

Г. О. Харламова, Т. В. Карамушка,
В. П. Зубченко, А. В. Кунцевська

М'ЯКІ НАВИЧКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ

Soft Skills for Entrepreneurs

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

**Г. О. Харламова, Т. В. Карамушка,
В. П. Зубченко, А. В. Кунцевська**

М'ЯКІ НАВИЧКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ

SOFT SKILLS FOR ENTREPRENEURS

Навчальний посібник

Київ
Видавництво Ліра-К
2020

УДК 331.101.6:334(075.8)

X211

*Рекомендовано до друку вченою радою факультету психології
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол №12 від 25 червня 2020 року).*

*Рекомендовано до друку вченою радою філософського факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол №13 від 23 липня 2020 року).*

*Рекомендовано до друку вченою радою економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол №04 від 17 листопада 2020 року).*

Рецензенти:

Касич А. О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування Київського національного університету технологій та дизайну;

Сердюк Л. З., доктор психологічних наук, завідувач лабораторії психології особистості ім. П. Р. Чамати Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України;

Яковенко С. І., доктор психологічних наук, професор, перший проректор Київського інституту сучасної психології та психотерапії;

Шегда А. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Харламова Г.О., Карамушка Т.В., Зубченко В.П., Кунцевська А.В.

X211

М'які навички для підприємців [Soft Skills for Entrepreneurs] : навч. посіб. / Г. О. Харламова, Т. В. Карамушка, В. П. Зубченко, А. В. Кунцевська ; за ред. *М. В. Ситницького*. Київ : Національний центр розвитку креативного підприємництва КНУ ім. Т. Шевченка, Видавництво Ліра-К, 2020. 100 с.

ISBN 978-617-520-000-1

Метою цього видання є методична підтримка практичного курсу із розвитку м'яких навичок у підприємців. У навчальному посібнику конспективно викладено теоретичний матеріал, запропоновано широкий набір творчих завдань і кейсів для напрацювання та активізації відповідних навичок, подано перелік літератури для самостійного дослідження висвітлених тем.

Отримані під час тренінгів результати можуть бути застосовані, зокрема, у подальшій підприємницькій діяльності в економіці. Структуру та зміст посібника визначено з урахуванням досвіду викладання і практики ведення тренінгів із розвитку soft skills у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, а також міжнародного досвіду.

Для викладачів, аспірантів, студентів усіх спеціальностей, слухачів інститутів підвищення кваліфікації, підприємців (як досвідчених, так і початківців).

УДК 331.101.6:334(075.8)

ISBN 978-617-520-000-1

© Харламова Г. О., Карамушка Т. В.,
Зубченко В. П., Кунцевська А. В., 2020
© Видавництво Ліра-К, 2020
© NCCE, 2020

ПЕРЕДМОВА

Шановні підприємці й ті, хто прагне стати ними!

Імперативи світової кон'юнктури ринку освітніх і наукових послуг дослідницьких університетів засвідчують наявність безпрецедентного історичного шансу, що дає змогу закладам вищої освіти України запровадити сучасні міждисциплінарні навчальні програми на основі вивчення кращих світових практик.



Команда Київського національного університету імені Тараса Шевченка спільно з партнерським Нортумбрійським університетом із Великої Британії розробила проєкт “Національний центр розвитку креативного підприємництва” та подала його на конкурс Creative Spark, оголошений Британською Радою в Україні. Creative Spark – це п'ятирічна ініціатива, спрямована на сприяння міжнародному партнерству університетів та інституцій для розвитку підприємницьких навичок і креативної економіки у семи країнах: Азербайджані, Вірменії, Грузії, Казахстані, Киргизстані, Узбекистані та Україні за підтримки Великої Британії. В рамках проєкту провідні викладачі Київського національного університету імені Тараса Шевченка мають змогу вивчити кращі британські практики у сфері креативного підприємництва і використати набуті знання для підготовки та викладання відповідних тренінгів і курсів для широкої аудиторії слухачів, що суттєво посилить власні конкурентні позиції Університету.

