба розгублюватися, коли Вам ставлять питання або висувають заперечення, на яке Ви зразу ж не можете дати відповідь.

Один з найпотужніших філософів 20 століття Девід Келлог Льюїс дає поради, які можуть стати у нагоді кожному, хто хоче навчитися коректно давати відповіді на питання та заперечення. Ці поради можуть бути цілком доречними для будь-якого діалогу:

– завжди починайте з вдячності людині, що висунула заперечення (з одного боку, це роззброює Вашого опонента, з іншого – привертає симпатії аудиторії на Ваш бік);

– попросіть того, хто поставив питання чи висунув заперечення, повторити свої аргументи (з одного боку, це дає Вам час подумати, з іншого – людина, що змушена повторити свої слова, найчастіше дещо заспокоюється і повторює їх у менш критичній формі);

– повторіть заперечення або питання, формулюючи його приблизно так: «Якщо я правильно зрозумів, Ви хочете сказати, що...» (при цьому використовуйте лише нейтральну лексику) – Ви отримаєте додатковий час на обмірковування і переконуєтесь, що правильно зрозуміли опонента;

– попросіть висловити й інші заперечення, формулюючи це приблизно у такий спосіб: «Чи маєте Ви інші, окрім цієї, причини, щоби відхилити мою пропозицію?» (це дуже важливо, оскільки, якщо Ви не почуєте усі можливі заперечення, то можете бути втягнутим у безкінечну дискусію);

– коли всі заперечення висловлені і Ви повторили їх своїми словами, узагальнюйте ситуацію, вказуючи на основні пункти, за якими існує згода чи незгода (на цьому етапі опонент повинен або погодитися з Вашим узагальненням, або висунути подальші заперечення, що повертає Вас до початку процесу); добре також запропонувати реальні альтернативи тим пунктам, які викликали незгоду;

– якщо Вам не подобається питання, запропонуйте варіант, який Вас влаштовує більше.

До всього зазначеного вище можна додати, що дуже часто ефективним виходом з суперечки може стати жарт (але не треба висміювати співбесідника або поставлене їм питання).

2. Культура і механізми спілкування. Ефективність мовлення

Стилі спілкування

Стиль спілкування – поведінково-мовна установка на спілкування зі співрозмовником (співрозмовниками). В залежності від індивідуально-культурних якостей та обставин, що нас оточують, ми можемо обирати різні види стилів спілкування. Основні з них наводяться нижче.

Демократично-ліберальний стиль спілкування – гуманне та ввічливе ставлення до співбесідника, висока оцінка його сильних сторін; відмова від грубого маніпулювання, підкреслювання рівності між собою та співбесідником, стимулювання його саморозкриття, демонстративне зрівнювання себе з ним, підкреслена толерантність до вразливих моментів його позиції, готовність до компромісів та співробітництва.

Авторитарний стиль спілкування – відверта демонстрація зневаги до партнера, ігнорування його позитивних якостей або намагання применшити їх; грубість та приниження, неприховані спроби маніпулювати, погрози. Подібний стиль спілкування свідчить про те, що лідер більш за все боїться конкуренції й душить усе непересічне.

Суперечливий стиль спілкування – а) відсутність принципів у спілкуванні, пов'язана з невмінням контролювати свій психологічний стан, що виливається у безладну зміну та змішування елементів різних стилів спілкування (*демократичного, авторитарного та ліберального*); б) тонка тактика використання різних стилів спілкування з метою різнобічного впливу на співбесідника і знаходження консенсусу; ця складна тактика спілкування не відразу дає негайний ефект – потрібний час, аби вона принесла певні плоди.

Як правило, в житті ми мало коли дотримуємося однієї тактики у всіх випадках життя. Кожен із стилів має свої переваги та недоліки. Однозначно засуджувати, скажімо, авторитарний стиль і підносити натомість демократичний чи ліберальний, не дуже мудро. Авторитарний стиль («я завжди правий») зовсім не завжди веде до катастрофи: лідер такого типу поза конкурсом, коли виникає «авральна» ситуація, люди уникають відповідальності, і слід терміново вирішити проблему. А демократичний стиль, який демонстративно нівелює власне «Я» («Моє бачення – одне з можливих, я готовий вислухати і, можливо, прийняти Вашу позицію»), може призвести до того, що вам просто сядуть на шию.

Лідер повинен вміти перемінитися «на ходу», і суперечливий стиль спілкування – якщо він практикується не через розгубленість, а свідомо, з чітким прорахуванням результатів, – це, власне, вищий пілотаж. Постійна зміна інтонації, перехід від авторитарності в екстремальних моментах до демократичності в ситуаціях звичайних, від лібералізму до строгості по відношенню до співбесідника – все це, при вмілій зміні регістрів, робить такого співбесідника лідером у спілкуванні й дещо «загадковим»: його важко одразу «зловити», він інтригує своєю очевидною непростотою. Головне у цій ситуації – не перемудрити.

Поняття про стиль мови

У сфері мовлення поняття «стиль» означає спосіб викладу своїх думок. Це слово прийшло з античної практики писати на вощених табличках металевим стрижнем (лат. «stylus» – стрижень для письма). Було помічено, що один пише легко й вільно, а другий – невправно, з труднощами; тоді й виникли поняття «легкого стилю» й «важкого стилю» (йдеться про вміння писати). Потім це поняття стало загальним визначенням ораторської вправності.

Сучасна філологія надзвичайно ускладнила поняття стилю. Достатньо сказати, що немає згоди між мовознавцями та літературознавцями в тому, як розуміти стиль. Не бажаючи занурювати читачів в глибину теоретичних дискусій, ми подаємо тут найпростіші й найзагальніші настанови, що покликані допомогти дотриматися певної єдності в стилістиці тексту, навчитися оперувати різними стилями мови.

Стиль мови – усталена своєрідність певної системи викладу думок та вираження емоцій, яка часто визначається ситуацією спілкування. Треба розуміти, що стильові принципи та системи не є чимось мертвим і застиглим. Вони функціональні: залежно від свого завдання комуніканти може використати принципи того чи іншого стилю, або й скомбінувати їх у своїй промові. Так само він може уникати певної стилістики, якщо вона небажана.

Слід розрізняти *усно-розмовний* стиль та *писемно-книжковий*.

Очевидно, що до *усно-розмовного* належать ті мовні явища, які ми спостерігаємо в побуті, але це не означає, що він будується на вульгаризмах, табуованій лексиці або діалектизмах. Його слід розуміти як літературно-розмовний стиль, що базується на літературній нормі.

Писемно-книжковий стиль – це стиль наукових досліджень та лекцій, ділових паперів, журналістики, радіо та телебачення. Він також ґрунтується на літературній нормі.

Треба уникати безпринципного змішування стилів, еkleктики. Наприклад, змішування своєї і чужої мови здавна визначено іронічною назвою «макаронічний стиль» (від італ. слова «maccheroni» – макарони; страва, в яку прийнято додавати різні домішки). Наш сумно уславлений «суржик» – безпринципне змішування української та російської мови – типовий макаронічний стиль.

Врешті важливою є індивідуальність комуніканта.

Вміння бути лаконічним – прекрасна риса, особливо ж в наш час, коли темп життя стає, без перебільшення, наближеним до темпу воєнних дій. Людина, яка вміє спілкуватися, ніколи не надокучить співбесідникові.

Механізми ефективного спілкування

Процес мовлення має певну мету залежно від ситуації спілкування. Ступінь досягнення цієї мети визначає *ефективність* мовлення: чим сильніший вплив на публіку (слухача, слухачів) справила промова, тим більша ефективність. Ефективність мовлення залежить від точності й доречності добору мовних засобів у кожній конкретній ситуації, а також від мовленнєвої поведінки оратора. *Ефективно мовити означає вміти сказати те, що ви хочете сказати, таким чином, щоб це було почуто [та виконано]*.

Є два основні елементи ефективного мовлення: те, *що* ви говорите, і те, *як* ви це говорите (голос і невербальне спілкування, зокрема мова тіла).

Вивчення різноманітних аспектів процесу спілкування свідчить про те, що кожен з них припускає певні способи дії індивідів один на одного (механізми спілкування), результатом чого є зміна поведінки і діяльності партнера по спілкуванню відповідно до цілей спільної діяльності.

До основних механізмів спілкування (психологічних способів дії в процесі спілкування) відносять переконання, навіювання, «зараження», наслідування.

Переконання – спосіб свідомої і організованої, ідеологічної та соціальної психічної дії на психіку індивіда ззовні. Переконлива дія відбудеться тим успішніше, чим більше висловлена думка відповідає потребам і мотивам даної людини, і буде стійкою, якщо навколишня дійсність підтверджує зміст сприйнятої інформації. При цьому якщо висловлювана думка розходиться зі сформованими установками людини, яку намагаються переконати, то бажано, щоб вона переконалася в негативності останніх.

Протилежним до переконання за своїм механізмом є *навіювання* – процес психічного впливу на людину за умови ослабленого контролю її свідомості і некритичного оцінювання змісту сприйманих повідомлень. Ефективність навіювання визначається: властивостями того, хто переконує, навіює (соціальним статусом, чарівливістю, вольовою, інтелектуальною і характерологічною перевагою); особливостями людини, що піддається навіюванню (ступенем навіюваності, невпевненістю в собі, низькою самооцінкою, відчуттям власної неповноцінності); взаєминами партнерів по спілкуванню (довірою, залежністю тощо). Ступінь навіювання підвищується зі збільшенням кількості людей в групі, а також зі зменшенням їх віку.

«Зараження» – несвідома, мимовільна схильність людини до певних психічних станів. В результаті спостерігається ефект багаторазового взаємного посилення емоційного впливу партнерів по спілкуванню за моделлю звичайної ланцюгової реакції. Це явище супроводжує масові акції, публічне сприйняття ораторських виступів, витворів мистецтва. При цьому його ефект буде тим більше, чим більшою буде аудиторія та ступінь емоційної напруги людини, яка впливає на аудиторію. Важливу роль в процесі «зараження» відіграє також спільність установок людей (наприклад, подібний настрій людей, що прийшли вболівати на стадіоні за улюблену команду).

Схильність до психічного зараження залежить і від загального рівня розвитку особи, від самосвідомості людей, що утворюють аудиторію. Особливою ситуацією, що підсилює вплив через «зараження», є паніка, що виникає внаслідок потрясіння і сприйняття ситуації як кризової. Причинами виникнення паніки можуть бути явища, що ведуть до фізичного ослаблення людей (стомлення, депресія, голод, сп'яніння тощо), а також сильне здивування, усвідомлення безсилля перед небезпекою, дефіцит або надлишок інформації.

Навіювання переплітається із «зараженням», ці механізми підсилюють один одного, це персоніфікована дія, одностороннє «зараження». Певною мірою формою навіювання, супроводжуваного явищем психічного зараження, є

чутки – нічим не підтвержені повідомлення про нібито події, що відбулися. Виникають вони, як правило, в умовах дефіциту важливої інформації. Не знаючи джерела чуток, люди часто схильні вірити в те, що повідомлення виходить з надійного джерела.

Наслідування – відтворення індивідом певних зовнішніх рис і зразків поведінки, дій, вчинків, що характеризуються емоційною і раціональною спрямованістю. Під його впливом формуються не лише прості звички діяльності, але і духовні цінності, ідеї, смаки, манери поведінки. Особливо велике значення наслідування має на ранніх етапах становлення і розвитку людини. У якійсь мірі проявом наслідування є мода (від лат. *modus* – норма, правило, міра) – форма стандартизованої масової поведінки людей, яка виникає стихійно, під впливом настрою, смаків, захоплень, переважаючих в суспільстві.

Наслідування моді, з одного боку, призводить до певної стандартизації поведінки, робить людину схожою на інших. Разом з тим розумне слідування моді звільняє людину від необхідності витратити енергію у сфері побуту, тим самим зберігаючи сили для реалізації інших справ, творчої активності.

Будь-якій людині важливо не лише знати суть і механізми процесу спілкування, але й володіти практичними прийомами підвищення його *ефективності*.

До таких прийомів відносять, зокрема, *формування атракції* (від лат. *attrahere* – притягування) – процес довільного спричинення і підкріплення у співрозмовника позитивних емоційних переживань з метою викликати до себе його симпатію, приязне ставлення, любов чи товариськість.

На процес налагодження ефективної міжособистісної взаємодії найбільшим чином впливають такі чинники: 1) фізична привабливість і вираз обличчя; 2) компетентність; 3) фактор подібності та контрасту співрозмовника; 4) доладна жестикуляція; 5) дистанція та взаєморозташування співбесідників; 6) візуальний і тактильний контакт; 7) географічна близькість і часте перебування у полі зору (сусідство, навчання в одній академічній групі); 8) уважне вислуховування партнера та стиль спілкування тощо.

Відомо, що спроможності свідомості людини не дозволяють їй сприймати і переробляти всю інформацію, яка сприймається органами чуття. Частина сигналів, що потрапляють з навколишнього світу, зокрема від співбесідника, людиною не усвідомлюється. У спілкуванні є можливості усвідомлено посылати сигнали, значущі для неусвідомлюваних потреб партнера по спілкуванню, і, таким чином, усвідомлено формувати відповідне емоційне ставлення до себе. До прийомів формування атракції відносять:

- прийом «Ім'я» (при зверненні до співбесідника називати його ім'я або ім'я та по батькові), в основі якого лежить задоволення неусвідомлюваної потреби в престижі (акцентування сили нероздільності імені й особи людини);
- прийом «Дзеркало» (при спілкуванні із співбесідником зберігати на обличчі добрий, приємний вираз, легку усмішку), що ґрунтується на задоволенні потреби в безпеці через установку: обличчя – дзеркало душі; усмішка

викликає довіру, «згладжує» наші помилки, маскує негативний психологічний стан, покращує самопочуття і робить нас більш привабливими;

- прийом «Золоті слова» (невелике перебільшення якихось позитивних якостей людини, комплімент, може бути опосередкований комплімент), заснований на задоволенні неусвідомлюваних потреб у визнанні;
- прийом «Особисте життя» (вести розмову в руслі інтересів співбесідника), в основі якого лежить задоволення неусвідомлюваної потреби у самоствердженні;
- прийом «Терплячий слухач» (вислуховування проблем співбесідника, не перериваючи його), заснований на тому ж механізмі, що і попередній прийом;
- прийом «Помилка» (примусьте співрозмовника сподобатися самому собі, допустіть помилку, покажіть свою неідеальність, дозвольте людям виправити вас, тоді вони стануть набагато прихильнішими до вас);
- прийом «Погляд» (до осіб, які нам подобаються, ми ніби «прилипаємо» поглядом, і людина відчуває нашу симпатію, тому говорити і слухати потрібно дивлячись співрозмовнику у вічі; оптимальною тривалістю розмови «очі в очі» вважають 10 секунд, потім краще на пару секунд відволіктися на інший об'єкт, і – знову на співрозмовника).

Поради щодо ефективного спілкування на роботі

Ефективна комунікація на робочому місці полягає в налагодженні зв'язків з іншими людьми в організації та створенні середовища, де кожен відчуватиме себе причетним і почутим.

Хороші комунікатори вдумливі та шанобливі, вміють надихати та мотивувати людей робити великі справи. Але найчастіше вони вчаться на практиці, користуючись такими *порадами*.

Вибирайте правильні слова

Будь то розмова чи письмо, не забувайте ретельно вибирати слова, які потрібно використовувати. Фахівці рекомендують зосередитися на «виграшному» лексиконі, здатному зарядити енергією інших. Якомога більше обмежте (або взагалі уникайте) використання умовних слів (на зразок «можливо»), які передають відчуття невизначеності. Варто зосередитись на напористих словах і формулах, наповнених змістом, що можна легко «засвоїти» і спонукати людей до успіху.

Пам'ятайте, що сенс спілкування полягає в тому, щоб передати повідомлення іншим. Уникайте набивати рот «великими словами», які знаєте лише ви: вам не потрібно доводити свою ораторську майстерність (якщо тільки вам не доводиться виступати перед аудиторією прекрасних філологів), будьте *ефективними*.

Будьте зрозумілими, точними та лаконічними

Щоб зв'язок працював, надіслане повідомлення має прийти до місця призначення. Це означає, що перш ніж відкрити рот (або почати писати), важливо мати чітке уявлення про те, що ви хочете донести до інших. Заїкання, спотикання, зволікання та міркування вголос – усе це (погані) звички, від яких

краще відмовитися. Хороший комунікатор знає, що він може влучити в ціль, лише якщо він має чіткі ідеї в голові та якщо він здатний донести їх до інших у точній і стислій формі. Переходьте відразу до справи і не кружляйте навколо: колеги можуть завчасно занудьгувати і не звертати уваги на те, що ви говорите.

Модулюйте тон голосу

Пам'ятайте, що саме тон вашого голосу може все зірвати. Не кричіть і не шепочіть, наголошуйте на найважливіших уривках і робіть правильні паузи. Голос – це потужний інструмент, який, якщо його добре модулювати, здатний ефективно донести правильне повідомлення. Усвідомлення того, наскільки ваш голосовий апарат може вплинути на успішність процесу спілкування, має першочергове значення. Сприймайте свій голос як мікрофон, який потребує налаштування. Або як музика, яка має адаптуватися до контексту: певні ситуації вимагають більш стійкого ритму, інші – м'якшого фону.

Виберіть правильний канал

Спілкуватися не означає просто розмовляти з іншими. Зв'язок може передаватися різними способами, використовуючи різні канали та коди. Написання кількох електронних листів – це практика, яку використовують багато менеджерів, що можуть давати вказівки (у режимі реального часу) кільком людям одночасно. Якщо це офіційне повідомлення про тимчасове призупинення діяльності (наприклад, на різдвяні свята), може підійти електронний лист. Але якщо керівник має намір доручити важливу справу одному зі своїх співробітників, то краще, щоб він попередив його про свою присутність. Навчіться розуміти не тільки те, *що* найкраще сказати своїм співробітникам, але й те, яким найкращим способом це треба робити.

Будьте уважними та відкритими до конфронтації

Хороші комунікатори є чудовими слухачами, які вміють розуміти потреби оточуючих їх людей і прагнуть дати відповідні та задовільні відповіді. Якщо ви продемонструєте, що ви зацікавлені та щиро залучені, співрозмовник буде схильний довіряти вам, і спілкування буде проходити легше. Більше того: якщо ви хочете ефективно спілкуватися, ви повинні стримувати агресію та самовпевненість. Покажіть себе готовим до дискусії і ніколи не відступайте: хороший комунікатор вміє знаходити компроміс навіть з тими, хто думає інакше, ніж він.

Також варто працювати над такими моментами:

Треба бути уважним до свого тіла (тіло промовця багато про що розповідає про нього: схрещені або складені руки – захист; руки за тілом – впевненість; лагодити одяг, аксесуари, годинник – нервозність; стиснуті кулаки – гнів або тривога; стискання рук – самозаспокоєння).

Необхідно навчитись активно слухати. Це означає бути уважним, зацікавленим в отриманні інформації, яку хтось намагається повідомити.

Подавати матеріал слід впевнено, проявляючи терпіння і доброзичливість, не прискорюючи темпу.

Важливо зберігати позитив – намагатися залишатись позитивним. Незалежно від того, в якому душевному стані перебуває промовець, позитивний настрій вбереже його від поганої розмови.

3. Техніки ефективного слухання. Активне слухання

Обов'язковою умовою правильного розуміння співрозмовника є вміння говорити (тобто вміння подавати інформацію), а також вміння *слухати*.

Вміння слухати має першочергове значення у людському спілкуванні. Статистичні дані свідчать, що із загальної кількості часу, який ми використовуємо для контактів на роботі і вдома, 9% часу ми пишемо, 16% – читаємо, 30% – говоримо, 45% – слухаємо (точніше кажучи, мали б слухати).

Слухаючи, реципієнт розкриває смисл інформації, яку він отримав від комунікатора. Він розуміє смисл повідомлення під час декодування. При цьому яскраво виявляється значення ситуації спільної діяльності, усвідомлення якої включене у процес декодування. Без цієї ситуації неможливо розкрити смисл повідомлення.

Властивість *слухання як особистісна якість* притаманна не всім людям. Ми не слухаємо співрозмовника з різних причин: через брак часу, контраст емоційного стану реципієнта зі змістом слів комунікатора тощо. Психологічні процеси, позначені поняттями «слухати» і «чути», суттєво відрізняються. *Слухати* означає напружувати орган слуху. *Чути* – напружувати мозок, концентруючи увагу на словах партнера.

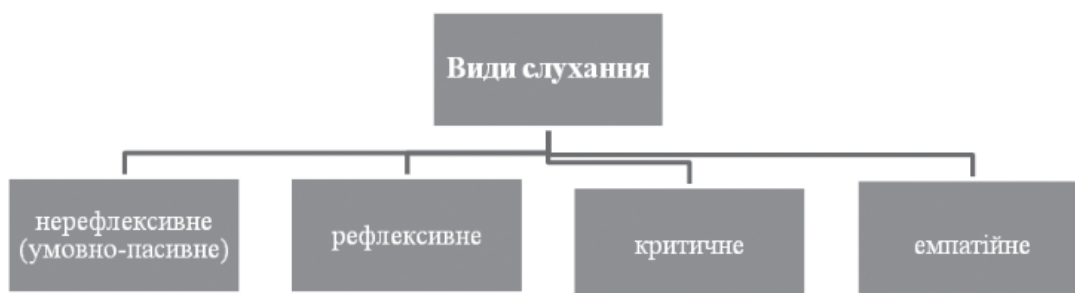
Слухання – це психологічний компонент вербальної комунікації, метод декодування і сприймання інформації. Саме тому, слухаючи, можна не чути, оскільки свідомість у цей час зайнята іншими проблемами, думками, інформацією. Крім того, багато людей чує лише те, що хоче почути. Тому комунікатор повинен враховувати, що його інформацію сприймають суб'єктивно.

Ефективне слухання передбачає: правильне розуміння слів і почуттів мовця; зосередження на обговорюваній проблемі. Воно забезпечує усвідомлення і розв'язання партнерами по спілкуванню обговорюваної проблеми, створення спільного інформаційного поля, спільного смислу, налагодження відвертих стосунків, взаєморозуміння.

Ви, можливо, чули вислів «слухати всім тілом» (коли інформація цікава, співрозмовник несвідомо повертається до партнера, встановлює з ним візуальний контакт, намагається «всім тілом» продемонструвати свою зацікавленість). Таке вміння слухати – це сприймання інформації, за якого реципієнт виражає заохочувальне ставлення до того, хто говорить, своєрідно стимулюючи спілкування, стримується від зайвих зауважень, сприяє обміну інформацією. Якщо співрозмовник у процесі діалогу замовк, це ще не означає, що він слухає. Адже слухання є процесом, що передбачає концентрацію уваги.

Уточнюючи, оцінюючи, аналізуючи інформацію під час діалогу, людина більше уваги приділяє своїм справам, ніж тому, що їй кажуть. Особливо це виявляється в ситуаціях конфліктного спілкування. У процесі діалогу вона частіше переймається тим, чи зрозумів її співрозмовник, ніж тим, наскільки їй зрозумілі його слова, позиція. Таке слухання деформує процес спілкування.

Зважаючи на поведінку учасників комунікативного процесу, розрізняють такі види слухання:



Під час *нерефлексивного* слухання можуть виявлятися підтримка, схвалення, розуміння за допомогою лаконічних відповідей, що допомагають продовжити бесіду (репліки «так», «розумію» тощо). Ефективне воно в ситуаціях, коли співрозмовник висловлює своє ставлення до події, прагне обговорити актуальні питання, відчуває себе скривдженим або розв'язує важливу проблему. Таке слухання доцільне, коли співрозмовникові важко викласти свої проблеми, потрібно тримати під контролем емоції у спілкуванні з особою, яка обіймає високу посаду.

Рефлексивне слухання має на меті регулярне використання зворотного зв'язку для досягнення більшої точності в розумінні партнера.

Критичне слухання вимагає від учасника спілкування спочатку аналізу повідомлення, потім – його розуміння. Таке слухання прийнятне під час ділової наради, конференції, дискусії, на яких обговорюють проблеми, думки, ідеї, що стосуються нових проєктів, досвіду та ін.

Емпатійне слухання передбачає, що учасник спілкування приділяє більше уваги «зчитуванню» почуттів, а не слів. Воно буває ефективним, якщо комунікатор викликає у співрозмовника (реципієнта) позитивні емоції (радість, сподівання на краще, впевненість у собі та ін.), та неефективним, якщо провокує негативні емоції (страх, тривогу, розчарування тощо).

Словесне узгодження дій комунікатора і реципієнта передбачає те, що вони приймають комунікативні ролі іншого (комунікатор – реципієнта і навіть комунікатора). Це залежить від їхнього спільного включення у загальний контекст комунікативної діяльності.

При експресивному спілкуванні доречні прийоми нерефлексивного слухання, або вміння уважно мовчати, не втручаючись у мову співрозмовника. Адже він і без того емоційний, збуджений і має труднощі при формулюванні своїх думок. Потрібно також виразити своє розуміння і схвалення його поведінки.

Коли ж мета спілкування – врегулювання конфлікту, ефективними є прийомами слухання, які засновані на співпереживанні або розумінні почуттів іншої людини, важливо дати зрозуміти співрозмовникові, що ви розумієте його почуття.

Але хоч яка була б мета спілкування, стверджує відомий вчений Іствуд Атвагер, завжди корисно знати *технічні прийоми ефективного слухання* і вміти невимушено користуватися ними.

Прийоми ефективного слухання

- Проаналізуйте свої звички щодо слухання, сильні і слабкі сторони, характер помилок, які ви допускаєте. Чи не занадто швидко ви оцінюєте людей? Чи часто перебиваєте співрозмовника? Які перешкоди спілкування характерні для

ваших відповідей? Які з них найчастіше повторюються? Знання своїх звичок – це перший крок до їхнього вдосконалення.

- Не уникайте відповідальності при спілкуванні. Вона спільна, оскільки в ній беруть участь двоє, причому виступають у ролі слухачів по чергово. Вмійте показати співрозмовникові, що ви дійсно слухаєте і розумієте його. Цього можна досягнути уточнювальними запитаннями, активними емоціями. Як може партнер довідатися, що його зрозуміли, якщо йому не сказати про це?
- Будьте уважні. Вмійте підтримувати візуальний контакт з ким говорите, але без настирливості або пильного погляду (що інколи приймають як ворожість). Стежте, щоб ваші пози і жести свідчили про те, що ви його слухаєте. Пам'ятайте, що він хоче спілкуватися з уважною, «живою» людиною.
- Вмійте зосереджуватися на тому, що каже учасник діалогу. Це вимагає свідомих зусиль, оскільки зосереджена увага утримується недовго (менше ніж хвилина). Намагайтеся до мінімуму звести ситуаційні перешкоди (телевізор, телефон). Не допускайте «блукання» думок.
- Прагніть зрозуміти не лише зміст слів, а й почуття співбесідника. Пам'ятайте, що люди передають свої думки і почуття «закодованими», відповідно до прийнятих соціальних норм.
- Вмійте бути спостережливими. Стежте за немовними сигналами розмови (оскільки на емоції припадає значна частина спілкування) і виразом обличчя людини (як вона дивиться на вас, як підтримує контакт, як сидить, як поводить себе під час розмови). Відповідають немовні сигнали співрозмовника його мові чи суперечать їй?
- Дотримуйтеся схвальної реакції стосовно того, хто виражає свою думку. Ваше схвалення допомагає точніше виразити її. Будь-яка негативна реакція з вашого боку викликає в того, з ким ви спілкуєтесь, захисну реакцію, почуття непевності, настороженість.
- Прислухайтесь до самого себе. Ваша заклопотаність та емоційна неврівноваженість заважають слухати партнера. Якщо його мова і поведінка зачіпають ваші почуття, постарайтеся виразити їх: це прояснить ситуацію, усуне перешкоди в діалозі.
- Пам'ятайте, що інколи мета, з якою звертаються, – це одержати від вас що-небудь реальне, або змінити вашу думку, або змусити вас зробити що-небудь. У цьому разі дія – найкраща відповідь співрозмовникові.

Помилки при слуханні співрозмовника:

1. Не приймайте мовчання за увагу – людина може бути просто занурена у власні думки.
2. Не робіть вигляду, що слухаєте. Це даремно: відсутність інтересу і нудьга неминуче проявляться у жестах. Краще вже зізнатися, що в цей час вислухати досить уважно ви не можете, пославшись, наприклад, на зайнятість.
3. Не перебивайте без потреби. Інколи ми робимо це неусвідомлено, до речі, керівники частіше перебивають підлеглих, ніж навпаки. Якщо ж для уточнення суті справи вам усе ж потрібно перебити того, хто говорить, допоможіть йому відновити перерваний хід думок.

4. Не робіть передчасних висновків. Кожен неусвідомлено схильний судити, оцінювати і схвалювати або не схвалювати те, про що йдеться. Так само подібні суб'єктивні оцінки змушують співрозмовника зайняти оборонну позицію. Пам'ятайте, що такі оцінки – бар'єр для змістовного спілкування.
5. Не давайте «спіймати» себе в суперечці. Коли ви в думках не погоджуєтеся з тим, про що йдеться, то, як правило, припиняєте слухати і чекаєте своєї черги висловитися. А якщо починаєте сперечатися, то так захоплюєтеся обґрунтуванням свого погляду, що часом не чуєте партнера. Вислухайте його до кінця, щоб зрозуміти, з чим саме ви не згодні, а вже після цього викладайте свій погляд.
6. Не задавайте надто багато запитань. Можна уточнити сказане, але «закриті» питання, що вимагають відповіді типу «так» або «ні», потрібно зводити до мінімуму. Надто багато запитань пригнічує співрозмовника, віднімає в нього ініціативу і ставить часом в оборонну позицію.
7. Ніколи не кажіть: «Я добре розумію ваші почуття». Така заява інколи служить для виправдання спроб (до речі, безуспішних) переконати співрозмовника в тому, що ви слухаєте. Насправді довідатися, що саме відчуває співрозмовник, дуже важко.
8. Не виявляйте зайвої чутливості до емоційного боку мови. Слухаючи схвильовану людину, будьте стримані, інакше пропустите зміст розмови. Будьте насторожі до емоційно заряджених слів і виразів (щоб вони не вибили вас з колії), сприймайте лише зміст, який вони несуть.
9. Не давайте поради, якщо вас про це не просять. Якщо ж її дійсно просять, уточніть, чого саме співрозмовник хоче насправді.
10. Не прикривайтеся слуханням як захистом. Пасивні, невпевнені в собі люди іноді використовують його як можливість уникнути спілкування і самовираження. Вони не лише не говорять, але насправді і не слухають.