Перед Вами навчальний посібник “М'які навички для підприємців”, створений досвідченими викладачами-науковцями, які пройшли стажування під керівництвом британських експертів із Нортумбрійського університету і нині є сертифікованими тренерами для креативних підприємців у

міжнародному проєкті “Національний центр розвитку креативного підприємництва” Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Команда проєкту висловлює особливу подяку ректорові Київського національного університету імені Тараса Шевченка, академікові Національної академії наук України Л. В. Губерському, першому проректорові, академіку Академії педагогічних наук України, професорові О. К. Закусилю, проректорові з науково-педагогічної роботи (навчальна робота), професорові В. А. Бугрову, проректорці з наукової роботи, професорці О. І. Жилінській, проректорові з науково-педагогічної роботи (перспективний розвиток), професорові О. Д. Рожку, проректорові з науково-педагогічної роботи (міжнародні зв'язки), професорові П. О. Беху, директорів Наукової бібліотеки імені М. Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка, професорові О. О. Сербіну, Британській Раді в Україні, партнерам, а також усім, хто допомагав у реалізації проєкту.

Видання буде корисним для студентів, аспірантів, викладачів, підприємців (як початківців, так і більш досвідчених), менеджерів-практиків, які прагнуть удосконалити свої комунікаційні компетентності, поглибити знання про комплекс спеціалізованих, важливих для кар'єри надпрофесійних навичок, отримати рецепти публічних виступів для бізнес-лідерів, опанувати мистецтво переконувати та вести переговори, інтенсифікувати швидкість прийняття управлінських рішень та оптимізувати комунікації в умовах динамічного бізнес-середовища.

З повагою

доктор економічних наук, доцент,

завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, науковий керівник міжнародного проєкту «Національний центр розвитку креативного підприємництва» British Council's 'Creative Spark: Higher Education Enterprise Programme'

Максим Васильович Ситницький

ЗМІСТ

Передмова	3
1. Що таке soft skills “м’які навички” і чому вони важливі для підприємця? (Г. Харламова).....	6
Кейси.....	18
Активності.....	19
Література	23
2. Комунікаційні навички, які породжують лідерів (Т. Карамушка).	24
Кейси.....	34
Активності.....	37
Література	41
3. Рецепти публічних виступів для бізнес-лідерів (В. Зубченко)	44
Важливість публічних виступів	44
Підготовка публічних виступів	45
Ключові елементи, техніки, методи та прийоми ефективного публічного виступу для бізнес-лідерів	52
4. Здатність переконувати та вести переговори (А. Кунцевська).	67
Активності.....	85
Література	94
Література до самостійного опрацювання.	95

1. Що таке soft skills “м’які навички” і чому вони важливі для підприємця?

Основні дефініції: *міжособистісні навички, цілепокладання.*

М’які навички, міжособистісні навички, soft skills – дефініція того, як ми співдіємо один з одним. Вони додають та примножують те, що ми називаємо нашою спеціалізацією, освітою, професійними навичками, hard skills. Саме вони допомагають нам якісно та результативно презентувати результати нашої щоденної праці та досягати управлінського й підприємницького успіху.

Основні м’які навички для підприємця такі:

- навички комунікації;
- здатність налагодити контакт та взаєморозуміння з іншими;
- ефективний конфлікт-менеджмент;
- навички ведення переговорів;
- навички особистого стрес-менеджменту;
- навички переконання;
- навички тим-білдінга та ефективної командної роботи;
- навички критичного та стратегічного мислення;
- навички креативного мислення (особливо при вирішенні проблемних ситуацій).

Саме те, як підприємець здатен проявляти і використовувати ці особистісні навички в його поведінці та бізнес-діяльності, дуже тісно прив’язано до його рівня Емоційного капіталу (Emotional Intelligence), як більш широкого концепту, який включає ще більш широкий перелік особливостей персональної поведінки, в тому числі дружність та оптимізм.

Розвиток більш гармонійних відносин з іншими загалом є сучасною потребою суспільства, адже є запорукою більш ефективних та вигідних угод і домовленостей – комерційних і не

тільки – і на сьогодні навіть пов'язаний із кращим самопочуттям та добробутом. Тому, знаходження шляхів до покращення особистісних навичок є шляхом до комерційного та особистісного успіху.

Багато м'яких навичок пов'язані з особистістю та характером людини, а не з будь-яким офіційним навчанням, і тому вважаються важчими для розвитку, ніж тверді навички. Ці навички також визначаються здібностями, які можна практикувати, такими як лідерство, емпатія, спілкування та комунікабельність.

М'які навички можна визначити як життєві навички, які є поведінкою, яка використовується належним чином і відповідально в управлінні особистими справами. Вони являють собою набір людських навичок, набутих в процесі безпосереднього досвіду, які використовуються для вирішення проблем та питань, які часто зустрічаються у повсякденному житті людини.

Термін “міжособистісні навички” часто використовується у бізнес-контексті, щоб позначити міру здатності людини діяти в бізнес-організаціях за допомогою соціальних комунікацій та взаємодії.

Як правило, м'які навички можна розділити на три основні категорії:

1. Особистісні якості..
2. Міжособистісні навички
3. Додаткові навички / знання.

Ваша робоча етика, ваше ставлення, ваші навички спілкування, ваш емоційний інтелект та ціла низка інших особистих якостей – це м'які навички, які мають вирішальне значення для успіху в кар'єрі та бізнесі.

М'які навички тісно пов'язані із поняттям *самосвідомість*, яке включає виявлення прогалин у знаннях, прийняття відповідальності за власне навчання та розвиток, розуміння наслідків самоефективності, боротьбу з тиском та емоціями, рефлексивну практику, професійний розвиток та поточну обізнаність.

Розглянемо кожен принцип складову для формування м'яких навичок успішного підприємця:

I. Система самоорганізації складається із самомотивації, прийняття відповідальності, постановки / визначення пріоритетів, тайм-менеджменту.

II. Критичне мислення – це здатність ставити під сумнів і справлятися з невизначеністю, без якої неможливо було б нічого з перерахованого.

Характеристики критичного мислення включають логіку; фантазію; ризик; “Нічого не приймати, все ставити під сумнів”, дійти власного висновку; будучи готовим змінити цей висновок у світлі нових доказів; “Світ був рівним, поки ми не виявили, що це не було ... в ту хвилину, коли ми вважаємо, що це сфера ...”.

III. Рефлексія – це форма мислення, яка використовується для досягнення мети або досягнення певного передбачуваного результату і в основному заснована на подальшій обробці досвіду, знань і розуміння, якими ми вже володіємо.

Рефлексивна практика ініціюється за допомогою питань самооцінки:

- Що саме я намагаюся робити?
- Чому я це роблю?
- Що пройшло добре і чому?
- Що пройшло менш добре і чому?
- Як я можу зробити краще наступного разу?

Інша схема рефлексивної практики складається з 1) рефлексивного щоденника; 2) опису; 3) інтерпретації; 4) результату, що включає жорстке систематичне мислення та м'яке розуміння, інтуїцію і мовчазні знання, що ведуть до нового плану дій, заснованого на критичній оцінці всіх наявних доказів.

IV. Спілкування та взаємодія.

V. Групова робота – один із найкорисніших способів покращити співпрацю, спільну відповідальність, планування проєктів та управління часом. Навчання успішній роботі в групі включає:

- соціальна відповідальність;

- використання логічних та раціональних аргументів для переконання інших;
- визначення потреб інших та побудова позитивних відносин
- розуміння групової динаміки;
- розуміння себе стосовно інших та того, як вони можуть сприймати вас;
- рефлексія того, як ви позиціонуєте себе.

VI. Асертивність. Означає “впевнену поведінку” та “впевненість у собі”. Це індивідуальна здатність просуватися і реалізовувати власні цілі, потреби, побажання, претензії, інтерес та почуття. Феномен напористості передбачає існування: а) суб’єктивного ставлення до Я (самозміст та вміння мати власні вимоги); б) соціальна готовність та здатність реалізувати це адекватно (мати власні претензії та досягати їх реалізації); в) свобода від соціального страху та загальмованості (здатність реєструвати та розкривати власні претензії).