4. Невербальні (парамовленнєві) засоби спілкування

Невербальне спілкування – вид спілкування, для якого характерне використання невербальної поведінки і невербальних комунікацій як головного засобу передавання інформації, організації взаємодії, формування образу, думки про партнера, здійснення впливу на іншу людину.

Невербальні засоби спілкування є невід'ємною частиною усного мовлення, їх почали вивчати з початку 60-х років ХХ сторіччя. Учені зареєстрували понад 1000 невербальних знаків і сигналів. Словесний (вербальний) канал спілкування використовують для передачі інформації, невербальний – для «обговорення» міжособистісних стосунків, а в деяких випадках – замість вербальних. Невербальні сигнали можуть бути вроджені або набуті: передаватися генетично або виховуватися у відповідному культурному середовищі. При трактуванні невербальних засобів спілкування варто звернути увагу на національні традиції співрозмовників, оскільки вони можуть мати різне значення або відтінки значень у представників різних народів. Більша частина нашої невербальної поведінки набула. Значення багатьох жестів і рухів зумовлені культурним середовищем, в якому ми живемо.

На перше враження впливають такі фактори:

- Внутрішня установка, з якою ми підходимо до оцінювання інших, має вирішальний вплив на наші судження.
- Ступінь (сила) емоційного збудження, яке супроводжує оцінку. Стан хронічного стресу примушує нас дивитися на інших спідлоба, без симпатії і в кожному бачити більше недобррозичливих і негативних рис. Упевнені в собі люди часто оцінюють інших як доброзичливих і врівноважених. Невпевнені в собі люди сприймають інших як нечуйних і налаштованих вороже.
- Схильність приписувати свої якості чи свій емоційний стан іншим людям. Дуже це проявляється у малокритичних людей, які погано розуміють свої особистісні особливості. Значною мірою це характерно для авторитарних особистостей і майже не проявляється в демократичних.
- Людині, від якої ми в захваті за певним значущим для нас показником, ми приписуємо позитивні якості.
- Люди схильні систематично переоцінювати психологічні якості тих людей, які переважають їх за певним параметром, значущим для них.
- «Якщо я хворий і слабкий, а хочу бути здоровим і сильним, то зустрівши фізично сильну людину, переоціню її за всіма параметрами».
- «Люди, які нас люблять чи добре до нас ставляться, здаються нам набагато кращими за тих, хто нас недолюблює».
- Зовнішня фізична привабливість сприяє позитивнішій оцінці рис особистості, а також оцінці результатів діяльності чи окремих вчинків.
- Недарма кажуть, що короля грає свита. Дослідження показали, що враження про людину визначається, зокрема, і тим, в якому оточенні ми її бачимо.
- Поряд з характерними рисами зовнішності потрібно аналізувати різні нюанси поведінки. Тільки поєднання всіх зовнішніх ознак дозволить зробити достовірну оцінку.

Невербальні засоби спілкування поділяють на: *оптичні*, *тактильні*, *ольфакторні* (лат. *olfactus* – нюх), *хрономічні* (грец. *chronos* – час).

Оптичні засоби невербального спілкування – сукупність форм невербального спілкування, що проявляються безпосередньо в рухах людського тіла і жестах, позі (поставі), міміці, погляді тощо.

Схема 1. Оптичні засоби невербального спілкування



Схема 2. Тактильні засоби невербального спілкування

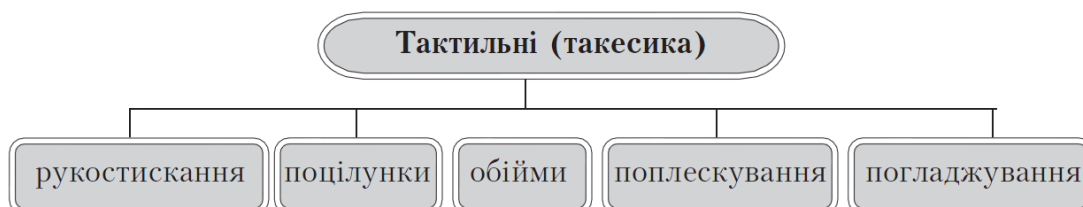
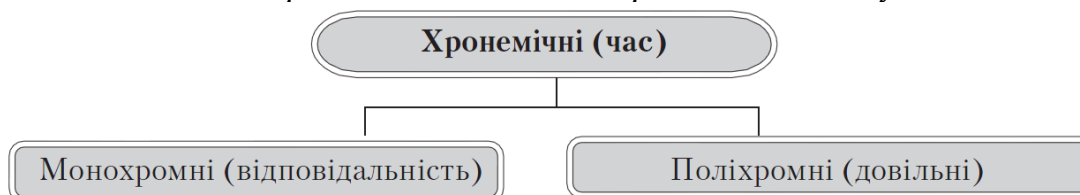


Схема 3. Ольфакторні засоби невербального спілкування

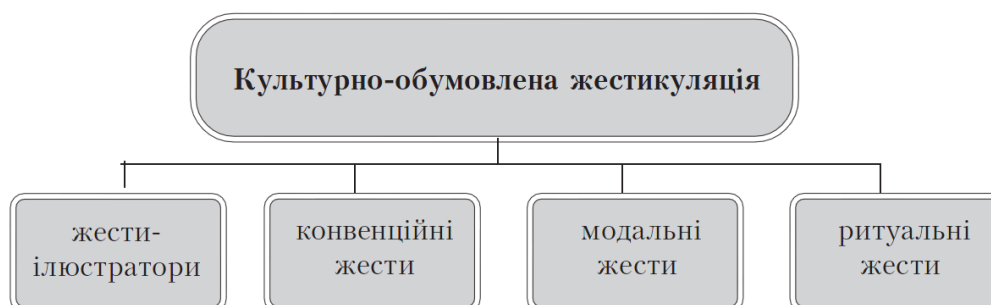


Схема 4. Хронемічні засоби невербального спілкування



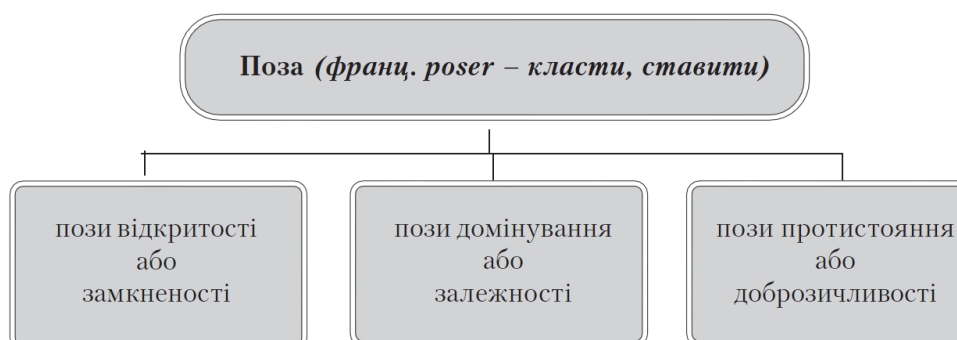
Жести – рухи рук, які супроводжують мовлення у процесі комунікативного акту і виражають ставлення людини до співрозмовника, події, можуть свідчити про бажання або психічний стан людини.

Схема 5. Культурно обумовлена жестикуляція



Поза – довільна або навмисна постава людського тіла, яка може свідчити про емоційно-психічний стан людини, її фізичне здоров'я, манери, налаштованість на співрозмовника. Поза є найменш підконтрольним людині різновидом невербальної комунікації. Тому спостереження за нею дає вірогідну інформацію про психічний стан людини. На сьогодні відомо до 1000 поз, яких здатне набувати людське тіло.

Схема 6. Групи поз у комунікативних практиках



Найпоширеніші жести і пози та їх значення

- Якщо ваш співрозмовник пальцями відбиває ритм, це може означати, що він нервує, нудьгує або проявляє нетерплячку;
- якщо ваш співрозмовник знизує плечима, то йому нецікаво з вами спілкуватися;
- напружені руки можуть означати, що людина перебуває у стані відчаю або розпачу;
- якщо ваш співрозмовник стискає кулаки, то він налаштований агресивно, намагається контролювати свою лють;
- розслаблені і повернуті долонями догори руки, які співрозмовник тримає перед собою, означають, що він здивований або перебуває у скрутному становищі;
- розстібання піджака свідчить, що ваш співрозмовник готовий до активних дій;
- схрещені на грудях руки вказують на виклик, захисну реакцію або осуд;
- швидка хода, підняте підборіддя, вільне звисання рук означають, що людина почувається впевнено і рішуче;
- людина, яка ледве пересуває ноги, руки тримає в кишенях, а голову – опущеною донизу, або перебуває у депресії, або дуже засмучена;
- долоня, що лежить на щоці, означає зацікавленість;
- співрозмовник, який ударяє себе по підборіддю, або про щось здогадався, або чимось стурбований;
- торкання або потирання носа означає, що людина про щось розмірковує;
- співрозмовник, який нахилив голову вбік, або іронічно налаштований, або жартує;
- погляд поверх оправ окулярів свідчить, що співрозмовник вимагає наведення фактів;
- людина, яка енергійно ходить по кабінету, нервується або чимось стурбована;
- якщо співрозмовник пощипує перенісся, можливо, він стомився;
- людина, яка сидить скраю стільця, на щось очікує або виявляє зацікавленість;
- людина, яка сидить у позі «нога на ногу» і злегка хитає ногою, ймовірно, нудьгує;
- характерний жест вказівним пальцем свідчить, що співрозмовник хоче підкреслити свою думку;
- людина, закинувши ноги на стіл, намагається привернути до себе увагу або проявляє невихованість;
- співрозмовник, відкинувшись на спинку крісла і тримаючи руки зі схрещеними пальцями на потилиці, намагається справити враження або розслабитися;
- прикривання рукою вуст свідчить, що співрозмовник не зовсім відвертий;
- людина, яка заклала руки за спину і міцно тримається за зап'ястя, замкнена або напружена.

Міміка належить до проявів кінесичних засобів невербального спілкування. *Міміка* – це виразна рухомість м'язів обличчя, яка може виявляти почуття або настрій людини, та хода, яка безпосередньо пов'язана з поставою. Те, як людина рухається, свідчить про її психологічний або фізичний стан і вказує на вік, стать. Чинниками, що підкреслюють особливості людської ходи, є довжина кроку, темп, швидкість, супроводжувальні рухи руками, нахил тулуба і голови тощо.

Міміка демонструє всі зміни виразу обличчя під час спілкування, які можуть означати сум, радість, задоволення, страх, презирство тощо. За твердженням учених, у виразах обличчя задаються 55 компонентів, поєднання яких здатне передати до 20000 значень. Усвідомлений контроль за виразами обличчя допомагає людині підсилювати зміст повідомлення, приховувати або стримувати свої емоції. Узгоджена зі словами, або конгруентна, міміка майже непомітна.

Зміст деяких мімічних сигналів залежить від культурних традицій, тому їх неможливо інтерпретувати однозначно. Наприклад, поширеною формою мімічної комунікації в усіх культурах є усмішка (посмішка) як вираження різноманітних емоційно-психологічних станів людини – задоволення, радості, симпатій, погорди, презирства, іронії, розгубленості, невпевненості. Так, німці краще, ніж американці, здатні виражати почуття відрази, однак їм невласливе мімічне зображення суму і люті.

Окулістика – важливий елемент оптичної невербальної комунікації. *Окулістика* – це культура погляду. Погляд виражає різноманітні почуття («очі – дзеркало душі»), а також є важливим засобом впливу. Часто візуальний контакт ототожнюють з дотиком, який значно звужує психологічну дистанцію між людьми. Прямий, самовпевнений погляд може також свідчити про погрозу або прагнення домінувати. Тривалий погляд на співрозмовника може виражати зацікавленість або закоханість.

Психологи стверджують, що людина здатна нормально сприймати погляд іншої людини не більше трьох секунд. Тому в багатьох культурах заборонено тривалий час дивитися співрозмовникові в очі, бо це може викликати в нього тривогу або роздратування. Ділова культура спілкування також вимагає незначної затримки погляду на очах співрозмовника у ключові моменти бесіди (демонструє чесність намірів). Під час ділового, професійного спілкування бажано спрямовувати свій погляд на трикутник, вершиною якого є уявна точка посередині чола, основою – зона перенісся. Відведення очей убік, уникнення візуального контакту представники американської, західноєвропейської культур інтерпретують як невідвертість або знервованість співрозмовника. Однак у багатьох азійських країнах погляд прямо в очі керівникові символізує зневагу до нього.

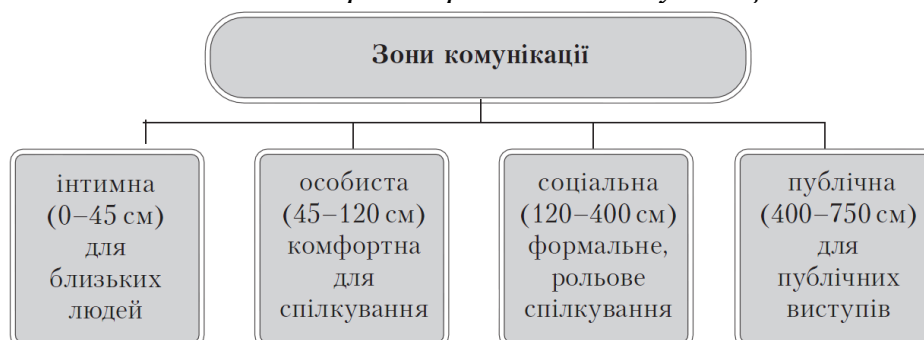
Загальновизнана культура погляду передбачає недопустимість: розглядання людини, з якою доводиться перебувати у вузькому або переповненому людьми просторі; «бігання» очима вздовж фігури співрозмовника, який стоїть на відстані випрямленої руки; зосередження погляду на вустах співрозмовника; розглядання співрозмовника зі взуття тощо.

Фізіогноміка. До елементів кінесици також належать фізіогноміка, одяг і його стиль, прикраси, зачіска, косметика, аксесуари. Манера одягатися може свідчити про професію, матеріальний добробут, психічний стан людини, її ставлення до інших. Одяг може бути обумовлений національною культурою, соціальним статусом людини, певною подією в її житті.

Сучасна повсякденна культура одягу досить демократична, схильна до нівелювання у зовнішньому вигляді людей соціальних, національних і тендерних розбіжностей, нерідко поєднує різні стилі і тенденції, авангардні і консервативні елементи. Важливими ознаками є дотримання певних правил у використанні одягу, що надає їй відносно сталого характеру. Так, невід'ємними елементами ділової культури одягу є «dress-code», принцип елегантності тощо.

Проксемічні засоби спілкування, які вказують на культурні розбіжності у використанні простору, є також важливим джерелом одержання оптичної інформації.

Схема 7. Просторові зони комунікації



Особливу проблему в міжкультурних контактах становлять особиста та соціальна дистанції, оскільки в різних культурах існують свої правила проксеміки. Так, мешканці Сходу зазвичай спілкуються на доволі близькій відстані (представники контактної культури), американці чи європейці досить негативно сприймають втручання іншої людини у свою особисту зону. Кожна людина має право сама вирішувати, на якій відстані їй спілкуватися, кого допускати у свою особисту зону. Як свідчать дослідження, що невідворотніше людині заважає чиясь близька присутність, то більше в неї виробляється гормонів боротьби.

Тактильна культура також залежить від національних, етнічних традицій тих чи інших країн. Культури, в яких поширена тактильна поведінка, називають *контактними*, а ті, в яких дотики майже відсутні або заборонені, є *дистантними*. До *контактних культур* належать латиноамериканські, східні та південно-європейські культури, представники яких при спілкуванні активно практикують дотики. Мешканці Північної Америки, Азії, Північної Європи представляють *неконтактну культуру*. Наприклад, в азійських країнах заборонено торкатися голови співрозмовника, це вважається образою.

Не менш важливим чинником, який впливає на тактильну культуру, є тендерна мораль. Так, у деяких культурах заборонено дотики між чоловіками і дозволено – між жінками. Інші культури забороняють жінкам торкатися чоловіків, однак

чоловіки такого права не позбавлені. У Німеччині, Сполучених Штатах Америки чоловіки набагато менше торкаються один до одного, ніж в Італії. До того ж, італійські чоловіки торкаються один одного частіше, ніж італійки.

В європейській тактильній культурі часто використовують поцілунки. Однак це не властиво японській, китайській та багатьом іншим комунікативним культурам Азії. За смисловим навантаженням розрізняють любовний, етикетний (відповідно до правил поведінки), ритуальний (цілування ікон, святинь) поцілунки. Історично поцілунок був символом поваги, побажання людині здоров'я, який у ритуальному і в етикетному сенсах супроводжувався відповідним вербальним привітанням.

Тактильні засоби спілкування, або такесика. Це невербальна комунікація, пов'язана з тактильною системою відчуття (потискування рук, поцілунки, погладження, поплескування, обійми). Всі людські дотики поділяють на професійні, ритуальні, дружні та любовні.

Запахи мають досить велике значення у міжособистісному спілкуванні, оскільки впливають на загальне враження про людину («Будь-яке почуття починається з нюху» (Ж.-Ж. Руссо).

Культурні розбіжності в ольфакториці, сенсориці можуть спричинити серйозний крос-культурний конфлікт. Адже аромат, до якого звикли представники однієї культури, може бути абсолютно неприйнятний для інших. Відомо, наприклад, що в американських будинках узвичаївся запах яєць, який в азійців викликає стійку відразу.

Тому ольфакторика є досить важливим невербальним елементом спілкування. З огляду на її вимоги, наприклад, при виборі парфумів потрібно враховувати особливості своєї індивідуальності, статі і віку; ніколи не змішувати аромати, оскільки можна отримати зворотний ефект; ідучи на ділову зустріч, краще утриматися від використання різких парфумів.

Хронеміка (користування часом) є досить важливим елементом невербальної комунікації, зокрема в міжнародних відносинах. Вона несе інформацію про специфіку розуміння часу – як його розуміють представники конкретного народу.

Монохронним культурам (Німеччина, США, Велика Британія, північно-європейські країни) притаманна *лінійна система часу* – в той самий час люди займаються лише однією справою, послідовно переходячи до інших. Для їх представників час є однією з форм організації людської діяльності, реалізації принципу поваги до колеги і партнера (пунктуальність).

Особливе значення це має в індустріальних і постіндустріальних суспільствах. Поліхронній культурі (Об'єднані Арабські Емірати, Індія, Латинська Америка та ін.) притаманне гнучке ставлення до часу, цінування передусім міжособистісних стосунків: спілкування з людиною важливіше, ніж час. Їхні представники в той самий час можуть займатися відразу кількома справами; розпорядок дня, пунктуальність для них не мають особливого значення.

5. Способи покращення спілкування у командах розробки програмного забезпечення

Спілкування в групах розробників програмного забезпечення є життєво важливим. Високотехнічний характер розробки програмного забезпечення в поєднанні з різними рівнями досвіду або спеціалізацією, які можуть мати розробники, означає, що обмін знаннями та співпраця є важливими. Щоб вони існували, комунікація має бути на найвищому рівні.

Останнім часом спілкування на робочому місці стало набагато складніше підтримувати. Дослідження, проведене міжнародною консалтинговою компанією McKinsey, «звинувачує» віддалену роботу: 84% розробників сказали, що труднощі віддаленого зв'язку призвели до того, що проблеми тривали набагато довше, ніж потрібно.

Щоб створити успішний проект, розробникам потрібно знаходити способи покращення навичок співпраці та всебічно сприяти зрозумілій комунікації всередині своєї команди – незалежно від того, де вони знаходяться. Менеджери, тестувальники, клієнти та кінцеві користувачі – усі мають знати про доступні відповідні канали зв'язку та про те, як вони можуть ними користуватися.

Надійна комунікація особливо важлива в гнучких методологіях, оскільки команда може працювати над багатьма різними частинами проекту одночасно. Щоб покращити навички співпраці та комунікації на гнучкому робочому місці, менеджери повинні щоденно організовувати scum-зустрічі, щоб команда могла обговорювати попередні ітерації проекту.

Ефективність, безсумнівно, зростає, коли комунікація покращується. Компанії, які інвестують у потужні комунікації, повідомляють, що співробітники стають на 25% більш продуктивними.

У розробці програмного забезпечення міцна комунікація між окремими особами також може призвести до меншої кількості помилок у проекті. Часто помилки відбуваються через те, що розробники не мають доступу до достатньої інформації.

Оскільки гарна комунікація часто призводить до більш успішного проекту, покращується задоволеність клієнтів, оскільки в такому разі результати команди мають вищу якість.

Якщо команда часто зв'язується з клієнтом, щоб надати оновлення та запитати його думку, задоволеність клієнта також, ймовірно, покращиться, оскільки клієнт відчує свою причетність.

Як покращити спілкування у команді розробників

1. Використовуйте програмні рішення для співпраці (CollaborationTools)

У гібридному або віддаленому робочому середовищі спілкування віч-на-віч відбувається рідко, і його важко організувати. Тому команди розробників повинні покладатися на цифрові рішення, щоб забезпечити послідовне спілкування, зокрема, на корпоративні месенджери (напр., Slack), системи

відстеження помилок, призначені для управління проєктами та для організації спілкування з користувачами. (напр., Jira або Trello; онлайн-сервіси для сумісної роботи (напр., Asana, Worksection, monday.com); програмне забезпечення для відеоконференцій тощо. Віддалена робота означає, що може бути важко переглянути код інших розробників, але використання онлайн-застосунка для співпраці або підвищення продуктивності допомагає окремим особам отримати огляд загального результату команди майже в режимі реального часу.

2. Сприяйте обміну знаннями

Забезпечення доступу всіх до однакової інформації може зменшити кількість помилок і покращити продуктивність розробників. Однак переваги обміну знаннями можуть бути очевидними не для всіх у вашій команді. Таким чином, надзвичайно важливо заохочувати практику серед розробників і надавати їм тактику для полегшення співпраці. Наприклад, проведення щотижневих обідів (так званих Brown Bag Meeting) неформальних зустрічей зазвичай на робочому місці в обідню перерву (коли всі приносять свої обіди, що асоціюються з упаковкою в коричневих паперових пакетах). Подібні зустрічі є для команд платформами для обміну навичками та для закріплення знань. Співпраця в такий спосіб також сприяє розробникам в отримати уявлення про інші частини бізнесу, щоб мати цілісне уявлення про цілі проєкту.

3. Забезпечте залученість всіх членів команди до сумлінної роботи в компанії/проєкті

Залученість є критично важливим елементом комунікаційної стратегії команди розробників. Для того, щоб створити готовий продукт, який повністю відповідає запитам і очікуванням керівництва, вирішальними є часті перевірки/звіряння/обговорення з усіма (від керівників груп до керівників відділів).

4. Встановіть чіткі стандарти та регулярно спілкуйтеся зі своїми співробітниками

Серед якостей, які роблять ефективного керівника команди, це те, що він або вона повинні бути чітким комунікатором. Однак, незважаючи на поширене уявлення, комунікація складається з багатьох навичок, які для керівника команди включають слухання, коучинг, мотивацію, переговори, компроміси та вирішення конфліктів. Ось чому важливо не тільки надавати чіткі інструкції, але й регулярно спілкуватися зі своїми співробітниками, щоб переконатися, що всі завжди на одному боці. Існують найкращі практики, які можна застосувати, щоб забезпечити гарне спілкування, як-от:

Встановіть основні правила або SOP (standard operating procedure – стандартні операційні процедури). Можуть існувати вказівки для всієї організації, що стосуються внутрішніх комунікацій, але окремі команди також повинні мати свої власні правила для виконуваних проєктів (це може включати, наприклад, прийнятні часові періоди відповіді на електронну пошту або кроки, які слід виконати для керування обміном інформацією та спілкуванням у різних часових поясах для віддалених команд, тощо).

Прищеплюйте кожному потребу і навички ефективного спілкування.

Зробіть спілкування в колективі конструктивним (розвивайте та прищеплюйте культуру конструктивної критики, встановіть основні правила спілкування, заохочуйте практику членів команди позитивно взаємодіяти один з одним тощо).

Тримайте спілкування на професійному рівні (завойовуєте повагу та довіру, сповідуйте чесність і неупередженість, це сприятиме відвертості у команді, допоможе всім членам команди працювати разом на основі взаємної поваги та дисципліни).

Спілкуйтеся віч-на-віч (це треба робити, якщо ви помітили, що хтось робить неправильно або не відповідає нормі, і вам може знадобитися м'яке нагадування та індивідуальні поради; спілкування віч-на-віч вважається найефективнішим методом передачі повідомлень у команді та навіть більш ефективним, якщо воно підтримується дошками чи дошками для обговорень та іншими подібними інструментами, що дуже корисно, якщо ви працюєте з розподіленими командами. в різних місцях; сьогодні цей метод можна використовувати практично будь-де за допомогою мобільних пристроїв і програм для відеодзвінків або відеоконференцій).





Тема 4

Комунікативні зв'язки в ІТ організаціях. Спілкування у складних ситуаціях

1. Поширені типи особистості. Поведінкова типологія DISC. Ієрархічна модель особистості.
2. Важливі якості та навички працівників ІТ-компаній, що сприяють комунікаційній взаємодії з іншими людьми.
3. Прийоми конструктивного спілкування на робочому місці. Значення зворотного зв'язку.
4. Труднощі спілкування. Комунікативні бар'єри.

1. Поширені типи особистості. Поведінкова типологія DISC. Ієрархічна модель особистості

Народжуючись, кожна людина отримує певну сукупність вроджених властивостей нервової системи (сили, врівноваженості, рухливості), що визначають її індивідуальні особливості вищої нервової діяльності та характер взаємодії організму з навколишнім середовищем. *Тип вищої нервової діяльності* є фізіологічною основою темпераменту, це природжений конституційний вид нервової діяльності – генотип (сукупність генів певного організму), який під різноманітними впливами навколишнього оточення перетворюється в фенотип (сукупність характеристик, властивих індивіду на певній стадії розвитку), характер (цілісні властивості особистості, що постійно виявляються в її поведінці).

У науці під терміном *темперамент* розуміють комплекс особистих якостей окремої людини, що мають біологічну основу і є відносно незалежними від навчання, системи цінностей, установок. Це сукупність стійких властивостей людської психіки, що визначають швидкість перебігу психічних процесів, стійкість емоційної сфери, ступінь вольового зусилля.

Вперше поняття *темперамент* з'явилося в працях великих учених давньої Греції – Гіппократа з острова Кос і Галена Пергамського (латинізована форма

імені Клавдій Гален). Так, ще в Елладі розробили вчення про чотири типи темпераменту, що перекладається з латині як суміш хімічних компонентів. Щоправда, в ті далекі часи Гіппократ для відображення співвідношення основних рідин («соків») в організмі людини, які впливають на його стан, використовував поняття «красис» (дав.-гр. κράσις, злиття, пропорція, змішування).

Сформована в другому столітті нашої ери модель чотирьох *типів темпераменту* (назви яких з'явилися дещо пізніше) пов'язувалась з рідинами, що переважають у тому чи іншому організмі, наприклад, *лімфа* (дав.-гр. φλέγμα [флегма] – «мокрота», «слиз» [що робить людину спокійною і повільною – флегматиком]), *жовта жовч* (дав.-гр. χολή [холе] – «жовч», «отрута» [що робить людину істеричною та хамуватою, «гарячою»] – холериком), *кров* (лат. sanguis [сангвіс, сангуа] – «кров» [що робить людину рухливою і веселою – сангвініком]), *чорна жовч* (дав.-гр. μέλαινα χολή [мелена холе] – «чорна жовч» [що робить людину сумною і боязкою – меланхоліком]).



Отож, розрізняють чотири основні типи *темпераменту*: сангвінік, холерик, флегматик і меланхолік.

Від темпераментальних властивостей суб'єкта залежить його індивідуальний стиль діяльності, але не рівень інтелекту, переконання, таланти, установки, моральні якості.

Властивості типів темпераменту, які негативно позначається на якості діяльності:

Сангвінік: схильність сангвініка до захоплення новим, до нудьги при одноманітній, хоча й важливій діяльності, постійний потяг до незвичного, погана зосереджуваність та концентрація на чомусь одному, легке відволікання уваги на зовнішні впливи знижує активність у діяльності. Безтурботна веселість сангвініків є сприятливою до безвідповідальності, неорганізованості, низької дисципліни.

Холерик: неврівноваженість холерика шкодить там, де потрібно виявити стриманість, терплячість. Емоційна вибуховість, дратівливість, роздратованість холериків деструктивно впливають на взаєморозуміння з колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами, адже це провокує конфлікти.

Флегматик: надто повільний темп рухів, монотонне мовлення, низька мобілізація флегматика не сприяє успішності діяльності, де потрібно виявити рухливість, швидкість впливу та реакції.