Тренінги з розвитку напористості допомагають:

- визнати три основні категорії поведінки, переваги та недоліки та способи реагування на них”
- дослідити стратегії напористості та впливу”
- зрозуміти та використовувати “модель напористості” для більшої ефективності”
- розвивати та підвищувати впевненість у собі та самооцінку”
- створити план дій, щоб рухатись вперед, маючи навички напористості”

Для того, щоб розвинути напористу поведінку, потрібно:

- створити власну межу та навчитися казати „Ні””
- справлятися з незгодою, конфліктом та агресивною поведінкою”
- обговорювати безпрограшні рішення”
- використовувати прийоми наполегливості та стратегії в різних робочих умовах.

VII. Цілепокладання – потужний процес для роздумів про своє ідеальне майбутнє та для мотивації перетворити своє бачення цього майбутнього в реальність.

Що таке цілі? У всіх є мрії, але скільки з нас мають цілі? Цілі, на відміну від мрій, визначають конкретні досягнення, які ми хочемо досягти у своєму житті. Навіщо ставити цілі? Цілі – важлива частина нашого життя. Вони тримають нас зосередженими і дозволяють досягти того, що ми ніколи не вважали можливим. Цілі також мають вирішальне значення як для людини, так і для будь-якої організації. Постановка цілей дає вам довгострокове бачення та короткострокову мотивацію. Цілепокладання допомагає вам упорядкувати ваш час та ресурси, щоб ви могли максимально використати своє життя. Поставивши чіткі, чітко визначені цілі, ви можете виміряти та пишатися досягненням цих цілей, і ви побачите прогрес у тому, що раніше могло здаватися довгим безглуздим шліфуванням. Ви також підвищите свою впевненість у собі, оскільки визнаєте власні здібності та компетентність у досягненні поставлених цілей. Правильне встановлення цілей дозволяє досягти бажаного результату.

Враховуючи, що людина є соціальною істотою, манера в якій ми співдіємо із іншими людьми та здатність до створення позитивних зв'язків має колосальний вплив на наш успіх в різних сферах. Особливо це важливо, коли людина веде бізнес та постійно має справу із покупцями, клієнтами, постачальниками, робітниками, інвесторами та т.п. Майте на увазі, що здатність до того, щоб виглядати впевненим, харизматичним, спокійним та врівноваженим в напружених ситуаціях, вміти чітко висловлювати свої думки та очікування, вміти креативно вирішувати проблемні питання – це ті персональні якості, які дуже видимі для сторонніх, з якими ви співпрацюєте, і допомагають вам стати лідером в їх очах. Але навчитися тому, як все зазначене та всі супутні техніки вдало та за нагодою використовувати при співпраці з іншими людьми, це не те саме, що перемагати та змушувати людей робити, що ви хочете, щоб вони робили. Як ви побачите в кейсі 1, саме посыл між строками всіх цих навичок – це **налагодження ДОВІРИ**. Саме це стимулює ваших клієнтів та контрагентів постійно повертатися саме до вас: відчуття, що вони можуть мати справу з вами, довіряючи вам, та те, що ви маєте на увазі їхні інтереси.

Люди, які мають сильні міжособистісні навички, завжди справляють приємне враження та є більш орієнтованими на рішення. Без виключення всі хочуть мати справу з людьми, які добре роблять свою справу і до того ж вміють ладити з іншими.

Підприємці – люди ідейні. Їхній бізнес починається як ідея; але для досягнення успіху в бізнесі власник бізнесу повинен навчитися управляти, розширюватись та керувати компанією. Часто особисті риси, які допомагають підприємцям розпочати свій бізнес, можуть згодом спрацювати проти них із ростом компанії. Наприклад, цілеспрямованість людини може бути гарною на ранніх стадіях компанії, але може розглядатися як стопоряща, коли організація стикається з потребою у зростанні, розвитку та змінах.

Незважаючи на зростаючу кількість доказів, що вказують на цінність м'яких навичок, підприємства та державні установи недостатньо інвестують в навчання м'яких навичок та емоційний інтелект. Здається, існує поширена помилкова думка, що м'яким навичкам не можна навчити чи навчитися. Також існує тенденція уникати того, що важко виміряти. Набагато легше бачити негайні та відчутні результати навчання когнітивних навичок і вказувати на успіх і зміни. Складність для бізнесу у навчанні для розвитку м'яких навичок полягає в тому, як виміряти цінність та змінену поведінку персоналу та менеджерів. Рентабельність інвестицій, від розвитку м'яких навичок виявляється не відразу і її складно визначити кількісно. З досвіду відомо, що величезна користь від успішного навчання м'яким навичкам проявиться з часом, але власники бізнесу хочуть негайного впливу та результатів. Час очікування часто є каменем спотикання для багатьох компаній та інвесторів.

- *міжособистісні навички* – це навички, які людина використовує для спілкування та взаємодії з іншими.

- *цілепокладання* – процес прийняття рішення про те, чого ви хочете досягти чи чого ви хочете, щоб хтось інший досяг упродовж певного періоду. При чому це буде успішним лише за умови спільного підходу між працівником та менеджером.

ТРИ ТИПИ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ НАВИЧОК. Здатність менеджера до роботи є результатом його управлінських навичок у трьох сферах: технічній, концептуальній та людській/особистісних стосунках.

Технічні навички передбачають здатність застосовувати спеціалізовані знання та знання для техніки і процедур, пов'язаних з роботою. Ці навички часто є найбільш важливими для менеджерів першого рівня, але топ-менеджери також повинні усвідомлювати їх важливість. Початкові компанії, як правило, починають з використання технічних навичок. Скотт Едмондс, генеральний директор Chicos, розповів про важливість приділення початкового часу стартапу для управління багатьма технічними аспектами компанії (McFarland, 2008).

Концептуальні навички передбачають здатність бачити організацію цілісно. Менеджер з концептуальними навичками здатний зрозуміти, як різні функції в організації доповнюють одна одну, як організація співвідноситься із своїм оточенням і як зміни в одній частині організації впливають на ціле. Концептуальні навички допомагають керівникові вийти за межі цілей окремого бізнес-підрозділу та прийняти рішення, які задовольняють загальні цілі бізнесу. Концептуальне розуміння пов'язане з розумінням людського капіталу.

Людські навички передбачають знання менеджера та здатність працювати з людьми – **м'які навички**. Вони являють собою соціальний та міжособистісний набір навичок, які використовуються під час взаємодії та спілкування один з одним. Ефективні людські та міжособистісні навички дозволяють менеджеру стати лідером, мотивувати співробітників до кращих результатів, ефективніше використовувати людський потенціал та мати справу з клієнтами. Що стосується управління людьми, м'які навички є важливою диференціацією ефективності та успіху.

Були проведені численні дослідження, щоб визначити, чому підприємницькі стартапи мають високий рівень невдач. За даними Bloomberg, 8 з 10 підприємців, які починають бізнес, зазнають невдачі протягом 18 місяців, тоді як 80% розбиваються і згорають. Послідовно згадуються міжособистісні та

управлінські проблеми. Основна причина несправності рідко буває технічною або пов'язаною з ідеями. Швидше за все, більша частина невдач пов'язана з порушенням комунікації між керівниками та талантами, керівниками команд та проектів. Підприємці стикаються з проблемами управління бізнесом, оскільки вони концентрують свою увагу на своїх спеціалізованих галузях знань, нехтуючи розвитком управлінських навичок.

У багатовимірному аналізі 2012 року (Bonnstetter, 2012) групи підприємців було виявлено **п'ять навичок**, які робили людину унікальною та найбільш передбачувано успішним підприємцем. Навички були такими:

- переконання;
- лідерство;
- особиста підзвітність (рефлексія);
- цілеспрямованість;
- міжособистісні навички.

Навички міжособистісного спілкування – це клей, який утримував решту чотирьох. Виявлено, що цей набір навичок є найбільш передбачувальним для підприємницького мислення. “На відміну від ефемерних уявлень про те, що успіх підприємця виникає в результаті ідеального часу, який відповідає блискучим ідеям у космічний момент узгодження, це дослідження показує, що працюють люди успішно з певної причини – багато хто з них високо демонструють певні особисті навички”.