Меланхолік: слабкість збудливості та гальмівні дії, що властиві меланхоліку, спричинюють боязкість, нерішучість, перешкоджають встановленню контактів з іншими. Вони швидко виснажуються, характеризується надмірною тривожністю та розгубленістю.

Властивості типів темпераменту, які негативно позначаються на ефективності діяльності, можуть значною мірою компенсуватись. Основним

чинником є *мотивація* та похідні від неї *самоорганізація* і *саморегуляція*. В такому випадку виробляється ефективний індивідуальний стиль діяльності.

В теорії особистості важливими для розуміння є дихотомічні поняття *інтроверсія* – *екстраверсія*.

Швейцарський психоаналітик, психолог і родоначальник аналітичної психології Карл Густав Юнг є автором теорії інтроверсії-екстраверсії; він поділяв людей на *типи*, виходячи з психологічних відмінностей, які вважав вродженими. Він, зокрема, виокремив два загальні типи:

Інтровертний тип. Для них характерним є те, що цінність суб'єкта завжди вища, ніж цінність об'єкта. Переживаючи емоцію, інтроверт звертає увагу не на події або людей, які її спричинили, а на власні переживання. Власна думка для нього важливіша, ніж навколишня реальність або думка інших людей;

Екстравертний тип. Для них притаманна спрямованість на зовнішній об'єкт. Думки інших людей, загальноприйняті норми, об'єктивні обставини визначають їхні вчинки більш значною мірою, ніж власне суб'єктивне ставлення до навколишньої дійсності.

Німецький психіатр і психолог, Ернст Кречмер вважав, що темперамент наближений до біологічних чинників, але виявляється в динамічних властивостях характеру. Він стверджував, що тип статури визначає психічні особливості людей.

У своїй теорії характеру Кречмер описав три типи статури і відповідні їм три типи характеру:

- *астеніки* (від грец. ἀσθενής – *слабкий*) – люди худі, з подовженим обличчям, довгими руками і ногами, плоскою грудною кліткою і слабкою мускулатурою; відповідний тип характеру – *шизотиміки* – люди замкнуті, серйозні, вперті, важко пристосовуються до нових умов;
- *атлетики* (від грец. ἀθλητικός – *властивий борцям*) – люди високі, широкоплечі, з могутньою грудною кліткою, міцним скелетом і розвиненою мускулатурою; відповідний тип характеру – *іксотиміки* – люди спокійні, невразливі, практичні, владні, стримані в жестах і міміці, не люблять змін і погано до них пристосовуються;
- *пікніки* (від грец. πικνός – *щільний, товстий*) – люди середнього зросту, повненькі або схильні до ожиріння, з короткою шиєю, великою головою і широким обличчям з дрібними рисами; відповідний тип характеру – *циклотиміки* – люди товариські, контактні, емоційні, легко пристосовуються до нових умов.

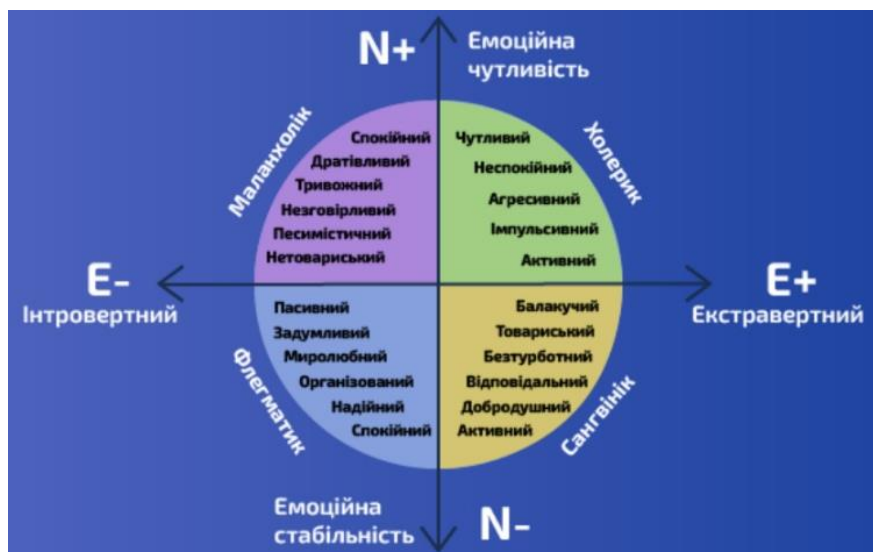
Прагнучи вдосконалити теорії Кречмера і Юнга, англійський психолог Ганс-Юрген Айзенк запропонував розглядати типології цих учених як систему координат. Айзенк вважав, що існує два головні фактори темпераменту:

Фактор «нейротизм» являє собою параметр, у відповідності з яким всіх індивідів можна розташувати в ряд, на одному полюсі якого знаходиться тип особистості з надзвичайною стійкістю, зрілістю та дуже доброю здатністю до адаптації, а на другому – надзвичайно нервозний нестійкий та погано адаптований тип.

Фактор «екстраверсія-інтроверсія» біполярний. Для нього характерні високий ступінь позитивного насичення у випадку екстравертів і високий ступінь негативного насичення у випадку інтровертів.

Виходячи з опису поведінки екстравертів та інтровертів – з одного боку, та осіб з високим або низьким нейротизмом – з іншого боку, Айзенк побудував свою модель типів темпераменту. Типу темпераменту відповідає один з чотирьох квадрантів при перетині двох ортогональних шкал: *екстраверсія-інтроверсія* (характеризує ступінь відкритості індивіда до зовнішнього світу); *емоційна стабільність-нейротизм* (визначає емоційну стійкість).

Сполучення емоційної стійкості з екстраверсією Ганс Айзенк ототожнює з типом сангвініка, нейротизму з екстраверсією – з типом холерика, інтроверсії з нейротизмом – типом меланхоліка, інтроверсії та емоційну стабільність – з типом флегматика.



Американський психолог Луїс Терстоун розробив концепцію структури темпераменту, в якій виокремив фактори котрі назвав основними:

Активні. Такі індивіди швидко працюють, навіть якщо нема потреби поспішати; швидко рухаються, нетерплячі, навіть якщо потрібно зберігати спокій; постійно в дії, схильні квапитись; як правило, багато говорять, ходять, пишуть (протилежний полюс – пасивні);

Енергійні. Фізично бадьорі індивіди, займаються спортом, люблять фізичну роботу, особливо надворі. Надають перевагу фізичній активності, що супроводжується великими енергетичними витратами (протилежний полюс – інертні);

Імпульсивні. Мають безтурботний і легковажний настрій, швидко приймають рішення, дуже легко переходять від одного завдання до іншого, діють під впливом миттєвих спонук (протилежний полюс – стримані);

Домінантні. Схильні керувати іншими людьми, брати на себе відповідальність, ініціативні, хоча насправді не завжди домінують у певній групі, охоче виступають публічно та організовують громадські заходи (протилежний полюс – залежні);

Стабільні. Індивіди, для яких характерний незворушний, рівний настрій, у критичні моменти зберігають спокій, здатні керувати, навіть у несприятливих умовах легко зосереджуються, без зусиль переривають нескінчену роботу або продовжують її, коли вимагає ситуація (протилежний полюс – нестабільні);

Соціабельні. Люблять бути в компанії, легко знайомляться, поступливі, доброзичливі, схильні до співпраці, приємні у спілкуванні (протилежний полюс – замкнуті);

Рефлексивні. Схильні до роздумів, надають перевагу теоретичній діяльності над практичною, багато часу приділяють самоспостереженням, зазвичай спокійні, добре працюють на самоті, люблять діяльність, що потребує точності, охочіше планують, ніж реалізують намічене (протилежний полюс – поверхові).

Німецький лікар-психіатр Карл Леонгард є автором поняття «акцентована особистість» (однієї з перших типологій особистостей; крім того він створив класифікацію *невербальної комунікації*). Акцентуацією характеру він назвав зайве виражені індивідуальні особистісні риси, які мають можливість переходити в патологічний стан під впливом несприятливих факторів. Леонгарду належить перша спроба їхньої класифікації. Він виділив 12 типів *акцентуації характеру* (особистості), що за своїм походженням мають різну локалізацію.

До *темпераменту*, як природного утворення, Леонгардом були віднесені типи: – гіпертимний (Г) – любов до свободи, незалежності, активності у її проявах; бажання діяльності, гонитва за переживаннями, оптимізм, орієнтованість на удачу, авантюризм;

– дистимний (Дс) – замкнутість, некомунікабельність, загальмованість, самопоглибленість, нерішучість, переживання, негативні емоції, побоювання; можуть бути чуйними, але відвертими лише з деякими добре знайомими людьми;

– афективно-лабільний (або циклотимічний тип особистості) – це люди, для яких характерна зміна гіпертимічних та дистимічних станів; на передній план виступають то один, то інший з полюсів, іноді без жодних видимих зовнішніх мотивів, а іноді у зв'язку з тими чи іншими конкретними подіями; цікаво, що радісні події викликають у таких людей не лише радісні емоції, а й супроводжуються загальною картиною гіпертимії (жагою до діяльності, підвищеною гордовитістю, стрибком ідей), а сумні події викликають пригніченість і уповільненість реакцій та мислення;

– афективно-екзальтований темперамент можна було б назвати темпераментом тривоги та щастя; афективно-екзальтовані люди реагують на життя бурхливіше, ніж інші, вони однаково легко приходять у захват від радісних подій і у відчай від сумних; їм притаманні різкі коливання настрою; емоції введенні в культ;

– тривожний (Т) – боязкість, покірність, невпевненість в собі; можлива надкомпенсація у вигляді самовпевненої або навіть зухвалої поведінки;

– емотивний (Е) – м'якосердість, боязкість, співчутливість; емотивність характеризується чутливістю та глибокими реакціями у сфері тонких емоцій; не грубі почуття хвилюють цих людей, а ті, що ми пов'язуємо з душею, гуманністю і чуйністю; такі люди жалісніші, ніж інші, більше відчувають особливу радість від спілкування з природою, з творами мистецтва; іноді їх характеризують як задушевних людей.

До *характеру*, як соціально зумовленого утворення, він відніс типи:

– демонстративний (Дм) – самовпевненість, пихатість, хвастощі, брехня, лестощі, орієнтованість на власне Я як на еталон;

– педантичний (П) – нерішучість, сумлінність, іпохондрія, страх невідповідності Я ідеалам;

– застрягаючий (Зс) – підозрілість, образливість, марнославство, перехід від підйому до розпачу;

– збудливий (Зб) – запальність, владність, педантизм, орієнтованість на інстинкти.

До *особистісного рівня* були віднесені типи:

– екстраверт (орієнтований у своїх проявах на зовнішній світ, на оточення; екстраверти поповнюють запаси внутрішньої енергії перебуваючи в суспільстві і спілкуючись з іншими людьми; екстраверт прагне до спілкування з людьми, уваги з боку оточення, участі у публічних виступах, участі в багатолюдних заходах);

– інтроверт (інтроверти спрямовують свою внутрішню енергію на пізнання внутрішнього світу; вони черпають енергію зі свого внутрішнього світу ідей, емоцій і вражень, вони стримані, педантичні, пунктуальні, небагатослівні; для інтровертів характерна поведінка, більш пов'язана з комфортною самотністю, внутрішніми роздумами й переживаннями, творчістю або спостереженням за процесом);

– амбіверт (особистість, що має середні показники між двома визначеннями).

Розробка типізації особистості є також однією з центральних задач *соціології особистості*.

Соціальний тип особистості – це продукт складного переплетення історико-культурних і соціально-економічних умов життєдіяльності людей, відображення того, як суспільна система впливає на ціннісні орієнтації людини і через них – на його реальну поведінку.

У соціології пропонуються різні варіанти *соціальної типології особистості*.

Типи за характером:

1. *Традиціоналісти*. Орієнтовані в основному на цінності порядку, дисципліни, законслухняності; вияв таких якостей, як креативність, прагнення до самореалізації, самостійність у цього типу особистості досить низький.

2. *Ідеалісти*. Сильно виявлене критичне ставлення до традиційних норм, незалежність і зневага авторитетів, установка на саморозвиток, чого б це не коштувало.

3. *Фрустранти*. Низька самооцінка, самопочуття пригніченості; відчують себе нібито викинутими з потоку життя.

4. *Реалісти*. Поєднують в собі прагнення до самореалізації з розвиненим почуттям обов'язку і відповідальності; їм притаманний здоровий скептицизм з самодисципліною і самоконтролем.

5. *Гедоністи*. Орієнтовані в першу чергу на отримання задоволень «тут і зараз», і ця гонитва за «насоладами життя» набуває, перш за все, форми задоволення споживчих бажань.

Для дослідження поведінки людей в оточуючому їх середовищі або в певній ситуації було розроблено 4-секторну поведінкову модель (або типологію) DISC.

Автор типології DISC – американський вчений Вільям Моултон Марстон. Він здобув свою популярність як винахідник детектора брехні, однак, через роки наукових досліджень, він також став автором книги «Емоції нормальних людей» («Emotions of Normal People», 1928 р.), в якій на основі своїх досліджень, що проводилися з 1920 року, описав чотири варіанти поведінкових реакцій, які він вперше (раніше автор використовував інші терміни) назвав так,

що за першими літерами назв згодом склалася аббревіатура DISC: Dominance (домінування, панування), Compliance (адаптивність, відповідність), Inducement (вплив, спонукання) і Submission (сталість, постійність).



Доктор Марстон розглядав поведінку людей за двома напрямками – схильністю бути активними чи пасивними залежно від свого сприйняття навколишнього середовища як антагоністичного (ворожого) чи сприятливого (дружелюбного). Теорія Марстона стала основою для типології особистості DISC. Його послідовники зобразили модель DISC у формі "марстонівського хреста". 4 квадрати, що утворюються від перетину осей (сприйняття та реакція), відображають 4 поведінкові типи. Усі вони зашифровані у назві моделі – DISC:

D (Dominance [синонім: Decisive – рішучий]) – *домінуючий* (червоний колір): як людина реагує на проблеми та виклики, як схильна вирішувати проблеми та приймати рішення.

I (Influence [синонім: Interactive – інтерактивний]) – *впливаючий* (жовтий колір): як людина взаємодіє, впливає на оточуючих, чи подобається їй спілкуватися з іншими людьми та ділитися думками.

S (Steadiness [синонім: Stable]) – *стабільний* (синій колір): як людина реагує на зміни (як людина віддає перевагу темпу подій у вашому оточенні).

C (Compliance [синонім: Cautious – обережний]) – *відповідний* (зелений колір): (сумлінний або добросовісний): як людина дотримується встановлених правил, стандартів, процедур.

Люди фактора D, швидкі у своїй реакції. Вони задають темп, прагнуть досягти результату, амбітні, для них головне – досягти мети, рішучі, азартні, їм подобається ситуація конкуренції, люблять нове і не бояться змін.

Сильні сторони D: робота на результат, швидка реакція, активна життєва позиція. Вони завжди відстоюють свою точку зору, цінують час, полюбляють складні завдання і змагання. Ініціативні. Їм комфортно в мінливих умовах, в ситуаціях з викликом.

Слабкі сторони D: важко знаходять підхід до людей, занадто прямолінійні, їм не вистачає дипломатії. Нехтують авторитетами. У гонитві за результатом забувають деталі, не звертають увагу на важливі нюанси. Діють поспіхом.

Пригнічують інших. У стані стресу схильні проявляти агресію. Схильні до суперечок. Не слухають інших та не радяться.

Д можуть бути хорошими керівниками, формальними лідерами. Їх цінність для компанії: орієнтовані на прибуток, хороші організатори, легко приймають виклик.

Людам фактора І важливо взаємодіяти з іншими, оточувати себе людьми. У них велика потреба спілкування, бажають мати оточення, на яке вони можуть впливати. Мають потребу подобатися. Також вони емоційні – їм подобаються яскраві емоції і вони їх транслюватимуть. У них багато широких жестів, багата міміка. Їхні емоції написані на обличчі. Напевно, з усіх факторів І найоптимістичніший. Вони доброзичливі, імпульсивні, природжені політики та нетворкери (ніколи «не втрачають друзів»): приємні, привабливі, витончені.

Сильні сторони І: неординарне мислення, оптимізм та ентузіазм, креативність, любов до всього нового, доброзичливість, здатність бачити в інших партнерів, а не конкурентів. Мотивують інших рухатися до мети. Гарне почуття гумору. Відмінні навички переконання. Чудово вибудовують зв'язки.

Слабкі сторони І: імпульсивність, нелюбов до деталей і до цифр, непунктуальність. Мають проблеми з організацією, плануванням та управлінням часу. Часто стають нав'язливими в стані стресу. Можуть багато говорити. Не завжди слухають співрозмовника.

І будуть найбільш ефективними у виконанні роботи, що вимагає творчого підходу, розробки ідей. Часто «жовті» в компанії стають неформальними лідерами. Їх цінність для компанії: креативність, мотивація інших на результат, здатність вирішувати конфлікти. Вони хороші командні гравці.

Люди фактора S вірні, терплячі, налаштовані на довгострокові стосунки. Прагнуть завершувати розпочате. Мають потребу приносити користь команді/компанії.

Сильні сторони S: уважність до оточуючих, підтримка ідеального порядку в справах і речах, надійність, стабільність. Вони чудові слухачі. Мають організаторські здібності. Стабілізують ситуацію, гармонізують команди. Старанно працюють. Завершують усі розпочаті справи.

Слабкі сторони S: поступливість, їм дуже важко сказати «ні», залежність. Вони потребують допомоги на початковому етапі на новій роботі. Працюють у своєму темпі. Мають страх перед змінами, не бажають говорити про проблеми. Зазнають нестачі ініціативи. Сприймають професійну критику як особисту образу. У стресі для них характерно погоджуватися.

Людам фактора С мають потребу у чіткій методиці, в стандартах у роботі. Використовують точну інформацію. Перфекціоністи. Точні та уважні до деталей. Спираються на факти.

Сильні сторони С: думають об'єктивно, добросовісні, підтримують найвищі стандарти, все критично оцінюють та перевіряють, орієнтовані на завдання, дипломатичні.

Слабкі сторони С: не наважуються діяти у нестандартних ситуаціях, можуть «закопатися» у деталі та не бачити цілісності картинки, занадто критично ставляться до інших, мають страх помилки, поступаються позицією, щоб уникнути конфлікту, залежать від правил.

Як і в будь-якій типології, досить рідко зустрічаються «чисті» типи. Як правило, кожному з нас притаманна певна частка характеристик кожного з 4-х типів, але один при цьому домінуватиме.

У кожного типу є свої переваги та слабкі сторони. Усвідомлення їх допомагає людям розкрити свої таланти та встановити конструктивні ділові взаємини. Приналежність до різних поведінкових типів може бути причиною непорозуміння і конфліктів.

Тест на типи особистості DISC використовують, щоб допомогти керівнику правильно визначити психологічну сумісність типів особистостей співробітників. Методика DISC допомагає сформувати оптимальний колектив чи ланку «начальник – підлеглий». Крім того, сумісність типів особистості не означає збіг або повну схожість навичок та здібностей співробітників, тут працює принцип взаємодоповнюваності професійних якостей та знань. Типологія DISC допомагає співробітникам розуміти свої особливості поведінки та власний потенціал.

Ієрархічна модель особистості

Ієрархічна модель особистості – це диспозиційна (від англ. disposition – схильність) модель особистості людини, що відображає сприйняття людей одне одним. У її основі лежить лексичний підхід, який використовує факторний аналіз словесних (вербальних) описів характеристик людини. Ця модель продовжує лінію лексичних досліджень, започатковану американським психологом, розробником теорії рис особистості Гордоном Віллардом Олпортом, німецько-британським вченим-психологом Гансом Юргеном Айзенком та британсько-американським психологом Реймондом Бернаром Кеттелом, які передбачали, що мова може відобразити аспекти особистості, які характеризують адаптацію людини до соціального середовища з урахуванням біологічних властивостей індивіда. Розробка її почалась у 1930-х роках, а на початку 1960-х рр. її у початковому вигляді висунули Ернест Кук Тупес і Реймонд Едвард Крістал. Проте вона не досягла академічної аудиторії аж до 1980-х років. У 1990 році Джон Мюррей Дігман висунув свою п'ятифакторну модель особистості, яку розвинув Льюїс Роберт Голдберг.

Відповідно до назви, модель передбачає, що особистість людини включає п'ять загальних і відносно незалежних рис (диспозицій) [в психології її часто називають *великою п'ятіркою*; для кращого запам'ятовування в англійській літературі з п'яти рис складають акронім «OCEAN»]:

Openness – *відкритість досвіду* (інтелект). Схвальне сприйняття мистецтва, емоцій, пригод, незвичайних ідей, цікавість та різноманітність досвіду.

Conscientiousness – *сумлінність* (свідомість). Тенденція бути організованим та надійним, демонструвати самодисципліну, діяти слухняно, прагнути до досягнення і віддавати перевагу планованій, а не спонтанній поведінці. Висока сумлінність часто сприймається як упертість і одержимість. Низька сумлінність пов'язана з гнучкістю і спонтанністю, але може також виявлятися як неспроможність та відсутність надійності.

Extraversion – *екстраверсія*. Енергія, позитивні емоції, комунікабельність, та тенденція шукати стимуляцію в компанії інших та балакучість. Висока екстраверсія часто сприймається як шукання уваги і панування. Низька

екстраверсія викликає захищену, відбивну індивідуальність, яку можна сприймати як віддалену або самопоглинаючу. Екстравертні люди мають тенденцію бути більш домінуючими в соціальній обстановці, на відміну від інтровертних людей, які можуть діяти більш сором'язливими і застереженими в цьому середовищі.

Agreeableness – *доброзичливість* (дружелюбність, здатність дійти згоди). Тенденція бути співчутливим та кооперативним, а не підозрілим та антагоністичним щодо інших. Це також є показником довірливого і альтруїстичного характеру, а також, чи є людина загалом добре вихованою чи ні. Висока злагоженість часто розглядається як наївність або покірність. Низький показник, часто є індикатором конкурентності чи складності людини, які можуть розглядатися як любителі сперечатися або неблагонадійні.

Neuroticism – *невротизм* (протилежний полюс – емоційна стабільність). Тенденція бути схильним до психологічного стресу. Тенденція легко відчувати неприємні емоції, такі як гнів, тривога, депресія та уразливість. Невротизм також відноситься до ступеня емоційної стійкості та імпульсного контролю, і його іноді називають «емоційною стійкістю». Висока стійкість проявляється як стабільна і спокійна особистість, але її можна розглядати як незворушливу та байдужу. Низька стабільність виявляється як реактивна і збудлива особистість, часто зустрічається в динамічних індивідів, але може сприйматися як нестабільна або небезпечна. Крім того, люди з більш високим рівнем невротизму, як правило, мають гірше психологічне благополуччя.



Велика п'ятірка рис особистості є моделлю для розуміння зв'язку між особистістю та академічною поведінкою. Модель виводиться емпірично, з використанням даних самозвітів, експертних оцінок та поведінкових даних, які отримуються в рамках досліджень. Основним статистичним засобом отримання моделі є експлораторний факторний аналіз.

2. Важливі якості та навички працівників ІТ-компаній, що сприяють комунікаційній взаємодії з іншими людьми

Комунікаційний процес в ІТ-компанії – це обмін інформацією між двома і більше учасниками проєктної команди, мета якого – забезпечити розуміння інформації, яка і є предметом обміну. Під час здійснення комунікацій між

учасниками проєктних команд виникає багато різних непередбачуваних ситуацій, викликів та загроз, які потребують реакції з боку керівників проєкту та тимлідерів* команд.

Для правильного реагування на виклики, що виникають під час комунікацій, необхідно сформувати в ІТ-компанії систему комунікаційної діяльності, яка б сприяла ефективній організації роботи.

Види віддалених комунікацій в територіально розподілених командах розробників програмного забезпечення

Комунікації, які здійснюються в усіх компаніях		Комунікації, характерніші для ІТ-компаній	
Ознака класифікації	Вид віддалених комунікацій	Ознака класифікації	Вид віддалених комунікацій
Форма спілкування	Вербальна Невербальна	Час взаємодії	Синхронні Асинхронні
Канали спілкування	Формальний Неформальний	Персоналізація	Персоніфікована (пряма) Неперсоніфікована (масова)
Організаційна спрямованість	Вертикальні Діагональні Горизонтальні	Проектна робота	Обов'язкові Робочі Маркетингові
Координація спілкування	Висхідна Низхідна	Форма подання інформації	Відеоповідомлення Текстові повідомлення Голосові повідомлення
Об'єкт взаємодії	Внутрішні Зовнішні	Віддаленість об'єкта	Комунікації в близькому оточенні Комунікації в далекому оточенні

Система комунікаційної взаємодії ІТ-компанії повинна забезпечувати виконання таких завдань:

- організація комунікації в процесах управління командою (communications);
- підтримка спільної організації групової роботи з оброблення загальної інформації та інформації про роботу над проєктом (cooperation);
- підтримка колективної роботи під час розроблення програмного забезпечення (collaboration);
- сприяння формуванню та розвитку корпоративної культури організації для забезпечення згуртованості та розвитку командної роботи (corporate culture).

Кожну з цих задач поділяють на підзадачі з метою визначення засобів взаємодії між розробниками для організації ефективного процесу розробки.

Підтримка *колективної роботи* під час розроблення програмного забезпечення полягає у вирішенні завдань спільного розроблення загальних стратегій роботи, групової роботи над спільними документами та спільної роботи над проєктом зокрема. Інструментами в цьому випадку є мережеві офісні пакети, програмне забезпечення для управління проєктами, програмне забезпечення для спільного розроблення проєктів, системи контролю версій та системи обміну даними.

Забезпечення *комунікацій* у процесах управління командою полягає у розв'язанні таких підзадач: формування каналів зворотного зв'язку, підтримка

* Тимлідер або тимлід (від англ. team lead – керівник команди) – це ІТ-фахівець, який керує своєю командою розробників, надає їм вказівки, інструкції, спрямовує на досягнення ключового результату або групи узгоджених результатів. Він бере участь в роботі над архітектурою проєкту, займається рев'ю коду (від англ. code review; систематичною перевіркою вихідного коду програми), а також розробкою деяких особливо складних завдань на проєкті.

оперативного постійного зв'язку з усіма членами команди, проведення нарад та мітингів з планування контролю та роботи, організація online-навчання та посилення зв'язків між членами команди. Інструментами розв'язання цих задач є: планувальники задач (task-менеджери), тайм-трекери і системи моніторингу, сервіси онлайн-листування (e-mail), відеоконференції, відеозв'язки, групові чати, вебконференції (текст, аудіо, відео), групи в соціальних мережах тощо.



Задачі та інструменти системи комунікаційної взаємодії в IT-компаніях

Підтримка спільної організації групової роботи з оброблення загальної інформації та інформації про роботу над проектом полягає у залученні всіх членів команди та керівництва для формування та обробки інформації і визначається такими завданнями: формування інформації, зберігання інформації, пошук інформації та забезпечення розподілу права доступу і загального доступу до інформації. Інструментами для вирішення можуть бути: хмарні сховища, бази знань, мережеві ресурси колаборативного документування (Google Drive, One Drive тощо) та вікі-ресурси.

Робота над попередніми задачами приводить ще до однієї задачі. Це формування та розвиток *корпоративної культури*, оскільки для успішної роботи команди необхідно виробити правила ініціації комунікації, стандарти та правила використання корпоративних каналів комунікації, форми подання інформації різними каналами, правила реагування на інформацію тощо. В якості комунікаційних засобів та інструментів можна використати корпоративний сайт, електронну пошту, сервіси on-line листування, телефонні конференції, відеодзвінки та інші засоби комунікації.

Для кожного виду задач визначено інструменти, використання яких забезпечує здійснення віддалених комунікації під час розроблення програмного забезпечення. Також були визначені елементи, з яких складається система комунікаційної діяльності IT-компанії. Умовно їх можна поділити на три групи.

До першої групи належать проекти, роботи та підзадачі, до другої групи – офіси, команди, виконавці, ролі в проекті та права доступу, до третьої – комунікації, їх цілі, види, канали та інструменти. Врахування впливу всіх цих елементів дає можливість швидко розгортати системи комунікаційної діяльності в ІТ-компанії із залученням територіально розподіленої проектною команди для роботи над проектом.

Після визначення задач системи комунікаційної діяльності в ІТ-компаніях та засобів здійснення комунікацій, які виникають під час розроблення програмного забезпечення, необхідно встановити елементи, що будуть покладені в основу системи комунікаційної діяльності. Оскільки в центрі нашої уваги перебуває саме процес розроблення програмного забезпечення, то, відповідно до першої групи елементів, що будуть безпосередньо впливати на систему, належать проекти, що складаються з робіт, які можна поділити на підзадачі. Для роботи над проектами ми залучаємо виконавців, між якими розділяємо ролі в проектах та права доступу до інформації. З виконавців, які залучаються до роботи над задачами проекту, формується проектна команда, члени якої можуть належати до різних офісів ІТ-компаній. Тому до другої групи елементів будуть належати офіси, команди, виконавці, ролі в проекті та права доступу. Виконавці взаємодітимуть, здійснюючи комунікації, причому залежно від задач проекту та цілей комунікацій вибиратимуть вид комунікації та канали її здійснення. Тому до третьої групи елементів, які впливають на систему комунікаційної діяльності, належатимуть самі комунікації, їх цілі, види, канали та інструменти.

Але в ІТ-компаніях працюють не лише розробники програмного забезпечення. Також системні адміністратори, архітектори програмного забезпечення, support-фахівці, ІТ-рекрутери, HR-менеджери (тобто менеджери з персоналу), менеджери з продажу, акаунт-менеджери, project-менеджери, копірайтери, дизайнери, гейм-сценаристи, 3D візуалізатори, 3D моделери, аніматори, артдиректори тощо.