Насправді м'яким навичкам можна навчитися та відточити їх. Для цього потрібні тренінги та постійні модифікації поведінки. Для успіху підприємців такий розвиток подій є критично важливим. Це стає ще більш важливим, оскільки фірми переходять до другого етапу розвитку. Зараз залучено більше працівників, і відносини стають критично важливими для успіху та подальшого зростання. Необхідні побудова команд та співпраця. Коли власникам малого бізнесу пропонується допомога, критично важливим є навчання м'яким навичкам – можливо, більш критичним, ніж дослідження ринку, ідентифікація конкурентів чи ІТ-пропозиції.

Якщо ви молодий підприємець чи тільки починаєте замислюватися, щоб почати інновацію, то кожен молодий підприємець повинен пам'ятати, переслідуючи свої мрії:

1. Будь сміливим. Більшість молоді вважають, що щось заважає їм для розвитку їхньої ідеї, коли насправді ніщо не перешкоджає їм, це просто страх.

2. Плануй. Ви ніколи не можете бути занадто підготовленими. Обов'язково перевірте всі кути та сценарії, внутрішні та зовнішні виклики і загрози. Багато інструментів онлайн-бізнесу можуть допомогти вам побудувати свій проект.

3. Підготуйтеся до невдачі. ЗМІ рясніють історіями успішних підприємців, але пам'ятайте, що багато хто також зазнав невдачі. Наявність альтернативного плану – це гарна ідея, оскільки будете знати, коли піти геть. Ніколи не ставте своє майбутнє на кону за ідею, яка, незважаючи ні на будь-які зусилля і засоби, не спрацювала.

4. Нульові занепокоєння. Стрес може вплинути на здоров'я та самопочуття, отже, створюючи бізнес-ініціативу балансуйте життєво важливі сфери. Якщо тиск вас охоплює, відійдіть і зробіть перерву. Подивіться, що викликає проблему та внесіть необхідні зміни.

5. Навчання на досвіді. Вивчайте, що зробили успішні підприємці, щоб досягти своєї цілі. Також досліджуйте проекти, які не увінчалися успіхом: особливо, критично осмислюйте те, що вони зробили неправильно. За допомогою наявної інформації, ви зможете скласти свій власний список вузьких місць.

ТОП 15 флагманів для розвитку софт скілз підприємця.

1. **Ініціатива.** Мати ініціативу – це гнучко стикатися з новими ситуаціями, представляти ресурси, ідеї та інноваційні методи, конкретизуючи їх у діях, прагнучи створити новий порядок. Ініціатива необхідна для того, щоб зробити крок вперед і розпочати бізнес чи ідею. Ініціатива працювати самостійно, зробити перший крок, проявити авантюру та бути готовим застосовувати нові методи.

2. **Лідерство.** Лідерство – це якість, яку повинні розвивати підприємці: бути лідером пов'язане зі здатністю впливати на інших та підтримувати їх у виконанні завдань, яких потрібно досягти задля спільної мети. Вимагати і вказувати легко, складність полягає в тому, щоб навести приклад – це робота керівника. Щоб бути гарним керівником, ви повинні знати команду.

3. **Переговори.** Без продажів немає бізнесу. Кращий результат переговорів є безпрограшним, принаймні так вважає більшість спеціалістів з цього питання. Переговори – це зобов'язання та співпраця, і це не “гра”, і що в кожному хорошому переговорі хтось повинен щось виграти.

4. **Мереживість.** Те, як хтось представляє себе, прощається чи починає розмову є ключовим фактором при відкритті бізнесу, ефективна робота в мережі може призвести до рівня, що мало хто може собі уявити, більшість підприємців, які відвідують мережеві заходи, відвідують їх непомітно і втрачають золоту шахту в контактах і стосунках. Мережа важлива і необхідна для розширення можливостей для професійного та ділового зростання. Мереживість означає збільшення вашої мережі професійних контактів. Без контактів, бізнесу немає.