Рекрутмент, наприклад, передбачає відшукування потрібних кандидатів на посади в ІТ-організаціях, самостійну організацію та проведення всіх етапів *співбесід* з ними. Працівники кадрової служби (або відділу кадрів) організації – люди, що працюють з «людським ресурсом» (англ. Human Resources) – крім вміння працювати з людьми, мають уміти налагоджувати *ефективну взаємодію* всіх працівників (в тому числі віддалено), створювати сприятливу для спілкування *атмосферу* в колективі, а також уміти *управляти конфліктами*, в суперечливих ситуаціях оперувати фактами, а не емоціями, бути дипломатичними і переконливими у критичних ситуаціях.

Менеджерам з продажу дуже часто потрібним є знання *англійської мови* на високому рівні, оскільки багато ІТ-компаній орієнтовані на закордонних клієнтів.

Ідеальними проджект-менеджерами стануть ті, хто любить і вміє працювати з людьми та цифрами, вміє управляти ресурсами, вирішувати конфлікти, має хороші організаційні здібності, прекрасне відчуття часу і смаку, ті, хто є комунікабельними, мають здатність до переконання та підвищену стресостійкість. Керівник проекту організовує та координує всі процеси в команді, робить їх

злагодженими, несе відповідальність за досягнення поставлених цілей, вмiє вирішувати проблеми, швидко ухвалювати рішення, створює в команді такі умови, де кожен спеціаліст зможе працювати на повну силу.

«Людиною-супергероєм» можна назвати акаунт-менеджера, який вмiє вирішувати конфлікти між клієнтом і проєкт-менеджером або безпосередньо фахівцем. Він знає все про клієнтів бізнесу і його конкурентів. Від нього повинна йти енергія, яка буде заряджати і клієнта, і все навколо. Це має бути емоційна і в той же час раціональна людина, яка має розвинені комунікативні навички і здатність все організувати та розкласти по полицях.

Support-спеціалісти (або фахівці служби технічної підтримки) – це також «суперлюди», які займаються швидкою та якісною підтримкою користувачів, систем чи цілих інфраструктур. Вони можуть працювати на трьох рівнях: 1) підтримка кінцевого користувача в чаті, телефоном тощо у випадку, коли йому не зрозуміло, як користуватися продуктом або сервісом; 2) підтримка більш технічного характеру, коли менеджери першого рівня не в змозі розв'язати питання та потребують втручання технічного фахівця, щоб зазирнути всередину проблеми; 3) спеціалісти, які вмiють програмувати й можуть перевірити та виправити те, що викликало проблему, на рівні коду. Важливо для початку роботи у службі технічної підтримки крім обізнаності у справах компанії добре знати *англійську мову* (на рівні Intermediate [рівень B1 за загальноєвропейськими рекомендаціями з мовної освіти, англ. Common European Framework of Reference for Languages, CEFR] й вище) та мати розвинені *комунікативні навички* (бізнес-листування, вербальна комунікація).

Знавці особливостей роботи в службі технічної підтримки радять дотримуватись таких *правил гарного тону в листуванні*:

- пишіть коротко і по суті;
- дотримуйтеся структури й логічного ланцюжку повідомлення;
- з вашого листа має бути зрозуміло, що, кому і в які терміни потрібно зробити;
- якщо можна скоротити текст – скорочуйте;
- не використовуйте в листах фрази «З повагою», «Дякую задалегідь», «Доброго часу доби» – це зайве;
- особовий займенник «ви» пишіть з маленької літери;
- завжди вітайтеся;
- звертайтеся до людини за іменем – персоналізація є дуже важливою; лише правильно пишіть ім'я.

Які слова/вирази не варто використовувати

«Ви не праві!» – Дуже неприємно, коли хтось це визнає, тим паче коли це суб'єктивно.

«Ні» – Краще подумайте, як зробити, щоб було «Так».

«Ми цього не робимо/не вмiємо» – Тоді звільніть приміщення, наступний. Логічна реакція, чи не так?

«Ви зобов'язані» – Запам'ятайте назавжди: якщо ви не кредитор, то вам ніхто нічим не зобов'язаний.

«Ваш дзвінок дуже важливий для нас» – Якщо просто треба заповнити паузу, то краще вмикайте приємну музику. Фрази-кліше *звучать* фальшиво, вони не додають жодних позитивних емоцій до спілкування.

Правила для спілкування в месенджерах

Так само як і будь-де, в месенджерах важливо бути ввічливим, ставити себе на місце людини, з якою спілкуєтесь, поважати її час та особистий простір. Окрім того, варто дотримуватись наступних правил:

- коли додаєте когось у друзі, не полінуйтеся та напишіть йому;
- пам'ятайте про межі особистого простору, не турбуйте людей в неробочий час;
- не дробіть повідомлення (одне повідомлення – одна думка);
- перечитуйте й перевіряйте орфографію – з автоперевіркою в месенджерах складніше, ніж у листах;
- висловлюйте думки без зайвих емоцій, не зловживайте смайликами;
- аудіоповідомлення не завжди доречні – уявіть, що ваше приватне повідомлення без навушників прослухають посеред натовпу чи в черзі;
- якщо кільком людям треба вирішити комплексну задачу – зробіть спільний чат, при цьому не надсилайте зайвого до групового чату.

Загалом, навички *міжособистісного спілкування* – це навички, які ми використовуємо для *взаємодії з іншими людьми*. У процесі комунікації відбувається інтелектуальна та емоційно-чуттєва взаємодія індивідів, досягається єдність і злагодженість їх дій, що зумовлює формування спільних настроїв і поглядів, взаєморозуміння, згуртованості й солідарності. Чинником ефективної комунікації є *емоційний інтелект*.

Емоційний інтелект – це здатність людини до усвідомлення, прийняття та управління емоційними станами і почуттями як власними, так і інших людей.

Для кращого розуміння власних емоцій можна користуватися моделлю «Колесо емоцій» (американського професора психології Роберта Плутчика), що дозволяє побачити, як різні емоції можуть відрізнятися, по-різному поєднуватися, змішуватися і створювати нові, так само, як і фарби при змішуванні дають кольори різних відтінків.

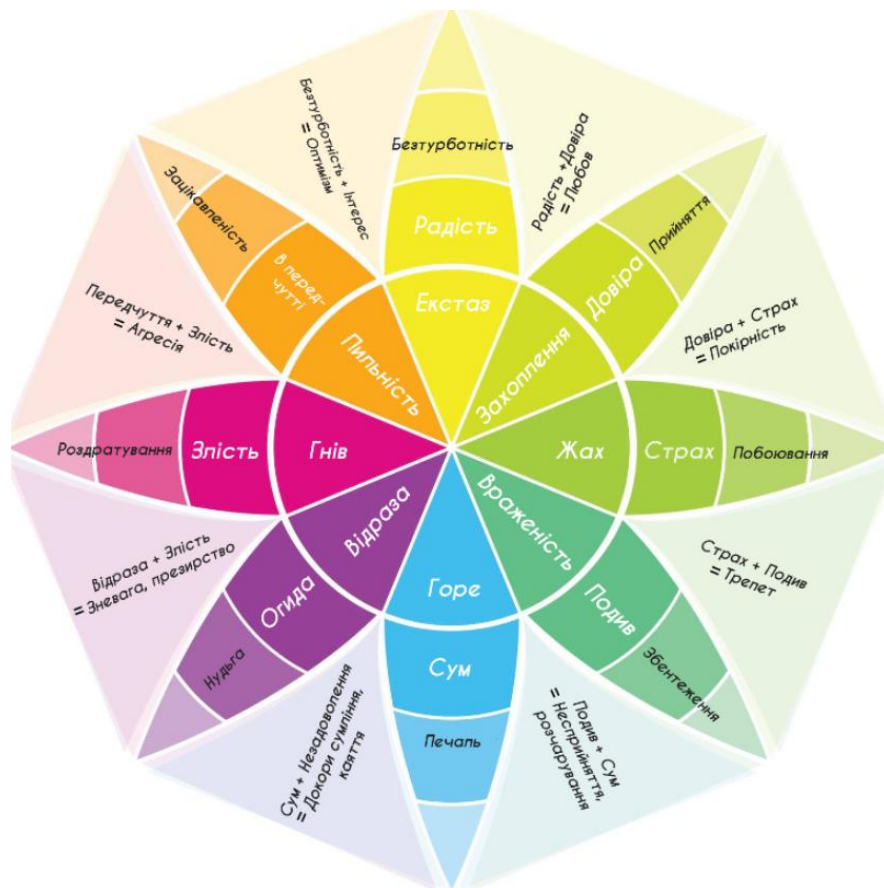
У цій моделі за базові емоції взяті *щастя* (екстаз), напроти *сум*; *злість* (гнів), напроти *страх*; *довіра* (захоплення), напроти *огиди*; *подив*, напроти очікування/*пильність*.

Так, наприклад, коли ми переживаємо тривогу, побоювання, то можемо бути насправді схвильованими, знервованими, напруженими, настороженими; відчувати страх, шок, паніку, жах, бути у стресі або скептичному стані, відчувати свою вразливість чи зниковілість, подив тощо.

Навіть коли нам здається, що ми відчуваємо злість, насправді наші емоції можуть бути різними: ми можемо відчувати роздратування (а також нетерплячість, досаду, розчарування, хвилювання/тривогу, відразу, буркотливість, сварливість), фрустрацію/розгубленість, бути збентеженим або відчувати гнів (а також оскаженіти, бути в полоні помсти, відчувати образу, обурення, лють, ворожість, шаленство, презирство/гидливість, гіркоту, ненависть, злостивість, несприйняття чи неприязнь), огиду/відразу та зневагу, заздрість і ревності.

Також, коли нам здається, що ми відчуваємо сум, ми можемо відчувати інші емоції, наприклад, прикрість, печаль/смуток; відчай, безнадію; тугу, горе, скорботність; бути у меланхолійному стані чи в депресії; відчувати прикрість,

жалість, розчарування; мати відчуття заперечення або провини чи сорому, шкодувати; можемо бути сповнені жалю чи каяття, страждати чи відчувати себе в ізоляції, покинутим чи зрадженим, ображеним, самотнім, переможеним, зацькованим, приниженим, розчавленим, незахищеним; можемо відчувати втрату ілюзій, розпач, психологічний параліч чи бути у полоні песимістичного настрою, почуватися таким, що заплутався, безпорадним, мізерним тощо.



Тож дуже важливо враховувати, яку саму емоцію наразі відчуваєте, наскільки вона є сильною, і це допоможе себе контролювати. Це також важливо для розуміння інших людей, причин їхньої поведінки та можливостей покращення комунікації з ними.

Дотичним до емоційного інтелекту є поняття *емоційної компетентності*. Емоційна компетентність – це здатність усвідомлювати свої емоції та емоції інших людей, вміння керувати власними емоціями, готовність впливати на емоції інших і на цій основі будувати з ними взаємодії. Вона включає такі особистісні властивості фахівця, як чуйність, врівноваженість, рефлексію, емпатію, толерантність тощо. Це системна властивість особистості, що включає навички рефлексії, саморегуляції, вміння керувати собою, а також соціальну компетентність у побудові стосунків, що охоплює емпатію та соціальні навички.

Вчені виділяють 5 основних компонентів, що характеризують структуру емоційного інтелекту: розуміння себе (тобто усвідомлення власних емоцій, впевненість у собі, самоповага); комунікативний потенціал (емпатія, соціальна відповідальність); адаптація (вміння розв’язувати проблеми, долати труднощі, емоційна гнучкість); антистресовий потенціал (самоконтроль та утримання рівноваги під час стресових ситуацій); загальний настрій (тобто оптимістичність).

Емоційний інтелект включає «особистісні» та «соціальні» компетенції, які у свою чергу складаються з наступних елементів.

Особисті навички або компетенції	Соціальні навички або компетенції
<i>Як ми керуємо собою</i>	<i>Як ми ставимося до стосунків з іншими</i>
<p>Самосвідомість</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Емоційне усвідомлення ○ Точна самооцінка ○ Самовпевненість <p>Саморегулювання</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Самоконтроль ○ Надійність ○ Сумлінність ○ Адаптивність ○ Інновація <p>Мотивація</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Драйв досягнення ○ Зобов'язання ○ Ініціатива ○ Оптимізм 	<p>Емпатія</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Розуміння інших ○ Розвиток інших ○ Сервісна орієнтація ○ Використання різноманітності ○ Політична свідомість <p>Соціальні навички</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Вплив ○ спілкування ○ Управління конфліктами ○ Лідерство ○ Змінити каталізатор ○ Побудова зв'язків ○ Співпраця та кооперація ○ Командні можливості

Встановлено, що високий рівень саме емоційної компетентності є передумовою успіху в професіях, пов'язаних з інтенсивною взаємодією з іншими людьми.

Соціальна компонента емоційного інтелекту включає два ключових аспекти: емпатію і соціальні навички.

Емпатія – це усвідомлення потреб і почуттів інших як окремо, так і в групі, а також здатність бачити речі з точки зору інших. Бути емпатійним – це вміти поставити себе на місце іншої людини. Емпатія допомагає нам краще розуміти ситуації, в яких опиняються інші люди. Співчуття часто буває важко досягти. Треба вчитися ефективно прислухатися до вербальних і невербальних повідомлень інших, включаючи рухи тіла, жести та фізичні ознаки емоцій. Слід поважати почуття інших, навіть якщо ви не згодні з ними, і уникати коментарів або заяв, які є осудливими, применшуючими, відкидаючими або підливними.

Соціальні навички – це всі вміння людини, які вона використовує для спілкування і взаємодії з іншими людьми. Мова йде про спілкування за допомогою мовлення, мови жестів і тіла, інтонації, навіть про зовнішній вигляд людини. Соціальні навички охоплюють широкий спектр стосунків і навичок міжособистісного спілкування. Вони варіюються від лідерства до впливу, переконання, до управління конфліктами та роботи в команді. Термін «соціальні навички» охоплює широкий спектр навичок і компетенцій, багато з яких ґрунтуються на самооцінці та особистій впевненості. Розвиток соціальних навичок крім полегшення спілкування з іншими, може також допомогти стати більш харизматичним, покращить самооцінку та впевненість, навчить краще розуміти та приймати власні емоції.

В контексті емоційного інтелекту термін «соціальні навички» розуміють як навички, необхідні для того, щоб ефективно справлятися з емоціями інших

людей і впливати на них. До них включають: навички переконання та впливу, комунікативні навички, навички управління конфліктами, лідерські здібності, навички управління змінами, побудову зв'язків (взаємовідносин), співпрацю та співробітництво (навички роботи в команді).

Навички програміста, наприклад, починаються і закінчуються основами *людської взаємодії*. Емоційний інтелект є фундаментальним для будь-якої людської взаємодії, а особливо в умовах високих ставок, таких як розробка програмного забезпечення, розробники повинні мати можливість зрозуміти, що відчувають ті, хто їх оточує.

З емоціями пов'язані навички саморегуляції або *самоконтролю* (це правильне розпізнавання та контроль емоцій; самозбереження, самоствердження, самореалізація), *самотивації* (прагнення до вдосконалення, відданість особистим або організаційним цілям, ініціативність, оптимізм і готовність діяти за можливостями), *умілого управління особистим часом*.

Надійність – це здатність зберігати цілісність, коли дії працівника відповідають його особистим цінностям. *Сумлінність* означає брати на себе відповідальність за власну роботу та переконання в тому, що вона відповідає вашим здібностям і цінностям.

Співчуття має бути притаманним всім працівникам ІТ-компанії: і розробнику, і бізнес-аналітику, і інженеру із забезпечення якості (так званому QA-інженеру – від англ. Quality Assurance – гарантія якості).

Всім членам команди розробників програмного забезпечення потрібно володіти такою чеснотою, як *терпіння*. Сучасні розробники мають сповна відповідати за *взаєморозуміння* із кінцевими користувачами (замовниками), оскільки, як правило, працюються за методологією Agile (заснованій на цінностях Маніфесту гнучкої розробки, в якому сповідуються такі принципи: 1) люди та співпраця важливіші за процеси й інструменти; 2) працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; 3) співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту; 4) готовність до змін важливіша за дотримання плану).

Вже доведено, що люди зазвичай приймають найкращі рішення, коли вони в нейтральному стані. Спокійна поведінка, коли виникають розчарування, сприяє оптимальній розробці програмного забезпечення наприкінці дня.

Дуже важливішими для розробки програмного забезпечення є навички *вирішення проблем* і *критичного мислення*. Особливо цінними є розробники, які вирішують складні проблеми, застосовуючи нестандартні підходи і при цьому забувають про своє самолюбство, а натомість заохочують інших розробників висловлювати свої ідеї.

3. Прийоми конструктивного спілкування на робочому місці.

Значення зворотного зв'язку

Щоб зрозуміти, що значить конструктивна розмова, необхідно для початку дізнатися значення слова «конструктив». Конструктив – це дії або реакції, які спрямовані на вирішення проблемних завдань, нормалізацію відносин і поліпшення скрутною ситуації. Протилежністю конструктиву є деструктив. Якщо людина використовує ненормативну лексику, безпідставно звинувачує,

ображає інших людей (тобто займається діяльністю, яка лише забирає час і ні до чого не веде) – це і є деструктив.

Основна відмінність конструктивного спілкування від звичайного полягає в меті, заради якої ведеться розмова, і, звичайно ж, у стилі самої розмови. Суть конструктивної бесіди полягає в упорядкованому знаходженні істини, яка формує світогляд людини. Розмова, що немає жодної мети, є звичайною балаканиною. Така балаканина спрямована лише на обмін інформацією між людьми.

Конструктивний діалог спрямований на впорядкування думки і формування світогляду. Його мета – досягнення розуміння співрозмовників.

Характерною рисою *конструктивної* розмови є обопільне бажання досягти взаєморозуміння, і доки ця мета не буде досягнута, співрозмовники будуть продовжувати спілкуватися. Це означає, що наприкінці такого діалогу у людини повинна змінитися точка зору з приводу певного питання.

Конструктивне спілкування – це формат спілкування (усного, письмового та змішаного), в якому передається об'єктивна інформація, без оцінних суджень та особистого ставлення до неї або до співрозмовника. Іншими словами, людина розмовляє неупереджено, та відокремлює своє ставлення до теми розмови чи особистості, з якою розмовляє.

Відмінність конструктивної розмови від конструктивного спілкування загалом – дія відбувається у реальному часі. Найчастіше розмова ведеться між двома співрозмовниками.

Конструктивна розмова – це діалог (або полілог, групове спілкування), у якому кожен із співрозмовників прагне донести власну точку зору та правильно зрозуміти інформацію, що походить від іншої людини.

Конструктивне спілкування спрямоване на побудову хороших стосунків і розуміння між сторонами. Застосовуючи наведені нижче *принципи*, ви також можете запобігти неправильному спілкуванню та вирішити потенційні конфлікти на ранній стадії.

Обговорюйте проблему, а не людину

Замість того, щоб сказати «Ви не були достатньо уважними, щоб виявити помилку» і *провокувати свого колегу* відповісти захисним тоном, ви можете сказати: «Існує помилка, яку не було виявлено на етапі тестування». Головним чинником, що заважає конструктивній бесіді, є оціночне судження.

Зосередьтеся на майбутньому (теперішньому), а не на минулому

Зосередження на минулому неконструктивне, оскільки ми не можемо змінити те, що вже сталося. І люди схильні захищати минуле. Часто обговорення подій, які вже відбулися, нерідко стає причиною конфліктів. Розпитування людей про минуле змушує їх захищатися та шукати виправдання («чому ти вчора так повівся», «чому ти вчора не надіслав звіт»). Ми могли б знайти десятки причин, реальних чи надуманих, чому стався той чи інший випадок, але це не допомогло б нам змінити існуючу ситуацію – помилка вже допущена. Конструктивними питаннями у розмові з колегами будуть подібні до наступного: «Що ми можемо зробити, щоб уникнути подібних випадків у майбутньому?»

Будьте конкретним

Саме так ви стаєте унікальним, зосередженим і зрозумілим. Здатність конкретно говорити про те, що потрібно висвітлити, зробити, обміркувати, безпосередньо впливає на ваш кінцевий успіх. Конкретність – це важливий навик.

Оперуйте фактами, а не думками

Цей пункт схожий на попередній. Щоб бути конструктивними, потрібно використовувати факти. Факт – це твердження, до якого ставиться питання: «Як це проявляється/виражається?». Наприклад, «Тестування цієї функції було зіпсовано» не є фактом, оскільки ми не знаємо, як це проявилось. «Тестування цієї функції не було завершено в поточному спринті» – це факт, тому що питання «Як це проявляється?» щодо цього немає сенсу.

Використовуйте повідомлення «Я» (або безвідносно до «Ти» [тобто поза зв'язком з «Ти»]).

Чи можете ви відчуті тонку різницю між «ти мене недооцінюєш» і «я відчуваю себе недооціненим»? Використовуючи повідомлення «Я», ми не звинувачуємо і не робимо припущень щодо ставлення чи почуттів нашого співрозмовника. Ми говоримо про себе, залишаючи відкритими двері для людини, яка допоможе нам вирішити проблему. Або розмовляємо про проблему, нікого персонально не звинувачуючи у її виникненні (наприклад, «у нас мало би бути таке, але наразі ми цього не маємо»). Також корисним є перетворення проблемної ситуації механізмом дисоціації, в результаті дії якого людина починає сприймати те, що відбувається з нею так, ніби воно відбувається не з нею особисто, а з кимось іншим. Одним з прийомів, що задіює механізм дисоціації, є схематичне промальовування ситуації (на дошці, на фліпчарті тощо).

Слухайте активно

Як сказав Далай Лама XIV: «Коли ви говорите, ви лише повторюєте те, що вже знаєте, але якщо ви слухаєте, ви можете чогось навчитися». Активне слухання – це метод, який спочатку використовувався в психології та психіатрії, але зараз також успішно застосовується у вирішенні конфліктів, продажах, менеджменті та багатьох інших сферах. Це допомагає налагодити взаєморозуміння та уникнути непорозумінь.

Активне слухання включає такі техніки:

Рефлексія (переказ, повторення) – перефразування або повторення слів мовця допомагає продемонструвати розуміння та уникнути непорозумінь. Це також дозволяє оратору почути власні думки та зосередитися на своїх ідеях і почуттях.

Пауза – якщо залишити людині трохи місця, щоб додати те, що інакше не було б додано, це може призвести до несподіваних результатів, особливо коли йдеться про емоції та почуття.

Роз'яснення – те, що не з'ясовано, зазвичай стає здогадками. І коли людям доводиться здогадуватися, вони схильні припускати найгірше. Ставлячи релевантні запитання, ви демонструєте вашу зацікавленість, це допомагає переконатися в тому, що ви не пропустите жодної деталі, і може запобігти здогадкам.

Резюмування. Резюмування слів опонента своїми словами допомагає слухачу бути на одній хвилі та дає можливість щось виправити або додати, якщо необхідно.

Застосування описаних принципів і прийомів вимагає певного рівня самосвідомості та зосередженості на вирішенні проблеми, а не на боротьбі з суперником. Початок розмови, коли ви розгнівані чи пригнічені та відчуваєте сильні негативні емоції, не допоможе вам ухвалити рішення. У цьому випадку зробіть паузу та поверніться до розмови пізніше. Є й інші способи впоратися з гнівом. У будь-якому випадку, напористість і називання емоцій своїми іменами може істотно знизити емоційний заряд. Наприклад, ви можете сказати: «Я відчуваю злість» або «Здається, ви засмучені», визнаючи емоції обох сторін. Подібно до конфліктів, енергія гніву може бути використана конструктивно, щоб змінити поточний стан речей. Проте, якщо є *конфлікти*, які мають підвищену емоційну залученість, вони можуть потребувати участі медіатора.

Основні умови конструктивного спілкування

Повага до співрозмовника. Слід сприймати свого співрозмовника як рівного (при цьому тримаючись шанобливо та гідно). Прояв поваги до партнера по спілкуванню та підкреслення значущості співрозмовника є важливими фундаментальними принципами міжособистісного конструктивного спілкування; чемне ставлення спонукає співрозмовника до позитивних дій у відповідь). Потрібно поважати право іншої людини на свою думку (навіть якщо ви вважаєте її докорінно неправильною, ви не маєте права змушувати співрозмовника переходити на свій бік), не можна недооцінювати важливість особи та дій співрозмовника (те, що він робить, це його життєвий досвід і моральні цінності, ці категорії потребують поваги). Повага до співрозмовника має бути щирою, інакше той може запідозрити партнера у бажанні маніпулювати ним. Через це розмова швидко зійде нанівець, і кожна людина залишиться на своїй думці.

Інтерес до співрозмовника. Щоб співрозмовнику було приємно спілкуватися, необхідно показати свою зацікавленість у розмові. Треба дивитися на співрозмовника, задавати йому уточнюючі запитання, слухати та чути його.

Зрозумілий лексикон. Слід говорити з партнером однією мовою, не можна використовувати у діалозі невідомі співрозмовнику терміни та слова.

Відсутність негативу. Потрібно уникати негативних висловлювань, оскільки вони зіпсують бесіду та характеризуватимуть співрозмовника у неприємному світлі. Також не треба висловлюватися у негативному ключі про інших людей.

Конструктивна критика. Конструктивний діалог нерозривно пов'язаний з аргументованою критикою. Щоб співрозмовник адекватно сприйняв зауваження на свою адресу та захотів провести роботу над помилками, критикувати варто за такою схемою:

1. Спочатку людину слід похвалити. Позитивна оцінка розслабить партнера, захочеться обговорити моменти, які вимагають доопрацювання. Приклад: «Світлано, ти минулого місяця змогла збільшити продаж у 3 рази. Це приголомшливо».

2. Другий етап – критика. Людині треба сказати, що її дії необхідно підкоригувати. Приклад: «Але цього місяця продажі впали на 10%, треба подумати, як виправити ситуацію».

3. Закінчувати розмову треба похвалою. Позитивний настрій наприкінці бесіди залишить приємні враження про діалог. Приклад: «Ви прекрасний фахівець. Я вірю, що вдасться знайти правильне рішення».

Прийоми конструктивного спілкування

Прийоми для початку бесіди: доброзичлива посмішка, жести та пози відкритості, привітання, привітна інтонація голосу, уважне відношення до співбесідника, доброзичливо-нейтральний тон бесіди, врахування емоційного стану партнера, візуальний контакт.

Прийоми для розвитку бесіди: доброзичливий тон бесіди, уважне відношення до співбесідника, правильна постановка питань, уміння слухати, стимулюючі репліки, логічність, уникнення критики, уточнення, повтор, інформування, резюмування, висловлювання побажань, жести та пози відкритості, привітна інтонація голосу.

Перешкодою на шляху до продуктивного діалогу між звичайними людьми можуть стати такі фактори:

Обговорення минулого. Слід пам'ятати, що події, які вже відбулися, неможливо змінити, проте їх обговорення нерідко стають причиною конфліктів. Ґрунтовно аналізувати минувші події варто лише в тому випадку, якщо досвід допоможе у вирішенні нинішніх проблем.

Неправильний вибір співрозмовника. Іноді людина починає обговорювати проблемне питання з тим, хто аж ніяк не може сприяти його вирішенню. Безсилля співрозмовника у цьому питанні може бути сприйнято агресивно, тому конфлікт цьому ґрунті неминучий.

Спроба змінити оточуючих. Якщо у вас є конкретна проблема, ви повинні зосередитися на її усуненні, а не на спробах перебудувати свого співрозмовника.

Вести конструктивний діалог необхідно з *холодним розумом*, без надмірних емоцій і почуттів. Зайві емоції можуть призвести до втрати контролю над ситуацією.

Для зняття емоційної напруги існують такі прийоми:

- не використовуйте захист і тактику нападу;
- формулюйте свою думку так, щоб не викликати бажання захищатися;
- не виправдовуйтесь, цим ви проявляєте слабкість;
- пояснюйте совою точку зору спокійно і докладно;
- усувайте джерела негативу;
- покажіть готовність до розуміння свого опонента;
- не загострюйте увагу на своїх потребах.

Значення зворотного зв'язку

Надання зворотного зв'язку необхідне, щоб допомогти працівникам покращити свої навички та продуктивність роботи команди. Зворотний зв'язок – це один з небагатьох інструментів, що дозволяє донести власні очікування до колег і допомогти сформувати напрямки зростання. Зворотній

зв'язок інших людей, у свою чергу, дає матеріал та інформацію для роздумів. Конструктивний зворотній зв'язок може допомогти виявити власні недоліки або проблеми, за ним має слідувати розробка стратегії для покращення. Цей зворотній зв'язок є не критичним, а допоміжним інструментом спілкування. Постачальник зворотного зв'язку може наводити конкретні приклади позитивних змін, допомагаючи підтримувати професійний розвиток колег.

Правила подачі зворотного зв'язку

1. Говоріть про поведінку партнера, а не про його особистість.
2. Говоріть більше про свої спостереження, а не про висновки, яких ви дійшли.
3. Більше описів, менше оцінок.
4. Описуючи поведінку іншої людини, намагайтеся більше користуватися категоріями типу «більшою чи меншою мірою...», а не типу «ти завжди...» або «ти ніколи...».
5. Говоріть більше про те, що відбувається зараз або що було в недавньому минулому, не згадуйте далекого минулого.
6. Намагайтеся давати якнайменше порад, краще висловлюйте свої розуміння, ніби ділячись думками та інформацією з партнером.
7. Виділяйте у відгуку те, що може іншому допомогти у його справах, що він може при бажанні змінити, а не те, що дає особисто вам відчуття ідеалу.
8. Не подавайте зворотний зв'язок надто великими порціями – інакше партнер не встигатиме все осмислювати.
9. Вибирайте відповідний час, місце і ситуацію.
10. Подача зворотного зв'язку – серйозна робота, що потребує зосередженості, сміливості, поваги до себе та інших.

Існує безліч ефективних формул для надання глибокого зворотного зв'язку на робочому місці, і метод SMART є серед них. Ця абревіатура часто тлумачиться як «конкретний [*specific*], вимірний [*measurable*], досяжний [*attainable*], актуальний [*relevant*] та обмежений часом [*time-bound*]». Це показники якості, щоб зворотній зв'язок ґрунтувався на фактах і був чітким.



Конкретний. Чим більше ви зосередитеся на конкретних діях і прикладах, тим краще. Це допомагає працювати по суті й уникати суперечностей.

Конкретність також означає, що вплив будь-якої дії має бути зрозумілим. Важливо робити це на основі власних спостережень, а не на чийхось судженнях. Таким чином, ваші розробники будуть добре знати, що потрібно виправити, як це зробити, яких результатів досягти чи якої поведінки прагнути.

Вимірний. Цілі повинні бути вимірними, щоб у кожного були речові докази того, що досягнуто потрібної мети. Як правило, заява про повноцінне досягнення мети є мірою для проєкту, але зазвичай є кілька короткострокових або менших вимірювань, вбудованих у ціль.

Досяжний. Цілі повинні бути досяжними; вони повинні злегка напружувати вас, щоб ви відчули виклик, але водночас мають бути чітко окресленими, щоб ви могли їх досягти. Ви повинні володіти відповідними знаннями, уміннями та навичками, необхідними для досягнення мети. Ви можете досягти будь-якої мети, якщо мудро спланувати свої кроки та встановили часові рамки, які дозволять вам виконати ці кроки. Виконуючи кроки, ви можете досягти цілей. З іншого боку, якщо мету неможливо досягти, ви можете навіть не намагатися її досягти. Досяжні цілі мотивують співробітників. Нездійсненні цілі демотивують їх.

Актуальний. Цілі повинні бути актуальними. Всі цілі кожного розробника повинні бути узгодженими із загальними стратегічними цілями компанії. Інакше люди втрачають мотивацію, їх ефективність і задоволеність роботою зменшується.

Обмежений часом. Цілі мають бути пов'язані з часовими рамками, які створюють практичне відчуття нагальності або призводять до напруги між поточною реальністю та баченням цілі. Без такої напруги мета навряд чи досягне відповідного результату.

Отже, ефективний зворотний зв'язок визначає, чого досягти (цілі), як це зробити (план дій), коли реалізувати (реалістичні терміни), як виміряти успіх і що насправді мається на увазі під успіхом.

Щоб краще зрозуміти те, що можна робити і чого не варто робити надаючи відгук членам команди, треба дотримуватись таких *порад*.

Повідомляйте очікування заздалегідь. Рекомендується задокументувати очікування та надавати їх команді розробників заздалегідь. Навіть коли вони передаються усно, вони допомагатимуть команді приймати рішення.

Миттєвий обмін відгуками. Чим більшою є затримка в доставці відгуків членам команди, тим важливіші деталі забуваються. Зворотний зв'язок цінний, якщо ділитися ним на місці.

Думати та планувати наперед. Візьміть у звичку думати в довгостроковій перспективі, а не лише стосовно продуктивності співробітників у поточному проєкті. Це дозволить вам краще спланувати кар'єрний розвиток команди та позитивно вплине на рівень утримання.

При цьому слід уникати наступного:

Не давати можливості відповісти. Під час ретроспектив або тет-а-тет можете виступати не тільки ви. Члени вашої команди мають виступити першими та можуть внести деякі виправлення чи пропозиції. Інакше вони почуватимуться недооціненими.

Не узгоджувати план дій. Якщо ви схильні робити цю помилку, то обмін відгуками не має сенсу. Відразу після завершення сесії зворотного зв'язку ви повинні присвятити деякий час обговоренню плану дій. Таким чином ви діятимете синхронно та запобігатимете будь-яким непорозумінням.

Орієнтуватись на досягнення інших розробників. Це табу. Порівняння з іншими викликає суперництво замість злагодженої командної роботи.

Правила поведінки в ролі того, хто сприймає зворотний зв'язок

1. Спочатку вислухати до кінця партнера, не піддаючись спокусі виробити контраргументи.
2. Своїми словами переказати те, що почули.
3. Не забувати, що партнер представляє лише самого себе, а не людство в цілому і його інформація про вас не може бути повною.
4. Враховувати, що з отриманого зворотного зв'язку не повинен автоматично випливати намір змінювати свою поведінку.
5. Допомогти партнерові в його важкому завданні.

Отже, конструктивний зворотний зв'язок у команді допомагає зміцнювати та розвивати її, покращує спілкування між колегами, керівниками та підлеглими, сприяє уточню очікувань, підвищує залученість кожного.

Добре, коли ІТ-фахівцю треба схвалити ідеї колег, підтримати їхні аргументи, дати позитивний/конструктивний відгук (зворотній зв'язок, англ. feedback) або приймати на свою адресу позитивний відгук. Але що робити, якщо потрібно критикувати поведінку співробітника?

Критика демонструє несхвалення чийось дій або поведінки. Критика та обговорення сфер, які потребують покращення, можуть призвести до зниження мотивації, до появи негативних почуттів і навіть форми психологічного захисту – відчуження (у формі прагнення до ізоляції). Нікому не подобається, коли його критикують, але це неминуче для всіх нас. Прийняття конструктивної критики є характерним аспектом, який має велике значення в ІТ-сфері, як-от розробка програмного забезпечення, де потрібні широкі та глибокі знання. Прийняття конструктивної критики є ключем до зростання всіх співробітників і внутрішніх процесів у команді та компанії в цілому.

Конструктивна критика – це виважена та аргументована критика, в якій відсутні образи та інші ознаки деструктиву. Якщо ви хочете, щоб інша людина взяла до уваги ваші зауваження і виправила свої помилки, у вашій критиці не має бути присутня щонайменша агресія. Розмова повинна проходити в *позитивному тоні*. Структура конструктивної критики наступна: похвалити (почати розмову з позитивної оцінки), покритикувати (обговорити те, що вимагає змін і поліпшень), похвалити (або ж завершити розмову на позитивній ноті).

Приклади конструктивної критики

1. Критика щодо неякісної роботи

Співробітники можуть дотримуватись термінів, але в роботі, яку вони виконують, часто трапляються помилки. Помилки можуть свідчити про слабку увагу розробників до деталей. Конструктивна критика може допомогти знайти рішення. Не забудьте навести конкретні приклади роботи та висвітлити сильні сторони, перш ніж повідомити про свої занепокоєння.

2. Критика щодо низької продуктивності

Зниження продуктивності може бути викликано змінами в особистому житті або відстороненістю розробника. Звернення до основної причини змінить дискурс.

3. Критика щодо навичок спілкування

Спілкування може бути складним, коли працівники бояться задавати запитання чи обговорювати проблеми. Встановіть чіткі очікування та прихильно реагуйте на оновлення, щоб заохотити міцну комунікацію.

4. Критика щодо зриву термінів

Пропущені терміни можуть свідчити про неорганізованість або проблеми з розподілом часу. Обговорення причин пропущених дедлайнів дає можливість для навчання та професійного зростання розробників. Поставтеся з розумінням під час цього обговорення та запропонуйте допомогу, де зможете.

5. Критика щодо запізнь і неявок

Співробітники, які хронічно запізняються або відсутні, можуть важко самоорганізуватися, і вони вже усвідомлюють, що це проблема. При обговоренні цього питання утримайтеся від акцентування уваги на конкретних співробітниках. Натомість зосередьтеся на впливі запізнення або відсутності на продуктивність співробітника та запропонуйте йому свою допомогу.

6. Критика стосовно здатності вирішувати проблеми

Коли працівникам не вистачає навичок вирішення проблем, це відволікає увагу та може збивати проєкт з колії. Зосередьтеся на тому, щоб працівник почувався впевнено, вирішуючи ці проблеми. Впевнений працівник відчуває себе в силі проявляти ініціативу та самостійно вирішувати проблеми.

7. Критика стосовно негативного ставлення

Негативне ставлення може створити вороже середовище. Однак негатив можна вирішити, щоб зберегти приємну робочу атмосферу та моральний дух команди. Щоб уникнути ще більшої ворожої ситуації, зосередьтеся на пошуку основної причини такої поведінки та запропонуйте свою допомогу для її подолання.

8. Критика стосовно питань колаборації

Співробітники, які уникають співпраці, потенційно втрачають можливості для зростання. Співробітники можуть уникати співпраці через низьку довіру. Вирішуючи цю проблему, підкресліть, що ви вражені їхніми навичками та відчуваєте, що вони можуть запропонувати цінність, поділившись цими навичками з іншими членами команди.

9. Критика стосовно питань непрофесійної поведінки

Непрофесійна поведінка іноді виникає через, здавалося б, невинні дії. Однак така поведінка, як наприклад пліткування, може швидко перерости в ситуацію, яка погіршить моральний дух співробітників. Якщо ви бачите, що співробітник плітує або бере участь в інших непрофесійних вчинках, обговоріть це з ним один на один.

10. Критика під час огляду продуктивності

Оцінювання продуктивності – це чудова можливість оцінити результат роботи команди. Це також можливість вирішити будь-які проблеми стосовно працівника. Чудовий спосіб зробити це – запитати співробітників, як вони ставляться до своєї діяльності в сферах, які, на вашу думку, потребують покращення.

Поради щодо конструктивної критики

Конструктивну критику належно сприймають здебільшого тоді, коли вона своєчасна, чітка, конкретна, детальна та дієва.

Розглянемо деякі конкретні поради щодо надання конструктивної критики.

1. Будьте позитивними

Позитивний відгук допомагає співробітникам стати більш відкритими до конструктивної критики, але він не повинен бути єдиною метою надання позитивних відгуків. Хоч конструктивна критика сама по собі не завжди позитивна, її потрібно подавати з позитивним настроєм.

2. Надавайте практичні поради

Критикуючи, наведіть приклади того, як працівник може вдосконалитися, а не просто зосереджуйтесь на негативі. Надавання дієвих порад є головним фактором, що розділяє конструктивну та деконструктивну критику, і це є аспектом зосередження більше на майбутньому, ніж на минулому. Один із способів зробити це – встановити SMART цілі.

3. Зробіть це спільним досвідом

Конструктивна критика є ціннішою, коли в ній є компонент віддачі. Люди яким ви даєте відгук, можуть з вами не погоджуватися. Дозвольте їм запитати, чому ви так вважаєте, і як вони можуть впровадити покращення в роботу на основі ваших коментарів. Якщо зробити це спільним досвідом, то цим можна заспокоїти негативні почуття людей від отримання негативного відгуку.

4. Зосередьтеся на ситуації, а не на людині

Зосередження уваги на ситуації чи поведінці, а не на людині, може допомогти запобігти тому, щоб одержувач відчув атаку на свою особистість. Використання тверджень «Я» – чудовий спосіб зробити це. Зосереджуючись на своєму досвіді, твердження «Я» може зробити коментарі менш особистими. Починаючи кожен фразу з «Я», ви даєте зрозуміти, що висловлюєте свої погляди та думки, а не факти. Це може полегшити захисну позицію з боку працівника та зробити зміст зворотного зв'язку більш плідним.

5. Будьте конкретними

Чим конкретніше, тим краще. Не робіть загальних коментарів. Замість цього детально опишіть проблеми та наведіть приклади, коли це можливо. Таким чином ви та ваші колеги зможете ефективно спілкуватися, і врешті не залишитесь питань без відповідей.

6. Зберігайте розмову приватною

Відгуки та пропозиції можуть мати незначний ефект або взагалі його не мати, якщо одержувач почувається збентеженим. Найкраще надавати конструктивну критику наодинці, коли можна поговорити без відчуття приниження.

7. Враховуйте час

Конструктивна критика корисна, якщо її висловлюють незабаром після дії, щоб обидва співрозмовника ще добре пам'ятали ситуацію. Надто довге очікування може зробити вашу інформацію нерелевантною і, отже, некорисною. Однак конструктивна критика відразу після великої презентації чи будь-якої складної ситуації, коли напруга чи хвилювання можуть бути високими, є недоречною.

8. Подальші дії

Висловіть свою похвалу за прогрес, досягнутий на цьому шляху, щоб показати, що ви на боці співробітників та інвестуєте в їхні досягнення. Це також дозволить одержувачу конструктивної критики висловити будь-яке занепокоєння, коли він матиме час зрозуміти та ретельно обдумати критику.

На роботі (та й скрізь) треба навчитись правильно реагувати на критику.

Кроки, як реагувати на критику на роботі

Контролюйте свою реакцію. Першою реакцією на неї має бути відсутність реакції. Перш ніж щось сказати, зробіть глибокий вдих і зробіть паузу. Це може перешкодити вам зробити щось не те або сказати зайве, про що ви пошкодуєте. Це також дасть вам можливість зосередити увагу на контролі мови свого тіла та виразу обличчя. Якщо критика абсолютно несподівана, вам може знадобитися більше часу, щоб її опрацювати. Запитайте людину, чи можете ви трохи подумати про розмову, а потім знову поговорити з нею пізніше.

Намагайтеся не сприймати це особисто. Багато людей сприймають свою роботу як продовження себе. Спробуйте відокремити себе як особистість від своїх обов'язків і пам'ятайте, що помилки не є відображенням вашого характеру. Критика зазвичай спрямована на вашу роботу, а не на вас.

Опрацюйте критику. Намагайтеся уникати виправдань і зайняття оборонної позиції. Натомість сформулюйте, що ви плануєте зробити інакше, щоб покращити результати. Потім дотримуйтесь порад і внесіть до своєї роботи запропоновані зміни. Це покаже іншим, що ви достатньо зрілі та самосвідомі, щоб впоратися з критикою.

Подаруйте собі трохи благоволення. Кожен робить помилки, і ніхто не знає всього. Незалежно від того, наскільки добре ви робите свою роботу та скільки досвіду у вас є, завжди є те, до чого треба прагнути, чого варто опановувати, що слід вивчати. Якщо ви сприймаєте критику як спосіб допомогти собі визначити ті сфери, куди варто рухатися вперед, ви отримаєте найкращий можливий результат від критики та для себе.

Виявляйте вдячність. Хоча в цей момент може бути важко вимовити слова, ви повинні бути вдячними людині за чесність та подану нею промову, якщо вона була якісною та конструктивною. Пам'ятайте, що висловлювати критику часто так само незручно, як і отримувати її, тому розмова, ймовірно, була важкою і для іншої людини.

Проявіть смиренність. Егоїзм може призвести до того, що ви погано відреагуєте, особливо на невдало подану критику. Пам'ятайте, що в почутому, найімовірніше, є частка правди, навіть якщо це було прикро чути. Ваше его спробує захистити вас, ігноруючи критику не тому, що вона є помилковою, а через її погану подачу.

Вибачайтесь розважливо. Деталізоване виправдання або ретельно розроблений план відшкодування збитків там, де його не просять, лише зроблять розмову неадекватною. Крім того, якщо слова подані погано, вони можуть прозвучати як оборонна позиція. Надмірні виправдовування можуть повертати слухачів до незручних моментів розмови і це навряд чи додасть щось корисного до взаємодії.

Не зациклюйтеся на критиці. Часто виникає спокуса знову і знову відтворювати розмову у своєму розумі. Ви можете сумніватися у кожному слові й шкодувати, що ви не сказали щось інше. Однак це лише відволікає вас від уроку, який ви можете винести з цього досвіду.

Надання регулярного зворотного зв'язку вашій команді має значення. Без зворотного зв'язку програмісти та розробники не знатимуть, чого від них очікують. Регулярні конструктивні відгуки гарантують, що команда постійно створюватиме високоякісне програмне забезпечення.

Як позитивні, так і негативні відгуки можуть бути корисними для розробників. Позитивний відгук гарантує, що вони знають власні сильні сторони та відчувають, що ці сильні сторони цінують. У результаті позитивний відгук може бути надзвичайно ефективним інструментом. Це може підвищити впевненість співробітників, і може спонукати до кращих результатів у майбутньому.

Негативні відгуки також мусять мати місце, і вони є корисними якщо надаються конструктивно. При правильному використанні такі відгуки мотивують до прогресу, залучають до активнішої роботи над проектами та спонукають до інновацій.

Різниця між конструктивним відгуком і критичним відгуком полягає в тому, що конструктивний відгук допомагає розробникам працювати краще, тоді як критичний відгук служить лише для того, щоб сказати членам команди, що вони роблять не так.

Щоб розкрити і використати на користь команди всю силу зворотного зв'язку, розробники повинні бути готові надавати відгуки членам своєї команди та своїм керівникам. Справа в тому, що керівники не можуть бути єдиними хвалителями чи критиками, інакше відгук буде надто суб'єктивним і одностороннім. Крім того, зворотній зв'язок для junior developer є дуже важливою річчю, щоб зробити його/її роботу більш продуктивною та ефективною. Молодші розробники зазвичай дуже мотивовані, а своєчасний зворотній зв'язок ще більше підвищує їхню мотивацію.

4. Труднощі спілкування. Комуникативні бар'єри

Під час спілкування багато людей відчувають певні труднощі (бар'єри спілкування), які впливають на ефективність обміну інформацією, взаємодію, сприймання людьми одне одного. Вони мають соціальний або психологічний характер. Бар'єри спілкування можуть бути пов'язані з характерами людей, їх прагненнями, поглядами, мовними особливостями, манерами спілкування, релігійними поглядами тощо. Однак процес комунікації може здійснюватися і за умови існування цих труднощів.

Труднощі спілкування можна розглядати з позицій різних галузей психології та теорій практики.

В ході своєї праці людина зіткається з багатьма труднощами в процесі спілкування. Основними є соціально-психологічні труднощі, які часто переживають *керівники*. В якості ключових виокремлюють три групи труднощів спілкування в управлінському середовищі.

Першу групу становлять труднощі, пов'язані з процесом *входження особистості в групу*. Для них можуть бути характерні такі особистісні особливості керівників: неприйняття іншої людини, відсутність інтересу до неї, замкнутість, внутрішня скутість, нестриманість.

До другої групи входять труднощі спілкування, пов'язані з *розвитком стосунків, групових процесів*, із групоутворенням, збереженням групової єдності. Для лідерів характерно: прагнення посісти у взаємодії позицію експерта, судді; негнучкість рольової поведінки; неприйняття допомоги з боку партнерів; прагнення допомагати колезі без «запиту» з його боку; ставлення до іншої людини в межах «належного», а не реального; декларація псевдоспільності (колегами риписують позиції, цілі на основі попереднього досвіду взаємодії, нормативних розпоряджень тощо, унаслідок чого поняття «Ми» використовують не як результат формування психологічної спільності, а декларативно, у чому виявляється відсутність ставлення до колег і загалом до групи як до реальних суб'єктів).

До третьої групи належать труднощі спілкування, пов'язані з відсутністю, *несформованістю засобів групової діяльності* (невміння точно й зрозуміло висловити свої думки, труднощі в аргументуванні, невідання вести обговорення, дискусію).

Виявлено також специфічні психологічні труднощі спілкування, що нерідко виникають між формальним і неформальним лідерами групи; за цими труднощами прослідковуються не завжди усвідомлювані відчуття *ревнощів і суперництва*.

До труднощів, які виникають між колегами і мають соціально-психологічне походження, належать також бар'єри, пов'язані з різною соціальною й етнічною належністю людей, їх членством у ворожих угрупованнях чи в групах, які значно відрізняються своєю спрямованістю.

Один з видів труднощів – погане володіння специфічною мовою, характерною для спільноти, із представником якої доводиться вступати в контакт. Йдеться не про розмовну мову, а про мову професіоналів, які давно працюють разом, чи про мову, що склалася в певній спільноті.

Вікова психологія вивчає труднощі спілкування у зв'язку з належністю учасників команди до різних вікових груп. Несхожість їх життєвого досвіду позначається не лише на представленнях про світ, його природу, суспільство, а й на конкретній поведінці індивідів у реальних ситуаціях життєдіяльності. Під час спілкування несхожість життєвого досвіду виявляється у неоднаковому рівні розвитку, у запасі та характері переживань, прояві пізнавальних процесів, різноманітних поведінкових формах. Суттєвими є відмінності різних вікових груп і в мотиваційній сфері.

Психологія управління ще допомагає відокремити труднощі спілкування, пов'язані з розвитком відносин між співробітниками організації. Йдеться про неприйняття допомоги колег, намагання зайняти у взаємодії позицію експерта, негнучкість рольової поведінки, напруженість у взаєминах між початківцями і досвідченими керівниками. Також існують труднощі спілкування, пов'язані з суб'єктивними обмеженнями, що утруднюють

управлінське спілкування: невміння керувати собою, незнання своїх психофізіологічних можливостей, соціально-професійного потенціалу; невиразні особисті цінності та цілі; зупинений саморозвиток; невміння розв'язувати проблеми; відсутність творчого підходу; невміння впливати на людей тощо.

Більшість людей хоче уникати конфліктів і потенційно стресових ситуацій – це людська природа. Людям часто легше уникати спілкування про те, що, на їхню думку, буде суперечливим або поганим, відкладаючи спілкування та оминаючи нагнітання ситуації.

Керівник може відразу не казати співробітнику про те, що рівень його роботи незадовільний. Можна відкладати й «важку» розмову з колегою, особливо якщо вона стосується якихось проступків, фінансових чи емоційних проблем. Більшість людей також визнає, що відкладення важкої розмови зменшує короткочасну тривогу. Однак постійне відкладення складних ситуацій спілкування часто призводить до відчуття розчарування, провини, роздратування на себе, гніву, зниження впевненості в собі і, зрештою, ще більшого стресу та тривоги. Дотримуючись простих вказівок і використовуючи добре налагоджені комунікативні навички, спілкуватися в складних ситуаціях стає легше.

Існує два типи важких розмов: запланована та незапланована:

Запланована бесіда відбуваються тоді, коли її тема обдумана, вона планується відповідно до домовленості про час, місце та інші обставини. Заплановані важкі розмови можуть, наприклад, включати в себе прохання до роботодавців підвищити зарплату співробітникам компанії. Якщо витрачається достатньо часу на підготовку та належне обмірковування того, як будуть проходити подібні бесіди, вони часто можуть закінчитися легше, ніж можна було б собі уявити.

Незаплановані важкі розмови відбуваються на швидку руку; вони часто підживлюються гнівом, який у крайніх випадках може призвести до агресії. Часто після незапланованої важкої розмови ми відчуваємо сплеск емоцій – жаль чи сором, якщо все пішло не дуже добре, або потенційне підвищення самооцінки та впевненості, якщо все пройшло так, як хотілося.

Робота зі складними розмовами

Необхідно знайти баланс між повідомленням про дещо важке та максимальною чутливістю до тих, кого це стосується. Набір навичок, необхідних для цього, може здатися дещо суперечливим, оскільки вам може знадобитися бути твердим і водночас лояльним у своєму підході.

Рекомендовані навички включають:

Збирання інформації

Перш ніж почати, переконайтеся, що у вас є факти, знайте, що ви збираєтеся сказати і чому ви збираєтеся це сказати. Спробуйте передбачити будь-які запитання чи занепокоєння, які можуть виникнути в інших, і ретельно подумайте, як ви будете відповідати на запитання.

Бути наполегливим

Якщо ви впевнені, що потрібно щось повідомити, зробіть це наполегливо.

Не намагайтеся відступати або змінювати свою думку під час розмови, якщо, звичайно, для цього немає вагомих причин.

Бути емпатійним

Поставте себе на місце іншої людини і подумайте про те, як вона буде ставитися до того, що ви їй говорите; як би ви почувалися, якби ролі помінялися? Дайте іншим час поставити запитання та зробити коментарі.

Готовність до переговорів

Часто складна ситуація вимагає певних переговорів, будьте до цього готові. Під час переговорів прагніть до результату, в якому всі сторони можуть отримати вигоду.

Використання відповідної вербальної та невербальної мови

Говоріть чітко, уникаючи будь-якого жаргону, який інші сторони можуть не зрозуміти, дивіться в очі співрозмовнику та намагайтеся сидіти чи стояти розслаблено. Не використовуйте конфронтаційну мову або мову тіла.

Слухайте

Під час стресу ми схильні менше слухати, намагаємося розслабитися й уважно прислухатися до поглядів, думок і почуттів іншої людини/людей. Використовуйте методи роз'яснення та рефлексії, щоб запропонувати зворотній зв'язок і продемонструвати, що ви слухали.

Зберігайте спокій і зосередженість

Спілкування стає легшим, коли ми спокійні, робимо кілька глибоких вдихів і намагаємося зберігати спокій, інші, швидше за все, залишаться спокійними, якщо ви це зробите. Зосередьтеся на тому, що хочете сказати, не відхиляйтесь і не відволікайтесь від причини, по якій ви спілкуєтесь.

Ключові аспекти вирішення складних розмов

1. Спостереження проти оцінок

«Здатність спостерігати без оцінювання є найвищою формою інтелекту» [казав Джидду Крішнамурті, відомий індійський оратор і мислитель]. Спостереження – це те, що ви дійсно бачили або чули в минулому. Ви можете розглядати це як необроблену інформацію. Наш мозок налаштований сприймати необроблену інформацію та миттєво створювати прості історії для її пояснення – добре чи погано, правильно чи неправильно, герой чи лиходій. Ці історії є оцінками, і їх дуже важко відокремити від спостережень.

2. Емоції проти думок

Усвідомлення та передача емоцій може мати потужний вплив на людей. Коли нам потрібно вести важку розмову, ми можемо сказати, що відчуваємо страх, роздратування, тривогу, розгубленість, збентеження, біль, сум або втому. Ці слова важливі, оскільки часто те, що йде після «я відчуваю», не є емоцією, а є думкою (якщо ви можете замінити «я відчуваю» на «я думаю», і фраза все одно спрацює).

3. Універсальні потреби проти стратегій

За методом спілкування американського психолога Маршалла Розенберга «Ненасильницьке спілкування», що ґрунтується на емпатії, пропонується змінити звичну стратегію мислення і поведінки у конфліктних ситуаціях із реактивної (відповідь на подразник) на усвідомлену й співчутливу. Всі люди здебільшого мають однакові універсальні потреби і за кожною негативною емоцією стоїть незадоволена універсальна потреба. Наприклад, якщо певний

коментар під час зустрічі викликав у вас відчуття збентеження, ви можете зрозуміти що це було тому, що ваша потреба в обговоренні не була задоволена. Поєднання емоцій із універсальними потребами має трансформаційний ефект у складних розмовах. Загальні універсальні потреби, які часто виникають під час важких розмов, такі: автономність, співробітництво, послідовність, зрозумілість, чесність, визнання, повага, впевненість, безпека, підтримка, розуміння.

Прикладом стратегії може бути «Мені потрібно, щоб ти вписував адресу моєї поштової скриньки при надсиланні кожного листа електронною поштою», тоді як універсальна потреба – «Мені потрібна прозорість». Як тільки в розмові про потребу включають словосполучення «від вас», вона перестає бути універсальною.

4. Запити проти вимог

Яка різниця між запитом і вимогою? Обидві стратегії відповідають потребам. На відміну від вимог, запити – це запрошення іншої людини задовольнити наші потреби, але лише якщо це не суперечить одній з їхніх потреб.

Три принципи, що можуть допомогти вам зробити чіткі запити:

Зробіть це конкретним. «Я прошу, щоб ви були більш ввічливими» є невизначеним, оскільки те, що означає повагу до вас, може не вказувати на повагу до когось іншого. Поясніть конкретні моделі поведінки, які б задовольнили вашу потребу в повазі, наприклад: «Я прошу вас приходити на зустрічі вчасно».

Говоріть те, що бажаєте, а не те, чого не бажаєте. «Я прошу вас не відкидати відразу чужі ідеї» пояснює, чого ви не хочете, але не пояснює, чого ви дійсно хочете. Уточніть поведінку, яку ви бажаєте бачити. Наприклад, ви можете сказати: «Я прошу, щоб коли член команди ділиться ідеєю, ви ставили два або три уточнюючі питання, перш ніж поділитися своїм висновком».

Залишайтеся допитливими. Є багато способів задовольнити свої основні потреби, але чи є спосіб задовольнити потреби всіх? Щоб збільшити шанси на задоволення ваших потреб, сприймайте «ні» як запрошення дослідити потреби, які заважають комусь сказати «так».

Правило 40 слів

Під час складних розмов важливо бути гранично лаконічним. Прагніть описати свої спостереження, відчуття, потреби та запити менш ніж 40 словами. Використання більшої кількості слів означає, що ви виправдовуєте свої потреби, а це зменшує їх силу.

Комунікативні бар'єри

Комунікативні бар'єри (від франц. *barrière* – перешкода) – це психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання та передавання інформації. Виникають вони на макро- і мікрорівнях.

Макробар'єри пов'язані із зовнішнім середовищем, в якому відбувається комунікативний процес. Проявляються вони в інформаційному перевантаженні (великий обсяг інформації знецінює її зміст), великій кількості носіїв інформації (публікації, телебачення, конференції, звіти), використанні інформації (ексклюзивні дані застосовують для впливу на інших; доступ до обмеженої, призначеної для внутрішнього користування інформації розширює владні повноваження індивідів).

Мікробар'єри породжені особливостями інтелекту учасників спілкування, неоднаковим знанням предмета розмови, різним володінням понятійним апаратом

з певної галузі знань, відсутністю єдиного розуміння ситуації спілкування, психологічними особливостями партнерів, соціальними, політичними, професійними, релігійними відмінностями у трактуванні інформації/ситуації взаємодії. До психологічних особливостей партнерів по спілкуванню належать, наприклад, надзвичайна відвертість чи інтелігентність, інтуїтивне сприймання світу, агресивність, педантичність тощо.