5. **Спілкування.** Це має вирішальне значення для підприємця; передавати зміст ідеї або продукту групі людей, споживачам, працівникам, іншій компанії. Підприємець повинен усвідомлювати важливість ефективної комунікації як елемента ділової стратегії та конкурентного вдосконалення. Щоб бути ефективним комунікатором, важливо врахувати, що ми всі по-різному сприймаємо світ.

6. **Творчість.** Творчість та креативність необхідні у великих і малих масштабах, тому що, починаючи з нуля і з невеликими грошима, від вас вимагається проявити фантазію у всіх деталях. Крім того, зміни впродовж вправи передбачають багато дарів уяви, щоб мати можливість зіткнутися з різними несподіваними викликами, з якими доводиться стикатися. Особливе значення буде надано людині, яка здатна додати цінності своєму робочому

проекту. Той, хто знає як вносити пропозиції, хто думає про альтернативні шляхи і здатний йти ними і вести інших – той є успішним.

7. План та організація. Не плутайте зайнятість з продуктивністю. Можна цілими днями переходити від зустрічі до зустрічі, але в кінці дня ви відчуваєтеся як ви не зробили жодного кроку вперед. Звичайно, саме тому надзвичайно важливо працювати над особистою продуктивністю праці. Бути гіперпродуктивною людиною – це оптимізувати ваш час, що дійсно допоможе вам досягти повного успіху, якого немає у більшості людей.

8. Командна робота та співпраця. Співпраця необхідна. Ідея варта того, чого вона варта, але принципова річ знати, як її розробити, і знати, з якою командою це розвивати.

9. Впевненість у собі. Запорука підприємницького успіху! Розуміння, що ви здатні досягнення цілей, які ви ставите перед собою. Коли ми говоримо про довіру, це означає вірити в те, що все буде добре, що, незважаючи на помилку, швидше за все, ціль буде досягнута.

10. Самоконтроль. Самоконтроль дозволяє людині приймати мудрі рішення, уникати спокус та контрпродуктивних чи незручних дій, вміти протистояти труднощам, мати достатню ясність під час кризи, використовувати емоційний інтелект, щоб адаптуватися до змін середовища та досягнення цілей.

11. Люди та їх інтереси. Підприємець повинен мати навички управління людьми: виявлення потреб компанії, вибір персоналу, створити гарне робоче середовище, привітати працівників за їх досягнення. Створіть організаційну схему, за допомогою якої можна керувати персоналом, аналізувати роботу та сформувати план навчання персоналу.

12. Прихильність до організації. Прихильність лідера до своєї компанії – це зв'язок на основі його ступеня емоційної та інтелектуальної участі в організації. Прихильність усіх, підприємців, працівників та співробітників, сприяє позитивно

для ефективності, продуктивності, задоволеності та успіху організації.

13. Емпатія. Керуючи командою, потрібно переконувати всіх, кого зустрінеш по дорозі: постачальників, партнерів, інвесторів, клієнтів. Підприємець, який не є емпатичним, важко переконає і поведе за собою.

14. Гнучкість та управління змінами. Ефективне управління змінами зробить компанію адаптивною. Стиль керівництва, рівень прихильності та формати спілкування не повинні змінюватися помітно в часи трансформації. Лінійні організаційні структури та спільна робота й культура: ключові елементи для зміни курсу компанії та залишення позаду старого мислення. Часи змін, часи роздумів запрошують нас підготувати нову дорожню карту, що відповідає не “тут і зараз”, а що ми маємо не забути і що швидкоплинне.

15. Орієнтація на клієнта. Необхідно знати користувача, щоб запропонувати персоналізований досвід. У цьому й полягає складність. Сьогодні користувач – це не маса, це людина з специфічними та диференційованими смаками та поведінкою, для якої повинен бути запропонований персоналізований підхід, хоча, здається, лише 10% компаній готові це запропонувати.