Комунікативні бар'єри можуть викликатися різними причинами. Існування бар'єрів у конструктивному спілкуванні пояснюють багато наук. Серед тих, які пояснює психологія, варто виділити:

Бар'єр уникнення – ухилення від контактів через те, що співрозмовник може негативно вплинути. Цей бар'єр може ґрунтуватись як на особистій ворожості, так і на об'єктивних чинниках.

Бар'єр авторитету пов'язаний з тим, що до деяких людей довіра є беззаперечною через їхній соціальний статус або особисті особливості. Решта позбавлена такої прихильності.

Фонетичний бар'єр – це банальне несприйняття мови співрозмовника. Це може бути пов'язано зі швидкістю говоріння, гучністю, дефектами мови або тембром голосу.

Семантичний бар'єр пов'язаний з лексиконом, яким послуговуються люди у своєму мовленні. Навіть якщо людина розповідає про серйозну проблему, використання сленгових термінів або жаргонних виразів, наприклад, може відвернути слухача.

Бар'єр сорому та провини виникає через невпевненість у собі. Людина соромиться висловлювати свої думки, через що з нею просто неможливо побудувати конструктивний діалог. Також розрізняють бар'єри *розуміння*, бар'єри *соціально-культурного розходження* та бар'єри *стосунків*. Бар'єри розуміння, пов'язані з тим, що учасники спілкування використовують різні значення слів.

Стилістичний бар'єр розуміння. Він звичайно виникає при невідповідності стилю мови того, хто говорить, і ситуації спілкування або стилю мови і стану того, хто в даний момент слухає.

Логічний бар'єр розуміння. Він виникає в тих випадках, коли логіка міркування того, хто говорить, або занадто складна для розуміння слухача, або здається йому неправильною чи суперечить властивій йому манері доведення.

Соціально-культурний бар'єр розуміння. Інколи причиною бар'єра розуміння можуть бути соціально-культурні відмінності між колегами. Це можуть бути соціальні, політичні, релігійні та професійні відмінності, що приводять до різного пояснення тих чи інших понять. Бар'єри культурних упереджень породжені поглядами, звичками і традиціями різних народів. Негативні расові та національні установки є підґрунтям расизму і націоналізму.

Естетичні бар'єри взаєморозуміння виникають унаслідок низької привабливості партнера у його зовнішньому вигляді, мові та манерах поведінки. Усувають такий бар'єр шляхом самоконтролю поведінки.

Емоційні бар'єри взаєморозуміння – це небажання спілкуватися, заглиблюватись у проблеми співрозмовника та співчувати йому внаслідок антипатії до нього (образи, роздратування, ненависті, презирства, неповаги тощо). Вони містять дуже багато різноманітних ситуацій і найбільш характерні для зіпсованих стосунків, а також стосунків опонентів у різних конфліктах. Долають їх, наприклад, за допомогою усмішки, чуйного ставлення до співрозмовника.

Бар'єр авторитету. Іноді перешкодою може стати саме сприйняття партнера спілкування як особи певної професії, національності, статі та віку. Психологи довели, що бар'єр спілкування тим менший, чим вищим буде авторитет того, хто говорить, по відношенню до тих, хто слухає.

В деяких випадках говорять про *бар'єри стосунків*. Мова йдеться про виникнення відчуття ворожості, недовіри до того хто говорить, а потім – і до інформації, яку він передає.

Мотиваційні бар'єри перетворюють спілкування колег на нецікаве або непотрібне. Це може бути спричинено або неактуальною, далекою від інтересів, неприємною темою, або тим, що в цей момент у людини є більш важлива справа, ніж ця розмова.

Інтелектуальні бар'єри виникають унаслідок різного інтелектуального рівня людей. Часто різні інтереси співрозмовників, культура мови, поверховість міркувань викликає незадоволення та небажання спілкуватись.

Інтелектуально розвинена та ерудована людина знаходить певні спільні теми з менш розвинутою особою, але для постійного спілкування вони навряд чи будуть вважати одне одного цікавими співрозмовниками та відчуватимуть певний психологічний дискомфорт.

Виникнення бар'єру може також спричинюватися через похибки в процесі передавання інформації, зокрема якщо у промовця невиразне швидке мовлення або якщо він використовує велику кількість звуків-паразитів (наприклад, «гм-м», «и-и» тощо). Отож обов'язково потрібно слідкувати за своєю вимовою і зважати на всі досліджені причини комунікативних бар'єрів щоб уникати їх при спілкуванні (як на роботі, так і в інших повсякденних справах).





Тема 5

Публічний виступ та умови його успішності.

Техніка виразного мовлення

1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації та переконання.
2. Методика та етапи підготовки промови.
3. Техніка виразного мовлення.
4. Презентація як різновид публічного мовлення.

1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації та переконання

Поняття про публічний виступ, його різновиди

Мовлення як вид людської діяльності, що впливає з ситуації, мотиву, завжди зорієнтоване на виконання якогось комунікативного завдання. Кожен виступ людини переслідує певну мету – це або щось повідомити, або спонукати когось до виконання певних дій, переконати у чомусь, або створити певний настрій у слухачів.

Інформативними бувають найчастіше звіти, доповіді, лекції. Будуються вони за схемою, яку визначив ще Цицерон (І ст. до н. е.): «що сказати, де сказати і як сказати».

Промовець (ще з часів стародавнього Риму) ставив перед собою завдання подати якусь інформацію і переконати аудиторію, звертаючись до розуму та почуттів своїх слухачів. Виступ формувався з таких складових частин: *вступ* (викладалася проблема), *основна частина* (аргументи і факти; виклад будувався від простого до складного) та *висновок* (закінчення виступу); автор пропонував як теоретичні висновки, так і практичні.

Успіх автора залежить від багатьох факторів, особливо від трьох: по-перше, від самого оратора, його компетентності, культури, уміння триматися; по-друге, від якості всіх ступенів підготовки – змістової, композиційної та мовної; по-третє, від артистизму, від виконавчої майстерності.

Загалом, суть публічного виступу – мистецтво переконувати кого завгодно. І яку б мету виступаючий перед собою не ставив, промова має бути

проголошена шанобливо, доброзичливо та щиро, а її форма повинна бути оригінальною, нетрадиційною.

Публічний виступ – це особливий жанр різновиду мовленнєвої діяльності, своєрідний за своєю природою та місцем серед інших видів мовлення, а також якісними ознаками. У ньому найповніше реалізується система мисленнєво-мовленнєвих дій – уміле використання форм людського мислення (логічно-образного) та мовних засобів вираження.

Діяльність людини, професія якої пов'язана з виголошенням промов, доповідей, читанням лекцій, вимагає набуття певної вправності у виборі відповідного жанру, формулюванні теми, відбору фактичного матеріалу та послідовності його викладу, а також високої культури мовлення та спілкування в цілому.

Залежно від змісту, призначення, способу проголошення й обставин спілкування виділяють такі жанри публічного виступу: *доповідь, промова, виступ, повідомлення*.

Доповідь – найпоширеніша форма публічного виступу, важливий елемент системи зв'язків із громадськістю, що порушує проблеми, які потребують розв'язання. Доповідь може бути політичною, діловою, звітною, науковою.

Ділова доповідь – це офіційне повідомлення про шляхи розв'язання окремих виробничих питань життєдіяльності певного колективу, організації. Звітна доповідь – це доповідь, у якій повідомляється про роботу, виконану особою чи колективом за певний період. Наукова доповідь – це доповідь, яка узагальнює наукову інформацію, досягнення, відкриття та результати наукових досліджень. Такі доповіді виголошують на різноманітних наукових зібраннях – конференціях, симпозіумах тощо.

Промова – це заздалегідь підготовлений публічний виступ на певну актуальну тему, звернений до широкого загалу. Розрізняють розважальні, інформаційні, агітаційні, вітальні промови.

Виступ – це публічне виголошення промови з одного чи декількох питань. Поширеним є виступ за доповіддю. У такому виступі орієнтовно має бути вступ (вказівка на предмет обговорення), основна частина (виклад власних поглядів на певне питання), висновки (пропозиція, оцінка).

Повідомлення – це невеликий публічний виступ з певної теми. Всі перелічені жанри публічного виступу близькі за змістом і формою.

Підготовка до публічного виступу.

Аргументування, мовні засоби переконання

Публічний виступ потребує ретельної попередньої підготовки, що відбувається у кілька етапів:

1. Обдумування та формулювання теми, визначення низки питань, виокремлення принципових положень.
2. Добір теоретичного і практичного матеріалу (опрацювання літератури). На цьому етапі важливо не просто знайти і опрацювати матеріал, а глибоко його осмислити, визначити головне і другорядне; інтегрувати основні положення за кількома джерелами.

3. Складання плану, тобто визначення порядку розташування окремих частин тексту, їх послідовності та обсягу.
4. Складання тез виступу.
5. Написання остаточного тексту виступу.

Архітектоніка (будова) виступу

Велике значення має побудова тексту виступу, його композиція. Вона тісно пов'язана з призначенням тексту, з типом мовлення та жанром виступу. Для офіційного виступу обов'язковою є логічна, а не хронологічна, послідовність викладу матеріалу. Цій ідеї має служити і поділ виступу на частини та способи зв'язку між цими частинами. Членування виступу на чіткі, тематично й інтонаційно закінчені частини полегшує сприймання найскладнішого матеріалу.

Щонайперше потрібно скласти план, у якому відтворюються основні пункти виступу, інформація, що потребує точності: дати, статистичні дані, цитати, які повинні бути лаконічними з покликанням на джерело.

Наступний етап підготовки виступу – структурування зібраного матеріалу, компоновання тексту виступу, який містить вступ, основну частину та висновки.

Вступ. Початок виступу є визначальним і повинен чітко та переконливо відображати причину виступу. Першочергове завдання доповідача на цьому етапі – привернути й утримати увагу аудиторії. Для того, аби не дозволити думкам слухачів розпорошитися, вже після перших речень виступу необхідно висловлюватися чітко, логічно та змістовно, уникаючи зайвого. Відповідно речення мають бути короткими і стосуватися суті питання. Варто інтонаційно виділяти найважливіші місця висловлювань і виражати своє ставлення до предмета мовлення.

Вступ має три рівні: структурний – повідомлення теми та мети виступу; змістовий – актуальність та специфіка теми, значення її саме для цієї аудиторії, стислий виклад історії питання; *психологічний* – створення атмосфери доброзичливості та зацікавлення.

Залежно від категорії аудиторії використовують: штучний – для критично налаштованої аудиторії, природний – для позитивно налаштованої аудиторії, змішаний види вступу.

Види штучного вступу: притча, легенда, казка, афоризм, аналогія, співпереживання, апеляція до інтересу аудиторії, гумор, проблемне питання, покликання на авторитети, наочний матеріал, раптовий початок. Види природного вступу: пояснення мети, теми, причини, презентація одностороннього, історичний огляд. Змішаний – поєднання названих вище видів вступу.

Варто уникати у вступі таких висловлювань: «Перепрошую, що займаю Ваш час...», «Основне було сказане попередніми доповідачем...», «Ось тут, як Ви чули, багато говорили і ...», «Дякую вельмишановному голові, який люб'язно дав мені можливість...» тощо.

Основна частина. В основній частині викладається суть проблеми, наводяться докази, пояснення, міркування відповідно до попередньо визначеної структури виступу. Слід пояснювати кожен аспект проблеми,

добираючи переконливі цифри, факти, цитати (проте кількість подібних прикладів не має бути надто великою – нагромадження ілюстративного матеріалу не повинно затьмарювати зміст доповіді). Варто подбати про зв'язки між частинами, поєднавши їх в єдину струнку систему викладу; усі питання мають висвітлюватися збалансовано (при цьому не обов'язково кожному з них приділяти однакову кількість часу). Статичний опис мусить плавно перейти у динамічний, рухливий виклад, аби за допомогою системи логічних аргументів розкрити суть питання, поступово нарощуючи аргументацію так, щоб кожна наступна думка підсилювала попередню, а найсильніші аргументи слід виголошувати наприкінці, щоб забезпечити стійкий інтерес слухачів і підтримувати уваги аудиторії.

Надзвичайно важливо продумати, в яких місцях виступу потрібні своєрідні «ліричні» відступи, адже суцільний текст погано сприймається, при цьому не варто забувати про те, що вони мають обов'язково бути лаконічними й ілюструвати виступ.

Висновки. Важливою композиційною складовою будь-якого виступу є висновок. У ньому варто повторити основну думку, заради якої виголошувався виступ, підсумувати сказане, узагальнити думки, висловлені в основній частині. Висновки мають певним чином узгоджуватися зі вступом і не випадати із загального стилю викладу.

Зазвичай під час виступу у слухачів виникають запитання, тому, закінчивши виступ, варто з'ясувати в аудиторії, чи є запитання. Якщо запитання ставиться усно, його слід вислухати до кінця, подякувати і чітко відповісти на нього. Письмові запитання зазвичай зачитують вголос, після чого відповідають.

Безперечно, успіхові будь-якого публічного виступу сприяє виразне, лексично багате, синтаксично різноманітне мовлення. До технічних чинників виразного мовлення належать дихання, голос, дикція (вимова), інтонація (тон), темп, жести, міміка. Лише досконале володіння кожним складником техніки виразного мовлення може гарантувати високу якість мовлення.

Жести у поєднанні зі словами стають надзвичайно промовистими: вони підсилюють емоційне звучання сказаного. Щоб оволодіти бодай азами жестикулювання, потрібне тривале тренування, розуміння значення кожного жесту.

Закінчення виступу. Останні заключні слова промовець готує так само старанно, як і перші слова. Якщо він дбає про своє добре ім'я, то останнє речення повинно бути продуманим, стриманим, небагатослівним («... Такий висновок можна зробити з усього сказаного», «На цьому закінчую», «Дякую за увагу»).

Якщо стосунки з аудиторією не склалися, потрібного контакту не було, слід швидко переглянути заготовлену кінцівку, щоб не поставити себе в незручне становище. Не слід говорити «Дякую за увагу», якої серед слухачів не було (у залі голосно розмовляли, переходили з місця на місце, навіть виходили). Саме тому, що передбачити реальну ситуацію важко, слід заздалегідь заготовити кілька фраз для закінчення виступу, які послужать шаблоном і допоможуть у скрутну хвилину.

2. *Методика та етапи підготовки промови*

Якщо до звичайної розмови ми не дуже-то й готуємося, або готуємося лише почасти, то промова чи ораторський виступ мусить бути бездоганно підготовлений. У діловій розмові лише інколи використовуються якісь записи – на аркушах паперу, в блокноті, на моніторі комп'ютера тощо; оратор же може навіть повністю читати заздалегідь підготований текст «з папірця» (наприклад, наукову лекцію).

Навички ґрунтовної, особливо ж писемної підготовки промови, безумовно, розвивають мовленнєво-комунікативні потенції людини. Той, хто звик готувати фундаментальні тексти, буде розкутим і невимушеним у звичайній розмові.

Усяка промова чимось подібна до наукового дослідження. Якщо вона навіть не містить в собі нових ідей чи відкриттів (як, наприклад, стандартна вузівська лекція), то принаймні будується як «пошук істини». Отож, промова мусить будуватися як певна проблема. Оратор, виступаючи перед аудиторією, завжди мусить проголошувати щось вагоме й, по можливості, нове (принаймні нове для даної аудиторії). Виступ має бути актуальним, змістовним. Лише за таких умов оратора слухатимуть.

Оратор повинен ґрунтовно володіти основними аспектами проблеми, про яку наважується говорити. Той, хто виступає перед аудиторією, мусить бути освіченим в галузі знання, яку пропонує увазі своїх слухачів. Поверховість та малоерудованість одразу помітні, й довіри в аудиторії такий оратор не викликає.

Промова, як правило, потребує попередньої підготовки, й чим вона ґрунтовніша, тим солідніше, вагомніше виглядатиме виклад, а отже – і переконливіше. А всяка освіченість має таку властивість: чим більше людина знає чужих думок, тим самостійнішим стає її власне мислення, тим оригінальніша вона у поглядах, а значить – цікавіша для інших. Не слід лякатися того, що тема маловивчена, що з цього питання можна мало знайти літератури. Якщо й справді так, це означає, що промовець вільний від чужих думок і має право викладати власні міркування.

Споконвіку серйозними недоліками промови вважалися шаблонність, переказ чужих думок без власної оцінки. Це вимагає від оратора певної відваги, сміливості у викладі власної позиції. Але сама лише «власна» позиція може інколи засвідчити хіба що малокомпетентність промовця.

Підготовка промови – це творчий процес. Як і будь-яка інтелектуальна діяльність, ця підготовка відбувається творчо, і кожен має право використовувати тут власну методику. Інколи можна почути думку, ніби промовці самі дивуються, як у них складається той чи інший текст. Але більшість початківців нерідко розгублюються, якщо їм доводиться звертатися зі своїм словом до широкої аудиторії. Запропонований матеріал вони переписують з якихось джерел, але, слухаючи такий виступ, одразу ж відчуваєш незграбність і цілковиту відсутність впевненості в собі. Такий промовець викликає лише співчуття.

Виділимо певний «алгоритм» підготовки промови (етапи роботи з інформацією).

1) *Вибір теми.* Часто промовцю пропонують виступити на чітко визначену тему. Так, наприклад, академічна доповідь в стінах університету визначається навчальним планом чи науковим керівником. Навіть на різноманітних зборах інколи заздалегідь пропонують виступити з певного питання. Тема завжди конкретна, вона має стосуватися одного питання. Але в межах однієї теми часто виділяють так звані підтеми, які у свою чергу можуть ділитися на мікротеми. Розкриття мікротеми може зводитися до абзацу або й навіть до одного речення. Усі ці моменти слід добре продумувати.

Само собою зрозуміло, що тема виступу має бути добре вивчена та цікавою промовцю. Тему потрібно розуміти як проблему, завдання, які треба вирішити. Під час розповіді не варто обирати менторський (нудний) або ригористичний (строго-повчальний) тон. Слід пам'ятати, що розуміння між людьми виникає лише тоді, якщо звертатися до іншого з великим і щирим інтересом до його проблем.

2) *Складання плану.* Часто план сприймається, як щось сухе та вторинне, що обмежує свободу думки. Але насправді він подібний до скелета, що несе на собі вантаж м'язів, шкіри тощо (без кісток не було б опори).

Інша справа, що формувати план «з нічого» людина, звичайно, не може. Всі ми знаємо, що наші думки, бачення проблеми, її структура вибудовуються в міру того, як ми вивчаємо чужі думки, відгукуємося на них. Поступово стає зрозуміло, що в даному питанні не все висвітлено повністю, а щось і неправильно, та дещо можна розкрили інакше. Саме тоді, коли матеріал опрацьовано й законспектовано (у будь-який спосіб), починається «пасьянс» з викладанням цитат і власних думок за певною логікою. У міру того, як вимальовуватиметься певна послідовність, твердішатиме й «скелет» логічної схеми, тобто план.

3) *Процес збирання матеріалу.* Матеріал для промови може консолідувати власний і чужий досвід. Матеріалом з власного життя можуть бути власні думки, спостереження, емоції тощо. Матеріал, що містить чужий досвід, – це насамперед книги, журнали, публікації. Якщо промовець власні думки підкріплює цитатами, то вони набувають більшої ваги. Крім того, цитати іноді допомагають влучно пояснити думку, зробити її конкретнішою та зрозумілішою. Цитуючи чиюсь думку чи спостереження, на це слід вказувати, тобто посилатися на джерело, звідки взята цитата.

3. Техніка виразного мовлення

Для кожної освіченої людини є важливим оволодіння основами теорії і практики виразного читання, щоб досягти високого результату словесної дії, тобто емоційного впливу на слухачів. Для високого результату словесної дії потрібно мати добрі знання техніки мовлення.

Можна досконало знати положення виразного читання, але якщо не мати відповідно підготовленого, розвиненого мовленнєвого механізму, то високих результатів словесної дії не досягти. Справді, не можна вплинути на слухачів мовленням, у якому явно чуються певні вади: нечітко, неправильно вимовляються окремі звуки, слова, вирази або надто різкий, подразливий або глухуватий хриплий голос, що переривається частим надмірним диханням.

Отже, майстерність мовлення, безпосередність словесної дії вимагають від мовця не лише знань теорії і методики, навичок і умінь виразного читання, а й

добре виробленої техніки мовлення – комплексу теоретично-практичних основ вимови (досконале володіння мовним апаратом, уміння правильно користуватися мовою і мовленням).

Техніка мовлення складається з таких елементів: 1) дихання – фізіологічної основи мовлення; 2) голосу – головного інструмента читця; 3) дикції – чіткого вимовляння звуків, слів, виразів; 4) орфоепії – правильної літературної вимови. Без глибокого знання, практичного засвоєння елементів техніки мовлення не можна досягти виразності читання.

Умови правильного дихання оратора

1. Вдихати повітря через ніс слід вільно, безшумно.

2. Починати говорити можна тоді, коли в легені взято незначний надлишок повітря, необхідного для виголошення структурно-логічної частини тексту; це позбавить від «позачергового» вдиху, який порушує плавність і ритм мовлення, спричинює уривчастість, поверховість дихання.

3. Не допускати, щоб повітря було витрачене повністю (тобто не допускати повного звільнення легенів від повітря) – це призведе до аритмії, фальцетів тощо. Витрачати повітря слід економно й рівномірно.

Слід скористатися кожною природною зупинкою в мовленні для дозбирування запасу повітря в легені (дозбирування повітря під час природних зупинок здійснюється так званим нижнім диханням; рухається діафрагма, а верхня частина грудної клітки та ребра підняті й нерухомі). Поповнювати запас треба своєчасно і непомітно.

4. Пам'ятати, що від глибини вдиху залежить сила видиху, а отже сила звучання голосу.

5. Вдихати та видихати слід безшумно, непомітно для слухача, адже якісний звук утворюється спокійним струменем повітря, що виходить під час рівномірного вдиху і видиху.

Таким чином, умови, за яких дихання під час мовлення буде правильним, можуть бути реалізовані систематичним тренуванням.

Робота над голосом

Голос – це основне знаряддя роботи мовця. Він утворюється в результаті роботи голосових зв'язок і дихання й наділений цінними властивостями: природними (сила, висота, тембр, діапазон) і набутими (темп, політ, звучність). Щоб розвинути голос, треба виявити кращі його якості, вдосконалити ті, що виражені неяскраво і застосовувати їх у процесі читання або мовлення. Кращі якості голосу формуємо, спираючись на розвинене дихання, одночасно стежимо за роботою артикуляційного апарату. Особливу увагу звертаємо на звучання голосу в різних регістрах діапазону (низькому, середньому, високому).

Сила голосу регулюється довільно. Вона залежить в основному від напруження мовленнєвого апарату і від сили видиху повітря.

Тембр – це природне звукове забарвлення голосу. Він залежить від анатомічної будови мовленнєвого апарату, що створює індивідуальні тембри голосів, помітно відмінних між собою.

Висота голосу – це його тональні можливості. Вона залежить від частоти коливання голосових зв'язок.

Діапазон – це межа людського голосу від найнижчих до найвищих тонів звучання. Він змінюється як з віком, так і в процесі тренування. Чим ширший діапазон голосу, тим цікавіші інтонаційні варіанти мовлення людини.

Звучність (дзвінкість) – це властивість голосу, який звучить гучно й чітко. Цьому сприяє робота резонаторів і мовленнєвого апарату. Така властивість буває потрібною у процесі читання емоційно напруженого тексту, де не стільки потрібна сила голосу, скільки його гучне звучання. Володіти звучністю голосу можна навчитися, це удосконалисть інтонаційне багатство при мовленні.

Темп – це швидкість читання і мовлення. Кожна людина володіє відповідним темпоритмом усного мовлення. І буває так, що текст мінорного плану вимовляється в такому темпі, що дуже важко відчутти його «настрій». Або, навпаки, текст за характером темпераментний, активний, а вимовляється в уповільненому темпі, що призводить до спотворення його ідеї.

Політ голосу – це здатність забезпечувати хороше сприймання в будь-якому точці приміщення.

Роботу над різними властивостями голосу доцільно починати з виявлення його недоліків (вистрілювання звуків чи слів, форсування голосу, монотонність, крикливість, відкриті високі звуки, швидкий темп, приглушеність голосу тощо), які з часом необхідно ліквідувати.

4. Презентація як різновид публічного мовлення

Уміння представляти проєкти (презентації), звітувати, переконувати, якісно інформувати аудиторію є досить важливою складовою професіограми майбутнього фахівця.

Презентація – спеціально організоване спілкування з аудиторією, мета якого переконати або спонукати її до певних дій. Презентацію здійснюють через три канали: *вербальний* – те, що я говорю; *вокальний* – те, як я говорю; *невербальний* – вираз очей, жести, рухи. Вплив на аудиторію суттєво посилюється завдяки володінню вокальним і невербальним засобами.

Презентація може бути успішною і неуспішною. *Успішна* – це презентація, під час якої досягнуто поставлену мету; *неуспішна* – коли аудиторію не вдалося переконати, підсумком стало розчарування як аудиторії, так і презентатора.

Основними причинами неуспішної презентації є:

- нездатність подолати хвилювання перед великою аудиторією;
- недоліки у плануванні й підготовці презентації;
- погано організований, неструктурований зміст;
- недостатній контакт із аудиторією;
- неухважність до деталей;
- відсутність відчуття часу;
- неефективне використання наочних засобів;
- перевантаження інформацією.

Важливим для успіху презентації є її планування. При плануванні презентації слід продумати її мету та завдання, тему і предмет, усвідомити особливості аудиторії, на яку буде спрямована презентація, продумати її початок, тривалість виступу, а також оглянути місце проведення презентації.

Сучасному фахівцеві часто доводиться готувати і виголошувати публічні виступи як у межах своєї установи, так і поза нею. Ефективній підготовці сприяють засоби різноманітні програмні засоби, які дають змогу за допомогою комп'ютера досить швидко підготувати набір слайдів, що буде супроводжувати виступ. Цей набір слайдів також називається *презентацією*.

Слайди можна подавати як у чорно-білій гамі, так і з використанням різних кольорових схем і видів оформлення, створених як професійними дизайнерами, так і автором презентації. Слайди можуть містити текст, таблиці, діаграми, рисунки, відеокліпи, звуковий супровід тощо.

Розрізняють такі види презентацій:

Презентація за сценарієм – це традиційна презентація зі слайдами, доповнена засобами демонстрації кольорової графіки й анімації з виведенням відеоматеріалу на великий екран або монітор. Використання анімаційного тексту в поєднанні з діаграмами, графіками та ілюстраціями дає змогу зосередити увагу слухачів на основних твердженнях і сприяє кращому запам'ятовуванню інформації. Озвучує матеріал зазвичай сам ведучий.

Інтерактивна презентація – це діалог користувача з комп'ютером. Користувач приймає рішення, який матеріал для нього є важливим, і вибирає на екрані потрібний об'єкт за допомогою маніпулятора курсором або натисненням на клавіші. У цьому випадку на екран видається інформація, на яку є запит. Інтерактивна презентація дає змогу здійснювати пошук інформації, заглиблюючись в неї настільки, наскільки це було передбачено розробником презентації. Така презентація захоплює користувача і утримує його увагу.

Автоматична презентація – це закінчений інформаційний продукт, перенесений на зовнішній носій інформації та/або розісланий потенційним споживачам з метою виявлення їхньої зацікавленості.

Навчальна презентація призначена для допомоги викладачеві/ментору/коучу забезпечити зручне та наочне подання теоретичного і практичного матеріалу.

Успіх будь-якої презентації, незалежно від її мети, типу, теми, складу аудиторії, визначається умінням доповідача презентувати свій задум.

Загалом, можна окреслити наступні типові структурні компоненти презентації.

1) *Експозиція* – це встановлення миттєвого контакту з аудиторією, створення атмосфери доброзичливості, утримування уваги та спонукання інтересу до теми презентації. Експозиція повинна бути короткою, захопливою, оригінальною.

2) *Вступ*, якому відводиться 5-10% від перебігу всієї презентації; завдання вступу – встановлення (якщо не вдалося під час експозиції) чи закріплення контакту з аудиторією, виклад лаконічних зауважень стосовно теми презентації.

Вступна частина презентації передбачає такі етапи: 1) привітання, вступні зауваження; 2) пояснення мети презентації; 3) огляд основних етапів презентації, використання допоміжних засобів; 4) пропозиція ставити запитання після або під час презентації.

Вступ повинен допомогти аудиторії знайти відповіді на такі запитання: «Що я почую/побачу?», «У якій послідовності я це почую?», «Чому це мені буде цікаво?».

3) *Основна частина* – це серцевина виступу, плануючи яку доцільно виокремити ключові положення, переходи-зв'язки. Будь-яке велике повідомлення для того, щоб бути засвоєним, повинно містити один, іноді два і зрідка три пункти (ключових тез). Це дозволяє логічно структурувати матеріал, аби він був зручним для сприймання. Основна частина становить 70-85 % презентації. Її завдання – охарактеризувати ситуацію, подати можливі засоби для її покращання й обов'язково запропонувати власний варіант її реалізації – кульмінація презентації. При цьому варто спонукати аудиторію до прийняття рішень і дій, вказавши на переваги своєї пропозиції.

Залежно від типу презентації, різняться і методи розгортання презентації: інформаційна презентація послуговується хронологічним, географічним чи просторовим, індуктивним, причинно-наслідковим, дефініційним викладом; спонукальна та переконуюча презентація – методами індукції, дедукції, аналогії, причинно-наслідкового зв'язку чи за певною схемою (теорія і практика, обов'язок і вигода, факт і його практичне значення). Здебільшого використовують змішаний тип композиції, за якого презентатор комбінує різні методи викладу матеріалу, що дозволяє зробити структуру основної частини більш оригінальною.

Для роботи на цій стадії доповідачеві необхідно уміти аналізувати ситуацію та поведінку аудиторії, пояснювати матеріал і аргументувати викладену думку.

4) *Резюме* підсумовує сказане, ущільнює зміст і свідчить про те, що презентація наближається до завершення.

5) *Висновок* – вихід з контакту, завершення спілкування. Це не лише висловлення подяки за увагу, а ще одна фінальна спроба переконати аудиторію, тобто досягти мети презентації. Висновок має бути виразним, коротким й обов'язково оптимістично-мажорним.

Якщо впродовж публічного виступу, презентації ви прагнете привернути увагу аудиторії, то слід дотримуватись наступних порад:

- активізуйте увагу слухачів, зацікавте їх, переконайте, що ваш виступ буде свіжим, яскравим, образним;
- слухачі повинні заохочено слухати вас; дайте їм зрозуміти, що факти, які ви збираєтеся розкрити, зрозумілі й цікаві;
- не зловживайте під час виступу запитальними формами, оскільки це може ввести в оману слухачів;
- не плутайте основну думку з доказами та ілюстраціями, виокремлюйте її інтонаційно;
- якщо у вас виник сумнів, зробіть паузу, поясніть детально основну думку і лише потім продовжуйте далі.

Якщо ви бажаєте завоювати довіру слухачів, то слова вимовляйте чітко та переконливо. У мовленні й поведінці все повинно бути злагодженим: слова, постава, жести. Зацікавте аудиторію описами, порівняннями, зіставленнями, протиставленнями. Публіка завжди охоче сприймає цікаву та просто подану інформацію, тому структуруйте матеріал на прості та зрозумілі елементи, щоб слухачам було легше їх запам'ятати. Демонструйте різні підходи до вирішення проблеми.

Щоб набути досвіду справжнього оратора, варто після кожного публічного виступу аналізувати його.

Алгоритм самоаналізу виступу

1. Як аудиторія зустріла мене? (Доброзичливо, байдуже, стримано, з недовірою, з неприязню).
2. Як розпочав(ла) виступ? Чи викликав виступ зацікавленість, похвалу, байдужість, несприйняття?
3. Як можна охарактеризувати настрій аудиторії упродовж виступу? Він змінювався на мою користь чи ні? У якій частині виступу це було помітно? Як це проявлялось? Можливі причини цих змін.
4. Якщо аудиторія реагувала негативно, то чим це було зумовлено?
5. Як я реагував (ла) на невдачу/успіх?
6. Як я сам(а) оцінюю:
 - вибір теми, її розкриття, свою позицію;
 - план і композицію виступу, логіку побудови, вступ, висновки;
 - якщо тему, факти, логіку я оцінюю позитивно, то чим пояснити невдачі, незадоволення, послаблення контакту?
7. Як я сам(а) оцінюю своє усне мовлення; дихання (не вистачало глибини дихання, утруднення дихання через носову порожнину, чи були вимушені паузи для вдиху; що можна сказати про темп, плавність мовлення: чи вільним було мовлення? чи не було зайвого напруження?).
8. Як аудиторія реагувала на мої аргументи, приклади, жарти, запитання?
9. Як я тримався(лася): просто і вільно чи скуто? Чи не зловживав(ла) жестами?
10. Що повчальне з цього виступу я врахую під час підготовки до наступного виступу?

Успіх виступу (оволодіння розумом, почуттями й емоціями слухачів) забезпечують його глибоке та всебічне продумування, добір необхідних слів, жестів, інтонацій, аргументів і наочних засобів. Така комплексна підготовка сприяє завоюванню уваги аудиторії, переконанню її у власній слушності, залученню слухачів до активної участі у спілкуванні.

Відомо, що промовця слухають більш уважно на початку й наприкінці презентації, це називають «законом краю». Продумуючи експозицію та висновок, дуже важливо виявити почуття міри, бо занадто яскравий, образний початок зобов'язує витримати цю тональність під час усієї презентації. Найефектніші способи завершення презентації вважаються такими: неочікуване завершення, резюме, жарт, оптимістичний або спонукальний заклик, заклик до дії, комплімент на прощання, висловлення вдячності. Презентація не закінчується тоді, коли все викладено, а коли промовець повідомив аудиторії про її завершення.



ЗАВДАННЯ



Розробка резюме та супровідних листів для працевлаштування на різні посади у сфері ІТ

1. Ознайомтесь з порадами стосовно створення резюме та супровідних листів, зібраними за посиланнями в переліку рекомендованих джерел.
2. Сформууйте релевантне резюме (фр. *résumé*) для роботи в українській ІТ-компанії на посаді програміста / QA-інженера / системного адміністратора. Додайте до резюме супровідний лист (англ. *Cover Letter, CL*).
3. Сформууйте релевантне CV (лат. *Currículum Vitæ*) англійською мовою для влаштування на посаду науково-педагогічного працівника польсько-американського недержавного університету для забезпечення викладання інформатичних дисциплін на бакалаврській програмі «Комп'ютерні науки» за моделлю RealTime Online. Додайте до нього супровідний лист (мотиваційний лист – англ. *Motivation Letter*) англійською мовою.
4. Спроектуйте та створіть цифровий запис власного відеорезюме.
 - a. Спроектуйте невелике (до 90 секунд) відеорезюме з найбільш значущою інформацією про вас для відповідної цільової аудиторії, яке буде корисним доповненням до вашої заявки на роботу. Під час створення сценарію продумайте всі нюанси та дрібниці, які допоможуть вдало підкреслити ваші переваги як ефективного працівника ІТ-галузі та зможуть привернути увагу до вашої персони потенційного менеджера з найму/персоналу або рекрутера.
 - b. Забезпечивши належне місце (фон) зйомки та ретельно продумавши стиль відеозапису, створіть власне відеорезюме у цифровому форматі високої роздільної здатності. Опублікуйте його у своєму Youtube-каналі.

Рекомендовані джерела

1. Відеорезюме: його переваги та правила складання. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/career/videorezyume-perevahy-ta-pravyla-skladannya>.
2. Гончаренко Є. Формула успішного відеорезюме. URL: https://stud-point.com/blog/tsikavinky_vid_-stud-point/formula-uspishnogo-videorezyume.
3. Гріневич А. Поради для ІТ-спеціаліста: як скласти резюме (оновлено). URL: <https://itexpert.work/uk/porady-dlya-it-speczialista-yak-sklasty-rezyume>.
4. Громогласова В. Як написати ідеальний cover letter англійською. URL: <https://cambridge.ua/uk/blog/perfect-cover-letter>.
5. Команда SweetCV. Резюме vs CV: синоніми або два різних документа? Яка різниця між резюме та CV? URL: <https://sweetcv.com/ua/guide/resume-vs-cv>.
6. Команда SweetCV. Як написати супровідний лист до резюме в 2023. Все, що вам потрібно знати про супровідні листи, щоб отримати запрошення на співбесіду. URL: <https://sweetcv.com/ua/blog/winning-cover-letter-guide>.

7. Резюме та супровідні листи. URL: <https://templates.office.com/uk-ua/резюме-та-супровідні-листи>.
8. Сідун А. Резюме для роботи в ІТ-компанії: 11 типових помилок кандидатів. URL: <https://happymonday.ua/rezyume-dlya-roboty-v-it-kompaniyi-11-pomylok>.
9. Створити відеорезюме. URL: <https://clipchamp.com/uk/video-resume>.
10. Флоря К. Супровідний лист до резюме – must-have для junior-спеціалістів. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/suprovidniy-list-do-rezyume-must-have-dlya-junior-specialistiv>.
11. Як написати мотиваційний лист правильно? URL: <https://qagroup.com.ua/publications/yak-napysaty-motyvatsiynuu-lyst-pravylnu>.
12. Як написати супровідний лист англійською, якщо ви не впевнені у своєму знанні мови + приклади. URL: <https://www.work.ua/articles/jobseeker/2574>.
13. Як описати досвід роботи у резюме? URL: <https://cv2you.com/blog/uk-ua/dosvid-roboty-u-resume>.
14. Як підготувати відеорезюме. URL: <https://www.depratsiuiesh.com.ua/стаття/як-підготувати-відеорезюме-9>.
15. Computer Science Teacher Cover Letter Example. URL: <https://www.qwikresume.com/cover-letters/computer-science-teacher>.
16. Doyle A. Tips for Creating a Video Resume (and When You Need One). URL: <https://www.thebalancemoney.com/tips-for-creating-a-video-resume-2064219>.
17. Eastern Peak. Яке воно ідеальне резюме ІТ-спеціаліста: секрети та підказки. URL: <https://careers.easternpeak.com/blog/how-to-create-good-cv-for-programmers>.
18. Ferguson S. How to Make a Video Resume (Plus Top Examples). URL: <https://www.wyzowl.com/how-to-make-a-video-resume>.
19. Indeed Editorial Team. How to Make a Video Resume: Tips and Examples. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/how-to-make-a-video-resume>.
20. Kurtuy A. CV vs Resume – 5+ Key Differences [w/ Examples]. URL: <https://novoresume.com/career-blog/cv-vs-resume-what-is-the-difference>.
21. Kurtuy A. How to Make a Video Resume [W/ Tips & Examples]. URL: <https://novoresume.com/career-blog/video-resume>.
22. Kurtuy A. How to Write a CV (Curriculum Vitae) in 2023 [31+ Examples]. URL: <https://novoresume.com/career-blog/how-to-write-a-cv>.
23. Kurtuy A. What is a CV (Curriculum Vitae)? Examples & Templates. URL: <https://novoresume.com/career-blog/what-is-a-cv>.
24. Logos IT Academy UA. Як написати супровідний лист до резюме в ІТ? URL: <https://youtu.be/FaUwOLBJxww>.
25. Logos IT Academy UA. Як правильно написати резюме в ІТ? URL: <https://youtu.be/c6yYIaLz5Sg>.
26. Morgan A. Video Resume Tips to Help You Land the Job. URL: <https://www.vyond.com/resources/video-resume-tips-to-help-you-land-the-job>.
27. O'Neill H. CV vs. Resume: Differences Between the Two. URL: <https://www.resume-now.com/job-resources/cv/cv-vs-resume>.
28. Sarika from InVideo. URL: <https://invideo.io/blog/video-resume>.
29. Sjoerdsma D. What is a CV? Definition and Curriculum Vitae Writing Tips. URL: <https://www.resume-now.com/job-resources/cv/what-is-a-cv>.
30. UC Davis Internship and Career Center. Resume vs. CV. URL: <https://youtu.be/9MV9rtTowaI>.



***Дослідження засобів ділового спілкування та комунікації,
що ґрунтуються на цифрових технологіях***

1. Ознайомтеся з поняттям «управління комунікаціями» («комунікативний менеджмент»). Оцініть важливість для вас і для успіху в сфері комп'ютерного добре відпрацьованих навичок управління комунікаціями та проектами, а також роль спілкування в управлінні.
2. Дослідіть різноманіття загально використовуваних інструментів онлайн-спілкування, які доцільно використовувати у бізнесі, в тому числі у сфері комп'ютерного [3-5], [10-13], [15], [17], [19-20]. Проаналізуйте інструментальні можливості, переваги та недоліки поширених хмарних інструментів для співпраці, що підвищують продуктивність роботи ІТ-команд.
3. Оцініть значення і переваги Інтернету в діловому спілкуванні, а також як впливає Інтернет на сучасні бізнес-комунікації (зокрема в галузі ІТ).
4. Ознайомтеся з можливостями соціальної мережі для пошуку і встановлення ділових контактів LinkedIn [9], [14]. Дослідіть з якими конкретними цілями створюються акаунти цієї мережі, якого роду інформацію дозволено публікувати в ній, як саме і з якими цілями користувачі LinkedIn можуть використовувати свій список ділових контактів, яких помилок слід уникати при наповненні власного акаунта і під час роботи з цією мережею.
5. Ознайомтеся з поняттям «управління репутацією», з ефективними методиками та засобами/інструментами виявлення факторів, що впливають на репутацію бізнес-структури або приватного особи [8], [16], [18].

Рекомендовані джерела

1. Селезнєва О. 6 трендів у комунікаціях на 2022 рік. URL: https://bit.ua/blog_columns/trendy-komunikatsiy-2022.
2. Маленко Г. Репутационное чистилище: SERM – это PR + SEO. Об онлайн-репутации и чистильщиках результатов поисковых систем. URL: https://web.archive.org/web/20191111195519/https://mmr.ua/show/serm_kak_vazhnaya_chasty_kompleksnogo_upravleniya_reputatsiy_v_internete.
3. Aston B. 10 Best Online Communication Tools For Teams In 2023. URL: <https://thedigitalprojectmanager.com/tools/best-communication-tools>.

4. Barnhart B. 11 corporate communications tools to boost team performance. URL: <https://sproutsocial.com/insights/corporate-communications-tools>.
5. Communication Tools For Businesses: 7 Best Types & How to Choose The Right One. URL: <https://www.ringcentral.com/gb/en/blog/communication-tools>.
6. Geysler W. 21 Leading Online Reputation Management Tools For 2023. URL: <https://influencermarketinghub.com/reputation-management-tools>.
7. Hale J. The Best Remote PC Access Software of 2023. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/9448-best-remote-access-software.html>.
8. LearnVest. 10 Things You Need To Know About Online Reputation Management. URL: <https://www.forbes.com/sites/learnvest/2013/11/20/10-things-you-need-to-know-about-online-reputation-management>.
9. LearnVest. 8 Mistakes You Should Never Make On LinkedIn. URL: <https://www.forbes.com/sites/learnvest/2013/03/04/8-mistakes-you-should-never-make-on-linkedin>.
10. Meelu L. The Best Online Communication Tools For Your Business. URL: <https://www.pixelmattic.com/blog/the-best-online-communication-tools-for-your-business>.
11. Microsoft 365 Team. 5 типів інструментів для співпраці, що підвищують продуктивність. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/5-types-of-collaboration-tools-that-improve-productivity>.
12. Rigdon S. How Has the Internet Changed Communication in Business? URL: <https://www.vonage.com/resources/articles/how-the-internet-changed-communication-in-business>.
13. The 4 best cloud collaboration software for small businesses. URL: <https://www.ringcentral.com/us/en/blog/cloud-collaboration-software>.
14. Thudium M. Avoid These 8 Mistakes Leaders Make on LinkedIn Every Day. URL: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/8-avoidable-mistakes-leaders-make-on-linkedin-every-day/447454>.
15. Top 34 Business communication tools and checklist to choose them. URL: <https://clariti.app/blog/business-communication-tools>.
16. Whatman P. 8 Essential Tools for Online Reputation Management. URL: <https://mention.com/en/blog/online-reputation-management-tools>.
17. 10 кращих інструментів хмарної співпраці для малого бізнесу. URL: <https://www.freeconference.com/uk/blog/top-10-cloud-collaboration-tools>.
18. 23 Amazing Online Reputation Management Tools. URL: <https://www.copypress.com/kb/tools/online-reputation-management-tools>.
19. 34 Advantages of Internet in Business Communication. URL: <https://topadvantagesof.com/advantages-of-internet-in-business-communication>.
20. 9 best business communication tools for your company. URL: <https://www.range.co/blog/business-communication-tools>.



Дослідження переваг кар'єрного коучингу і менторства в ІТ-сфері

1. За допомогою публікацій, наведених у переліку рекомендованих джерел, ознайомтесь з поняттями «коучинг», «менторство» або «менторинг», «наставництво», «фасилітація», «консалтинг». Оцініть необхідність інтеграції *коучингу*, як важливого елементу підвищення залученості та індивідуальної продуктивності співробітників, а також стратегії розвитку талантів і лідерства, в ІТ-організації. Як саме на вашу думку можна ефективно прищеплювати культуру коучингу працівникам сфери комп'ютерингу та розвивати коучингові навички, потрібні кожному *керівнику (лідеру)*?
2. Проаналізуйте, як потрібно забезпечувати процес коучингу молодого ІТ-фахівця на початку кар'єрної подорожі [35], [47], щоб він був максимально ефективним.
3. Дослідіть поширені причини стресу на роботі, ознаки стресу працівників і шляхи зменшення/подолання стресу на робочому місці [4], [31], [45]. Сформулюйте потенційно ймовірні причини виникнення *конфліктів* в командах айтишників [24-25]. Ознайомтеся з перевагами *гарвардського методу* (стратегії «win-win»): як досягати безпрограшних ситуацій у переговорах і конфліктах [50]. Проаналізуйте різноманітні способи підвищення власної стресостійкості та психологічної відновлюваності [23].
4. Змодельуйте кейс якоїсь потенційно можливої конкретної конфліктної ситуації, що може статися в команді розробників програмного забезпечення. Проаналізуйте основні стратегії/методи вирішення змодельованої конфліктної ситуації. Опишіть важливі *поради* щодо управління конфліктом, ефективні *засоби* врегулювання/вирішення конфлікту, які б ви використали в ролі *медіатора* для «досягнення згоди» між колегами [15], [17], [33], [51].
5. Спробуйте максимально правдиво відповісти на запитання опитувальника Кеннета Томаса (пройти *Тест Томаса*, модифікований та адаптований Ольгою Задорожною) [27], аналізуючи свій досвід поведінки в колективі, де ви навчаєтесь/працюєте. Ця методика допоможе вам оцінити рівень власної *адаптації* до складних конфліктних ситуацій.

6. Ознайомтеся з основними положеннями *теорії трансакційного аналізу*, розробленої Еріком Берном [25, с.96-99], [26], [29]. Виходячи з опису її суті та роз'яснень, наведених у пропонованій вам літературі, навчіться розуміти систему способів впливу на людей, що базується на теорії трансакційного аналізу. Спробуйте попрактикуватись її використовувати в *різних ситуаціях* міжособистісної взаємодії, займаючи різні *позиції* стосовно співбесідників. Оцініть корисність теорії трансакційного аналізу для корекції поведінки людей, а також про отриманий вами досвід міжособистісної взаємодії, що спирався на цю теорію.
7. Ознайомтеся з комплексним методом коучингу «*внутрішня гра*», сформованим Тімоті Голві [39-40], що являє собою авторську методику підвищення особистої та професійної ефективності через самоусвідомлення (здатність ідентифікувати аспекти свого внутрішнього досвіду – емоції та когнітивні здібності) та управління енергією. Запишіть (письмово або в аудіофайлі) у коучинговому форматі основні *поради*, які б ви надали розробнику програмного забезпечення, щоб допомогти йому пом'якшити внутрішні перешкоди, що заважають його здатності писати код, та зменшити будь-яке втручання у розкриття та реалізацію його повного потенціалу.
8. Ознайомтеся з поняттям прокрастинації [3], [11]. Проаналізуйте причини цієї схильності окремих працівників ІТ-сфери.
9. Ознайомтеся з суттю *ефекту Даннінга-Крюгера* [2], [7], [16], комплексу або *синдрому відмінника* [22], [28], *синдрому самозванця* [30], [37], *менталітету краба* [14], [36], [46]. Охарактеризуйте ознаки цих психологічних явищ. Сформууйте та опишіть модель своєї поведінки як керівника невеликого ІТ-стартапу, в колективі якого працюють люди із зазначеними моделями поведінки. Продумайте раціональні коучингові сценарії, реалізація яких допоможе членам колективу позбутися нестабільності в моральному кліматі компанії.
10. За допомогою публікацій, наведених у переліку рекомендованих джерел, ознайомтеся з ознаками/симптомами професійного вигорання, з'ясуйте які можуть бути основні причини вигорання на роботі фахівців ІТ-сфери [5-6], [9-10], [18-20], [32], [52]. Виокремте найбільш ефективні на вашу думку *способи* корекції/профілактики/запобігання/подолання синдрому профвигорання.
11. Спроектуйте індивідуальну коуч-сесію [1], [12], [21] зі своїм/єю потенційним/ою колегою, що бажає реалізуватися в ІТ-компанії, але відчуває, що втомився/лася або вигорів/ла та бажає визначитися, що робити далі. Розробіть *стратегію* виходу зі стану профвигорання.

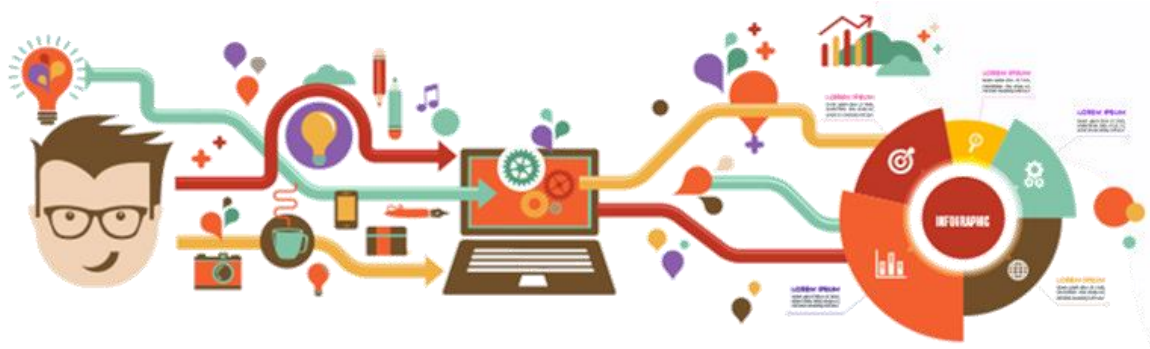
Рекомендовані джерела

1. Білодуб К. Правила індивідуальної бесіди: поради для співробітників і керівників. URL: <https://happymonday.ua/pravila-individualnoj-besedy>.

2. Богданова М. Чому некомпетентні люди настільки самовпевнені: ефект Даннінга-Крюгера. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-efekt-danninga-kryugera>.
3. Бровінська М. Прокрастинація в ІТ: чому прокрастинують айтішники і що з цим робити. URL: <https://dev.ua/news/prokrastynatsiia-v-it>.
4. Вовк Т. 6 способів впоратися зі стресом на роботі. URL: <https://happymonday.ua/6-sposobiv-podolaty-stres-na-roboti>.
5. Дубініна М. Здоров'я ІТ-спеціаліста: психосоматика, депресія й емоційне вигорання. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-to-be-healthy-psychology>.
6. Емоційне вигорання на практичному досвіді ІТ-фахівця: як розпізнати і запобігти. URL: <https://issoft.ua/news/emocijne-vigorannya-na-praktichnomu-do>.
7. Ефект Даннінга-Крюгера. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=rB6W235zO6E>.
8. Кар'єрний коучинг. URL: <https://www.coaching-academy.online/karernyj-kouching>.
9. Кожухаренко М. Професійне вигорання в ІТ (результати дослідження). URL: <https://kozuharenko.com/blog/burnout-research>.
10. Кожухаренко М. 10 міфів про вигорання. URL: <https://kozuharenko.com/blog/burnout-myths>.
11. Кожухаренко М. 2 типи прокрастинації. URL: <https://kozuharenko.com/blog/procrastination-types>.
12. Котелевець М. Ментор, коуч, наставник? Хто найкраще сприятиме вашому розвитку. URL: <https://happymonday.ua/mentor-kouch-nastavnyk>.
13. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника: навчально-методичний посібник / [упоряд. О. В. Захарова]. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 65 с. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2274/1/Захарова_Коучинг%20НМП_КТРВПД.pdf.
14. Крабовий менталітет: коли люди тягнуть тих, хто випереджає. URL: <https://effectiviology.com/crab-mentality>.
15. Лавренюк В. Чому сьогодні медіація настільки важлива в ІТ-індустрії? URL: <https://mediation-center.org.ua/chomu-sogodni-mediatsya>.
16. Леонова О. Ефект Даннінга-Крюгера: розпізнаємо некомпетентного кандидата. URL: <https://hurma.work/blog/efekt-danninga-kryugera-rozpiznaemo-nekompetentnogo-kandidata>.
17. Лиско А. Ефективне управління конфліктами в ІТ-компаніях. URL: https://www.linkedin.com/pulse/efektivne-upravlinnya-konflikтами-v-it-компаніях-anyu-lysko?trk=public_profile_article_view.
18. Морі Є. Емоційне вигорання на роботі. 8 способів впоратися з синдромом. URL: <https://suspilne.media/7544-emocijne-vigoranna-na-roboti-8-sposobiv-vporatisa-z-sindromom>.

19. Немчинський С. Емоційне вигорання у ІТ: як собі допомогти. URL: <https://foxminded.ua/emocijne-vygorannya-u-it-yak-sobi-dopomogty>.
20. Пацеля О. Сіла батарейка: що таке професійне вигорання та як його попередити. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-profesijne-vygorannya>.
21. Прокопенко С. Коучинг-сесія – формати та структура. URL: <https://prokopenkocoach.com/kouchynh-sesiya>.
22. Рижкова Д. Комплекс відмінника: коли прагнення бути найкращим заважає жити. URL: <https://happymonday.ua/kompleks-vidminnyka>.
23. Саприкіна Н. Як перевірити себе на стресостійкість та 6 способів її підвищити. URL: <https://happymonday.ua/6-sposobiv-pidvyshhyty-stresostijkist>.
24. Солкарян Л. Конфліктні ситуації в колективі та роль РМ у їх вирішенні. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/conflict-situations-in-the-team>.
25. Теорії механізмів виникнення конфліктів / Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця: ВНТУ, 2010. С. 93-103. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Slobodianiuk_Anatolii/Psykholohiia_upravlinnia_ta_konfliktolohiia.pdf.
26. Теорія трансакційного аналізу // Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. С.157-158.
27. Тест Томаса / Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця: ВНТУ, 2010. С. 105-109. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Slobodianiuk_Anatolii/Psykholohiia_upravlinnia_ta_konfliktolohiia.pdf.
28. «Тільки на п'ять». Що є і чим небезпечний синдром відмінника? URL: <https://freestyle.in.ua/tilki-na-pyat-shho-ye-i-chim-nebezpechnij-sindrom-vidminnika>.
29. Трансакційний аналіз / Етика ділових відносин: навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін.]. Вінниця: ВНТУ, 2011. С.80-81.
30. Що таке синдром самозванця та як його подолати? URL: <https://happymonday.ua/shho-take-syndrom-samozvancja>.
31. Як впоратись зі стресом на роботі. URL: <https://www.depratsiuiesh.com.ua/стаття/як-впоратись-зі-стресом-на-роботі-11>.
32. Як не «згоріти на роботі», якщо ти програміст. URL: <https://senior.ua/articles/yak-ne-zgorti-na-robot-yakscho-ti-programst>.
33. An Introduction to Conflict Resolution. URL: <https://www.skillsyouneed.com/ips/conflict-resolution.html>.
34. Byrne D. The Inner Game of Software Development. URL: <https://dev.to/codingmindfully/the-inner-game-of-software-development-323n>.
35. Career Planning. URL: <https://computercoach.com/CPG.pdf>.
36. Crabs in a Bucket Mentality: 4 Ways to STOP Letting People Hold You Back. URL: https://www.youtube.com/watch?v=tv6X0vFu_uI.

37. Cuncic A. What Is Imposter Syndrome? URL: <https://www.verywellmind.com/imposter-syndrome-and-social-anxiety-disorder-4156469>.
38. Funck F. How to Instill a Coaching Culture. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/instill-coaching-culture>.
39. Gallwey W. T. The Inner Game of Tennis. URL: <https://archive.org/details/innergameoftenni00gall>.
40. Gates B. Inner game of tennis. The best guide to getting out of your own way. A profound book about tennis and much more. URL: <https://www.gatesnotes.com/The-Inner-Game-of-Tennis>.
41. Herrity J. How To Be a Good Coach at Work. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/workplace-coaching>.
42. Herrity J. The Best Ways for Coaching an Employee in the Workplace. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/coaching-an-employee>.
43. Indeed Editorial Team. What Is Coaching Leadership? (And When To Use This Style). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/coaching-leadership>.
44. Indeed Editorial Team. 11 Coaching in the Workplace Examples. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/coaching-scenario-examples>.
45. Indeed Editorial Team. 11 Ways to Help Stressed Employees in the Workplace. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/stressed-employees>.
46. Itani O. Beware of "The Crab Mentality": How Your Environment Can Shape The Way You Think and Behave. URL: <https://www.omaritani.com/blog/the-crab-mentality>.
47. Miles M. What is career coaching? 4 signs you need a career coach. URL: <https://www.betterup.com/blog/what-is-career-coaching>.
48. Miles M. 9 coaching skills every leader needs. URL: <https://www.betterup.com/blog/coaching-skills>.
49. Overby S. IT leadership: 9 powerful ways to coach your rising stars. URL: <https://enterpriseproject.com/article/2021/12/it-leadership-how-coach-rising-stars>.
50. Projektron. Harvard Method: How to achieve win-win situations in negotiations and conflicts. URL: <https://www.projektron.de/en/blog/details/harvard-method-3654>.
51. The best conflict management methods. URL: <https://sparrks.io/en/blog/conflict-management-methods>.
52. Wolf J. Try these 12 tips to improve your work-life balance. URL: <https://www.betterup.com/blog/work-life-balance>.
53. Wooll M. Manage stress and regain control with 20 tips to better living. URL: <https://www.betterup.com/blog/stress-management-techniques>.
54. 7 Coaching Tips To Boost Employee Engagement. URL: <https://knowledgebank.mgsc.net/7-coaching-tips-to-boost-employee-engagement>.



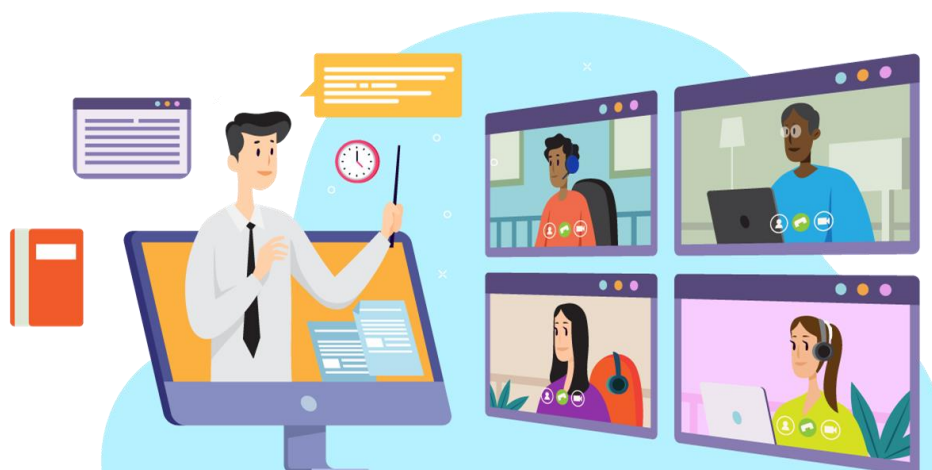
Дослідження можливостей вебзастосунків для створення інфографіки

1. Актуалізуйте свої знання про особливості *інформаційної графіки* (або *інфографіки*), сильні сторони та переваги цього способу подавання інформації. Проаналізуйте вимоги, які мають висуватися до елементів інфографіки, щоб вона була ефективною та корисною. Окресліть діапазон сфер її застосування.
2. Користуючись можливостями інструментів прискореної розробки рекламних та презентаційних матеріалів платформи «Canva» (<https://www.canva.com>) [10], розробіть для потенційно вибраного фріланс-сервісу графічний дизайн портфоліо програміста-початківця з переліком/демонстрацією своїх ret-проектів [2-3], [19-20].
3. Дослідіть можливості онлайн-сервісу «Easel.ly» (<https://www.easel.ly>) [13], [21]. З метою привернення уваги та залучення цільової аудиторії до бренду вашої потенційної ІТ-компанії, в контексті правил сучасного контент-маркетингу [6-7] за допомогою сервісу «Easel.ly» створіть бізнес-план [5], [15] за методикою Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) [4] з належною художньо-графічною візуалізацією.
4. Оцініть інструментальні переваги вебзастосунків «Infogram» (<https://infogram.com>) [1], «Piktochar» (<https://piktochart.com>) [32], [36], «Venngage» (<https://ua.venngage.com>) [11], [23-24], VistaCreate [12], [26], [35] тощо. За допомогою одного з них створіть інформативний постер про себе, як претендента на проходження програми стажування в певній іноземній ІТ-компанії, для забезпечення попередньої візуальної комунікації [3] з HR-менеджером цієї компанії засобами електронної пошти (бажану посаду оберіть самостійно).
5. Порівняйте можливості поширених онлайн-програм для створення ієрархічно структурованих об'єктів (мап думок, схем), таких, як «Bubbl.us» [27], «SpiderScribe» [28-29], «LucidChart» [22], «Mindomo» [18], [23], «Coggle.it» [9], «Gliffy» [33] тощо. Пригадайте суть технології ментальних карт (так званого майндмепінга; від англ. mindmapping) [8], [30-31], [34], а також принцип «радіального мислення» [17], [37], що лежить в основі майндмепінга (схеми побудови асоціацій з центральної концепції/проблеми, з якої «випромінюються» різні ідеї та рішення). За допомогою обраного вебзастосунку побудуйте схему ефективної роботи ІТ-команди над якоюсь проблемою для легшого її розуміння та візуалізації співпраці.

Рекомендовані джерела

1. Анімована інфографіка нашвидкоруч у Infogram. URL: https://www.youtube.com/watch?v=_6Y_Th2sPxQ.
2. Бондаренко С. Що таке портфоліо та як його створити програмісту. URL: <https://highload.today/uk/shho-take-portfolio-ta-yak-jogo-stvoriti-programistu>.
3. Важливі поради для створення інфографік та візуалізації даних. URL: <https://euprostir.org.ua/practices/133543>.
4. Вишневецька Ю. О. Технології складання бізнес-плану: закордонний та вітчизняний досвід / Ю. О. Вишневецька, Т. М. Янковець // Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: 7 грудня 2017 р., Київ. Київ: КНУТД, 2017. С. 367-376. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9953>.
5. Воронцовський В. Як скласти бізнес-план самому – покрокова інструкція з написання бізнес-плану + зразки. URL: <https://itstatti.in.ua/zarobitok-v-interneti/352-biznes-plan.html>.
6. Контент-маркетинг для ІТ: покроковий гайд. URL: <https://icyeast.org/a-kontent-marketynng-dlya-it-pokrokovuj-gajd>.
7. Кривоцюк О. Контент-маркетинг для ІТ-компаній 2023. URL: <https://prosto-pro.marketing/uk/blog/kontent-marketynh-dlya-it-kompaniy>.
8. Осіна Н. Інтернет-ресурси для створення інтелект-карт. URL: <https://sites.google.com/view/osina-zp/інтелект-карти>.
9. Створення карти знань за допомогою Coggle.it. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=hrjsQKoPcv0>.
10. Створіть власну захопливу інтелект-карту з онлайн-інструментами дизайну від Canva. URL: https://www.canva.com/uk_ua/grafiky/intelekt-karta.
11. Створюйте інфографіку, яка подобається всім. URL: <https://ua.venngage.com>.
12. Створюйте унікальний контент для свого бізнесу. URL: <https://create.vista.com/uk>.
13. Фещенко Б. Створення інфографіки за допомогою easel.ly. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=PDoif3-jspo>.
14. Як програмісту створити правильне портфоліо? URL: <https://java.lviv.ua/yak-prohramistu-stvoryty-pravylne-portfolio>.
15. Як скласти бізнес-план. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/yak-sklasti-bznes-plan>.
16. Як створити логотип. URL: https://www.canva.com/uk_ua/stvoryty/logotypu.
17. Buzan T., Buzan B. The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential. New York: Plume, 1996. 320 p.
18. Collaborative mind maps, concept maps, outlines, and Gantt charts. URL: <https://www.mindomo.com>.
19. Design, present, inspire with Canva Presentations. URL: <https://www.canva.com/presentations>.

20. Design visual Docs. URL: <https://www.canva.com/docs>.
21. Easelly Infographic Tutorials. URL: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLUKakS3IeS0VAUUNX4CPAd5HIUT6I4OJj>.
22. Getting Started in Lucidspark. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZNiyXM9Dec&list=PLUoebdZqEHTxJ4TJ8Vh1fOO3Io70aW2SN>.
23. How to create a mind map (Tutorial). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=oXKnrDLg2KA>.
24. How to customize an infographic pitch deck [EASY TUTORIAL]. URL: https://www.youtube.com/watch?v=d2-x8h1OI4E&list=PLtOgJbXC-L_PYueht1PSc-3h3qkbs_bwy&index=7.
25. How to Make an Infographic With Venngage [Tutorial]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=a4xOQXFddVU>.
26. How to work with design objects in VistaCreate. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=gPNfzesLoYs>.
27. Introduction to Bubbl.us. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=G7FT4RAVxGw>.
28. Map ideas like never before. URL: <https://www.spiderscribe.net/tour.php>.
29. Mind Map. Ментальна (інтелектуальна) мапа. Створення інтелектуальної карти онлайн. Spiderscribe. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=6MqzZq5bbFk>.
30. Mind Map Maker – Venngage. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=EKfFntvomlg>.
31. Mind Maps Tutorial | My Secret for Project Management. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=o1WhjPh3ZQ4>.
32. Piktochart Visual Advanced Tutorial. URL: https://www.youtube.com/watch?v=6ZwO-ypltg8&list=PLFu_9xKHBzHQMsWTujotf400mWt6nt_yw.
33. Take Any Idea from Concept to Documentation with Gliffy's Software Engineering Diagrams. URL: <https://www.gliffy.com/solutions/diagrams-for-software-engineering>.
34. Three Mind Mapping Tools for Project Management. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=UyedtzUKIIg>.
35. VistaCreate. URL: https://www.youtube.com/watch?v=DRUzzsldA8o&list=PL_K9HGRyICRdYDPsdvGXw6q0b5uQUHhPM&index=2.
36. What is an Infographic (Examples, Tips, and How to Make One). URL: https://www.youtube.com/watch?v=4uoCac3lafg&list=PLFu_9xKHBzHRkmFpbI6e9yfvNXvgY52wX&index=4.
37. What is RADIANT Thinking? | Mind Mapping | Memoryogi. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ogjEiy5NrxU>.



Вивчення можливостей сучасних систем онлайн-презентацій

1. Попередньо ознайомившись із рекомендованими тематичними Інтернет-ресурсами, дослідіть призначення та інструментальні можливості наступних онлайн-сервісів: Google Slides, Slides.com, Emaze.com, Knovio.com.
2. За допомогою онлайн-застосунку «Google Slides» розробіть мультимедійну презентацію «Модель успішного українського ІТ-стартапу» [5-6] з анімаційними ефектами, збережіть її на Google диску, поділіться створеним проєктом з одногрупниками/колегами та обговоріть його.
3. За допомогою сервісу «Slides.com» розробіть презентацію про найбільш затребувані в наш час ІТ-професії [3], [8], вбудовуючи до неї HTML-коди, що розширять контент інформаційними матеріалами сторонніх осіб. Використовуючи одну з поширених хмарних платформ для співпраці, обговоріть зі своїми одногрупниками/колегами пріоритети презентованих ІТ-професій на сучасному ринку праці України.
4. Ознайомтесь з особливостями формування «пічдек» або «пічбук» (англ. Pitch Deck or Pitch Book) [19], [21-22] – презентаційних матеріалів для залучення інвесторів, венчурного капіталу для підтримки/розширення бізнесу, для привернення уваги клієнтів до підприємств/компаній. Оцініть переваги сервісів Knovio.com [20] та Emaze.com [10], [12-14] для створення з їх допомогою презентаційних матеріалів для ІТ-бізнесу. Використовуючи один з них, спроектуйте коротку пічдек-презентацію [7], орієнтовану на залучення нових клієнтів до вашої майбутньої ІТ-компанії.
5. Ознайомтесь з інструментальними можливостями вебзастосунку «Haiku Deck» (<https://www.haikudeck.com>) [9], [17-18] та створіть в ньому фотоісторію-презентацію послуг/товарів потенційно вашої ІТ-компанії задля маркетингової комунікації з потенційними покупцями/замовниками.
6. Дослідіть функціональні можливості онлайн-застосунку «Prezi» (<https://prezi.com>) [1-2]. Розробіть на цій платформі інтерактивну презентацію про перспективи зростання у мирному майбутньому потенціалу українських ІТ-кластерів, ІТ-компаній та вітчизняних фахівців сфери комп'ютерингу [4], [11].

Рекомендовані джерела

1. Данилейко А. Створення презентації за допомогою он-лайн сервісу prezi.com. URL: <https://prezi.com/i3b2c5wtjp2v/prezicom>.
2. Інструкція зі створення презентацій у системі Prezi. URL: <https://www.slideshare.net/nauka7/c-prezi>.
3. IT професії. URL: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/it-profesii>.
4. Рейтинг IT кластерів України. URL: <https://ucluster.org/shkola-startapiv/top-ukrainski-it-klastery>.
5. Розроблення інноваційного IT-стартапу. URL: http://ism.lpnu.ua/sites/default/files/metodychni_vkказivky_do_kursovoyi_roboty_z_iit.pdf.
6. Тейзе Є. Українські IT-стартапи: п'ять історій успіху. URL: <https://www.dw.com/uk/українські-іт-стартапи-пять-історій-успіху/a-50847383>.
7. Як зробити вдалу презентацію для інвесторів. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sistematizacia-biznes-procesiv-2/ak-zrobiti-vdalu-prezentaciu-dla-investoriv-2>.
8. Які IT професії популярні в Україні. URL: <https://dotli.com.ua/yaki-it-profesii-populyarni-v-ukraini>.
9. Beautiful Presentations without the Struggle. URL: <https://www.haikudeck.com>.
10. CREATE.SHARE.EMAZE. Build Amazing Digital Presentations Automatically. URL: <https://www.emaze.com>.
11. Do IT Like Ukraine. URL: <https://itcluster.lviv.ua/like-ukraine-research-tech-industry-growing-despite-war>.
12. Dori. Emaze Tutorial – Create Amazing Presentation With 7 Simple Steps. URL: <https://emaze-review-tutorial.com/emaze-tutorial>.
13. Emaze Tutorials. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=oBQPCY9-obw&list=PLhsQDP49MbrYTSuD9DVHjFXU8A8PeZI&index=2>.
14. Emaze Tutorial – Creating Presentations with Emaze. URL: https://www.youtube.com/watch?v=9DMcpXms_HU.
15. Google Slides: Getting Started. URL: https://www.youtube.com/watch?v=1ENtPjEp_5c&list=PLpQQipWcxwt8VFQWcbUcmlHKejroVSzs0.
16. Google Slides. URL: <https://edu.gcfglobal.org/en/googleslides>.
17. Haiku Deck – Basic Tutorial. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=aHnX4hMJbI4>.
18. Haiku Deck Tutorials. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=6KI59nWTJ78&list=PLhRbPmU83khLsa-ta2wj9ng8XKfG1O6yS&index=2>.
19. How to Write a Business Plan Pitch Deck for Business Funding. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=nshcB4pa5eg>.
20. Knovio Learning Series. URL: https://www.youtube.com/playlist?list=PL-lkXo-M07VfYBDyYwck6T8J3QZ_dweC_.
21. Krzysztofik A. A Winning Pitch Deck Template Created By Investment Experts. URL: <https://piktochart.com/blog/winning-investment-pitch-deck-template>.
22. McCready R. 30+ Best Pitch Deck Examples, Tips & Templates. URL: <https://venngage.com/blog/best-pitch-decks>.
23. Slides.com Presentations. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0BAM-TtjSK8>.
24. Slides. Editor Overview. URL: <https://help.slides.com/knowledgebase/articles/405456-editor-overview>.



Створення анімованих відеоматеріалів і скрайбінг-презентацій

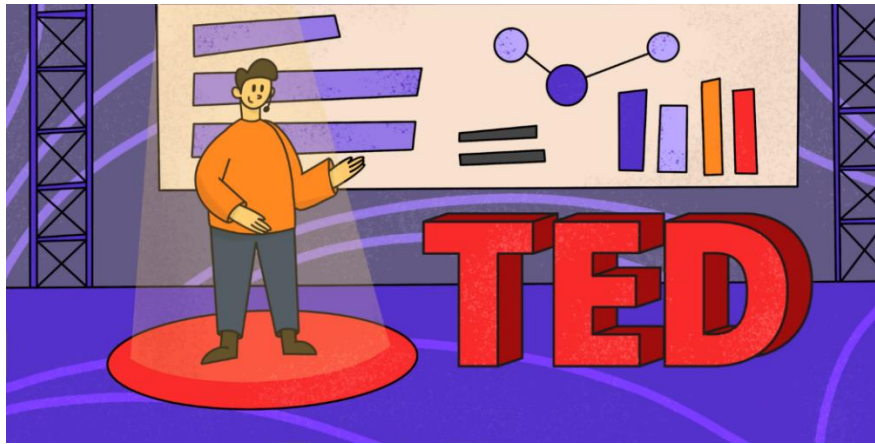
1. Ознайомтесь із технологією дудл-відео або анімації на білій дошці (англ. Doodle Video or Whiteboard Animation) [1], [3], [8], [10-11], [19], [22-24], [30-31], [32-35]. Пригадайте особливості скрайбінг-презентацій [2], [6]. Оцініть переваги цих технологій для створення презентаційних матеріалів для ІТ-бізнесу.
2. Дослідіть функціональні можливості вебзастосунків, призначених для швидкого створення анімованих відеоматеріалів анімації та інших видів візуалізації:
<https://www.videoscribe.co> [12], [17-18], [23], [31], [33],
<https://www.animaker.com/whiteboard> [34],
<https://www.powtoon.com> [4], [29-30],
<https://www.moovly.com> [16],
<https://www.animatron.com/studio> [15],
<https://www.vyond.com> [10], [12], [14], [31],
<https://www.renderforest.com> [13],
<https://www.adobe.com/products/animate.html> [7],
<https://www.rawshorts.com> [26],
<https://biteable.com> [5], [8].
3. За допомогою двох-трьох з пропонованих сервісів створіть проєкти власних тематичних анімованих презентацій, які добре унаочнюватимуть/роз'яснюватимуть окремі процеси в ІТ-компаніях, і розміщення яких на відповідних вебсайтах може привабити клієнтів і/або замовників послуг.

Рекомендовані джерела

1. Андреас. 12 Найкращих інструментів для створення дудл-відео. URL: <https://squeezegrowth.com/uk/best-tools-to-create-doodle-videos>.
2. Гайдаш Л. Інфографіка, скрайбінг та інші види візуалу для соцмереж як спосіб донести складне до цільової аудиторії та підняти залученість. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/infografika-skraybing-i-drugie-vidy->

- vizuala-dlya-socsetey-kak-sposob-donesti-slozhnoe-celevoy-auditorii-i-podnyat-vovlechnost.
3. Дудл-відео: що це таке і як його використовувати? URL: <https://www.based.ua/uk/blog-ua/dudl-video-shho-cze-take-i-yak-jogo-vikoristovuvati>.
 4. Терлецька Т. Використання Powtoon для створення анімаційного відео <http://cikt.kubg.edu.ua/використання-powtoon-для-створення-анімаці>.
 5. Чабала Т. М. Сервіс для створення відео Biteable. URL: <https://drive.google.com/file/d/1rqPPQSRO5iOU4J9prfbflliMEO2DxLc6>.
 6. Що таке скрайбінг: розповідаємо просто про складне. URL: <https://teach-hub.com/scho-take-skrajbinh-rozpovidajemo-prosto-pro-skladne>.
 7. Adobe Animate Tutorial for Beginners – 2023. URL: https://www.youtube.com/watch?v=aon_N60nAWA.
 8. Biteable Tutorials. URL: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLuzwy4gKJY2FTOQ0rNqWcwAb78GNlybTo>.
 9. Canva whiteboard animation for beginners – It’s easy to use! URL: <https://www.youtube.com/watch?v=EUatjldkcA0>.
 10. Communicate better with videos created in Vyond. URL: <https://www.vyond.com>.
 11. Doodly vs CreateStudio – Which one is better for you? URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ye1wVZiuyyg>.
 12. DOODLY vs TOONLY vs VIDEOSCRIBE vs VYOND | Best WhiteBoard ANIMATION Software! (2023). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=A4cXH4bM1Ek>.
 13. Free Whiteboard Animation Maker. URL: <https://www.renderforest.com/whiteboard-animation>.
 14. [Full] Vyond Studio – Make Your Own Animated Videos for Your Business. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=94OczbC6osc>.
 15. Getting Started using Animatron (Tutorial). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8SoKASkCuuw&list=PLPDwtvJNF58QADc1ln9qRdSBdMu3IVhHz>.
 16. Getting started with Moovly. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=rDGiW2wTehA>.
 17. Getting started with VideoScribe v3.7. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Y8koCJFrQRY&list=PL941uNyzvPSFZsvFNM0zDdzhn5XPjw0vU>.
 18. Grow with VideoScribe. URL: <https://www.videoscribe.co>.
 19. How Can Video Scribe Animations Improve Your Business. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=TS-OF9SD7jo>.
 20. How to Create a Whiteboard Animation Video – Step By Step Process. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=XkspMvpvhZ4>.
 21. How to Make Animated Videos in No Time. URL: https://www.youtube.com/watch?v=EhYKC_QrQag&list=PLrSpljtyyLBx6JHsJooEHVX4n2csGpRon.

22. How to make a product announcement video. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=IIP5aFYXYI0&list=PLuzwy4gKJY2FTOQ0rNqWcwAb78GNlybTo>.
23. How to Make Engaging Whiteboard Animations with VideoScribe. URL: https://www.youtube.com/watch?v=V7_crLEjcL4.
24. HOW TO PROMOTE YOUR BUSINESS – Whiteboard Animation Doodle – Video Scribing Animation 2022. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=5tyJxRKL3wE>.
25. Magain M. How to Create a Budget Whiteboard Animation. URL: <https://uxmastery.com/how-to-create-a-budget-whiteboard-animation>.
26. Make Animated Videos Online. URL: https://www.youtube.com/watch?v=9auM1_DPCJU&list=PLoDUGYFa82W9BCuMKyBgu75eU4YnZjUr9.
27. Make Distraction Impossible. URL: <https://www.sparkol.com>.
28. Our Creative Process | Sparkol Studio. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=rJvcDrrWs34&list=PLKP4xFTJVI2B6ohZBU-kC562gEYgJW-Vx>.
29. Tkachenko T. Початок роботи з редактором Powtoon. Як створити анімаційний ролик засобами редактора PowToon. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=UqLtPs6DEXA>.
30. Tkachenko T. Як використовувати Powtoon FREE (оновлення). URL: https://www.youtube.com/watch?v=AycaNeei_h4.
31. Vyond vs. VideoScribe: Best for Whiteboard Animation. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=u02EC7-CUZk>.
32. What the #\$\$@ is UX Design? URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Ovj4hFeko7c>.
33. Whiteboard animation. URL: <https://www.videoscribe.co/en/whiteboard-animation>.
34. Whiteboard Animation Software. Make whiteboard videos for free! URL: <https://www.animaker.com/whiteboard>.
35. 10 Benefits of Whiteboard Animation Video for Your Business. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=RhiMTJK1Qks>.
36. 19 Best Whiteboard Animation Software for 2023: Free and Paid. URL: <https://www.webdew.com/blog/whiteboard-animation-software>.



Проектування тематичної промови в стилі TED Talk

1. Ознайомитись із особливостями презентування ідей у форматі виступів на сайті TED.com [1-6].
2. Спроектувати тематичний виступ у форматі TED Talks (тему виступу можна пов'язати з улюбленими технологіями вашої спеціальності, з вашим баченням як їх найкраще використовувати тощо). Покроково описати у звіті пророблену роботу по проектуванню тематичного відеоматеріалу.
3. Записати власний виступ у форматі TED'у, за потреби належним чином опрацювати відеоматеріал у вибраному за бажанням редакторі, розмістити відео на власному YouTube-каналі, посилання на нього розмістити у звіті.

Рекомендовані джерела

1. Стефен В. Як видаватись розумним у своїй TED доповіді. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8S0FDjFBj8o>.
2. Anderson C. TED's secret to great public speaking. URL: https://www.ted.com/talks/chris_anderson_ted_s_secret_to_great_public_speaking.
3. Payne T. How To Write A TED Talk In 7 Easy Steps. URL: <https://speakerflow.com/how-to-write-a-ted-talk-in-7-easy-steps>.
4. TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking. URL: <https://youexec.com/book-summaries/ted-talks-the-official-ted-guide-to-public-speaking>.
5. TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking. URL: https://www.youtube.com/watch?v=HN0hkfD6c_c.
6. The secret structure of great talks. URL: https://www.ted.com/talks/nancy_duarte_the_secret_structure_of_great_talks.



Використані та рекомендовані джерела

1. Абрамович С. Д., Чікарькова М. Ю. Мовленнєва комунікація: підручник. Київ: Видавничий дім Дмитра Бураго, 2013. 464 с.
2. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування: навчальний посібник / за наук. ред. О. О. Авраменко. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 160 с.
3. Бондаренко С. Що таке портфоліо та як його створити програмісту. URL: <https://highload.today/uk/shho-take-portfolio-ta-yak-jogo-stvoriti-programistu>.
4. Важливі поради для створення інфографік та візуалізації даних. URL: <https://euprostir.org.ua/practices/133543>.
5. Громогласова В. Як написати ідеальний cover letter англійською. URL: <https://cambridge.ua/uk/blog/perfect-cover-letter>.
6. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. Київ: Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.
7. Колотілова Н. А. Риторика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 232 с.
8. Короленко Т. 10 корисних навичок спілкування, які повинен знати кожен. URL: <https://dyvys.info/2020/03/08/10-korysnyh-navychok-spilkuvannya-yaki-rovnyen-znaty-kozhen>.
9. Кроки, як реагувати на критику на роботі. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/steps-to-handle-criticism-at-work>.
10. Культура віртуального спілкування: методичні поради / Упр. культури, національностей та релігій Хмельницької облдержадміністрації; ХОУНБ ім. М. Островського. Хмельницький, 2014. 28 с.
11. Курова А. В. Психологія спілкування: навчально-методичний посібник / А. В. Курова. Одеса: Фенікс, 2020. 79 с.
12. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2007. 352 с.
13. Пентилюк М. І., Маруніч І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 221 с.
14. Ружицький Р. Секрети ораторського мистецтва. URL: <https://krasnomovec.club/yak-navchitis-vistupati-pered-auditoriyeyu>.
15. Ручко Л. М., Федько С. М. Мова інтернет-спілкування: довідник. Ромни, 2015. 72 с.

16. Світельський І. Для чого програмісту вміти виступати та виголошувати промови. URL: <https://koma.club/2019/09/13/programmersandpublicspeaking>.
17. Середа Н. В. Основи ораторської майстерності: навчальний посібник / Середа Н. В., Квасник О. В. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 304 с.
18. Сідун А. Резюме для роботи в ІТ-компанії: 11 типових помилок кандидатів. URL: <https://happymonday.ua/rezyume-dlya-roboty-v-it-kompaniyi-11-pomylok>.
19. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця: ВНТУ, 2010. 120 с.
20. Соціальні навички для ІТ-спеціалістів. URL: <https://careers.epam.ua/blog/soft-skills-for-it-specialists>.
21. Флоря К. Супровідний лист до резюме – must-have для junior-спеціалістів. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/suprovidniy-list-do-rezyume-must-have-dlya-junior-specialistiv>.
22. Aston B. 10 Best Online Communication Tools For Teams In 2023. URL: <https://thedigitalprojectmanager.com/tools/best-communication-tools>.
23. Eastern Peak. Яке воно ідеальне резюме ІТ-спеціаліста: секрети та підказки. URL: <https://careers.easternpeak.com/blog/how-to-create-good-cv-for-programmers>.
24. Ferguson S. How to Make a Video Resume (Plus Top Examples). URL: <https://www.wyzowl.com/how-to-make-a-video-resume>.
25. Gail C. Team Communication: Effective Group Collaboration & Teamwork. URL: <https://www.crystalknows.com/blog/team-communication>.
26. Indeed Editorial Team. Steps to Handle Criticism at Work. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/steps-to-handle-criticism-at-work>.
27. Kashyap V. 18 Amazing Team Communication Tools For Businesses In 2023. URL: <https://www.proofhub.com/articles/team-communication-tools>.
28. Kurtuy A. CV vs Resume – 5+ Key Differences [w/ Examples]. URL: <https://novoresume.com/career-blog/cv-vs-resume-what-is-the-difference>.
29. Kurtuy A. How to Make a Video Resume [W/ Tips & Examples]. URL: <https://novoresume.com/career-blog/video-resume>.
30. Kurtuy A. What is a CV (Curriculum Vitae)? Examples & Templates. URL: <https://novoresume.com/career-blog/what-is-a-cv>.
31. Payne T. How To Write A TED Talk In 7 Easy Steps. URL: <https://speakerflow.com/how-to-write-a-ted-talk-in-7-easy-steps>.
32. TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking. URL: <https://youexec.com/book-summaries/ted-talks-the-official-ted-guide-to-public-speaking>.
33. Vlasiuk A. Soft Skills for Software Engineers – Part 1: Communications. URL: <https://medium.com/geekculture/soft-skills-for-software-engineers-part-1-communications-468f0e1f546e>.

Зміст

Передмова	3
Тема 1. Основи мовленнєвої поведінки та комунікації ІТ-фахівця	5
1. Основні форми комунікативної поведінки сучасного фахівця	5
2. Зв'язок мовленнєвої комунікації з іншими науковими дисциплінами	7
3. Функція ораторства в інформаційному світі	8
4. Логіко-емоційні, етичні та психологічні складові мовленнєвої комунікації	10
Тема 2. Усне та писемне ділове мовлення у сфері комп'ютерних наук....	20
1. Поняття про культуру мовлення. Якості мовлення	20
2. Усне і писемне мовлення	24
3. Мовний етикет. Культура ділового спілкування. Роль контактної зони в мовленнєвій комунікації	25
4. Етика спілкування по телефону та в Інтернеті	34
5. Культура писемного ділового мовлення	38
Тема 3. Ефективне вербальне спілкування та слухання.	
Навички невербальної комунікації.....	41
1. Тактики спілкування	41
2. Культура і механізми спілкування. Ефективність мовлення	46
3. Техніки ефективного слухання. Активне слухання	52
4. Невербальні (парамовленнєві) засоби спілкування	55
5. Способи покращення спілкування у командах розробки програмного забезпечення	62
Тема 4. Комунікативні зв'язки в ІТ організаціях.	
Спілкування у складних ситуаціях	65
1. Поширені типи особистості. Поведінкова типологія DISC. Ієрархічна модель особистості	65
2. Важливі якості та навички працівників ІТ-компаній, що сприяють комунікаційній взаємодії з іншими людьми	74
3. Прийоми конструктивного спілкування на робочому місці. Значення зворотного зв'язку	82
4. Труднощі спілкування. Комунікативні бар'єри	93
Тема 5. Публічний виступ та умови його успішності.	
Техніка виразного мовлення	100
1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації та переконання	100
2. Методика та етапи підготовки промови	104
3. Техніка виразного мовлення	105
4. Презентація як різновид публічного мовлення	107
Завдання	111
Використані та рекомендовані джерела	130

Комунікативні та презентаційні навички ІТ-фахівців

навчально-методичний посібник

Підписано до друку 28.04.2023 р.
Формат 60x84\16
Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 7,79.
Тираж 100 прим. Замовлення № 271.

Віддруковано згідно з наданим оригінал-макетом
ФОП Гордукова І. Є.
Згідно виписки з ЄДРПОУ від 10.06.2015 р.
м. Кам'янець-Подільський, вул. Привокзальна, 20
тел. 0 98 627 00 79, drukruta@ukr.net