Кейси

Кейс 1. Продивіться три відео та продумайте список навичок, які ви хотіли б протренувати для власного розвитку як лідера

https://www.youtube.com/watch?v=SoYltjHmyiQ&feature=youtu.be&t=2s&ab_channel=DaleCarnegie

https://www.youtube.com/watch?v=0FFLFcB9xfQ&ab_channel=GCFLearnFree.org

https://www.youtube.com/watch?v=Tw7iPQ1hLjY&ab_channel=PostmenWakeUp

Кейс 2. Продивіться відео та розкладіть побачене цілепокладання на SMART модель. Спробуйте згадати аналогічну ситуацію з вашого життя і як би ви її переглянули та перевірили.

https://www.youtube.com/watch?v=EUm-vAOmV1o&list=PLHHEA32K9gqtp7tpoB_0TmzlYodOCpT87&ab_channel=JamFilled

Активності

Завдання 1: Анкета розумних цілей

Це завдання допоможе вам відпрацювати навичку постановки цілей. Виберіть мету, яку хотіли б реалізувати, і дайте відповіді на запитання нижче. В кінці анкети перегляньте свою мету: чи відповідає вона правилам SMART для встановлення цілей.

Ціль:

1. S (Smart) – Конкретна. Що саме дає досягнення цілі? Як і чому це буде здійснено?

2. M (Measurable) – Вимірювана. Як ви будете вимірювати, чи досягнуто цілі чи ні (перелічіть принаймні два показники)?

3. A (Achievable) – Досяжна. Це можливо? Чи успішно це робили інші? Чи є у вас необхідні знання, навички, вміння та ресурси для досягнення мети? Досягнення мети кине вам виклик, не перемігши вас?

4. R (Results-focused) – Орієнтована на результати. У чому причина, мета чи перевага досягнення цілі? Який результат (а не діяльність, що веде до результату) цілі?

5. T (Time-bound) – Обмежена часом. Яка встановлена дата завершення і чи створює ця дата завершення практичне відчуття терміновості?

Переглянута мета:

Завдання 2: Пошук ваших сильних сторін.

Це завдання допоможе вам наблизитися до розуміння того, що може стати вашою місією чи головною метою у вашому бізнесі на майбутнє.

Яка місія? Місія – це мета вашого життя, ваш найважливіший проект, який вам доведеться реалізувати. Як визначити свою мету? Звідки ти, доросла людина, знаєш свій шлях? Потрібно запитати себе: що я міг би робити довго, із зацікавленням, водночас не думаючи про те, що отримую взамін, а насолоджуючись самим

процесом. Візьміть аркуш паперу і розділіть його на 2 частини. З одного боку запишіть все, що ви любите робити, отримуючи справжнє задоволення. На іншій стороні паперу запишіть, що ви вмієте краще за все. Там, де збіг обставин, може бути ваше справжнє заняття в житті та бізнесі. Наприклад: Ви любите готувати, отримуєте від цього задоволення, і у вас це добре виходить. Подумайте, можливо, у цій галузі ви були б ідеальним ресторатором, і це стане справою вашого життя.



Рис. 1. Сфера вашої неперевершеності

Завдання 3. Питання для оцінки Soft skills. Спробуйте задати їх собі, або кандидату на роботу, якого ви плануєте прийняти до себе на фірму.

1. Чому ви навчилися за останній час? Чому ви вирішили цьому навчатися? (це питання покаже проактивність кандидата та чи готовий він/вона до саморозвитку).

2. Чи були у вас ситуації, коли ви перевиконали поставлене перед вами завдання? (питання виявить, чи намагається кандидат не тільки виконати завдання, виправдавши очікування, а й домогтися якості).

3. Яка ваша особиста якість найбільш цінується вашими друзями/кращим другом? (питання дозволяє оцінити щирість кандидата та співставити його цінності зі цінностями організації).

4. Яка ваша особиста якість вам заважає під час конфліктів чи складностей? (питання дозволяє оцінити критичність кандидата, і чи здатен він виявляти слабкі місця в бізнес-процесі та виправляти їх).

5. З якою твариною ви себе асоціюєте? (це питання дозволяє оцінити креативність та реакцію на нестандартну ситуацію у кандидата).

6. Який найщасливіший момент у вашому житті ви можете згадати? (це пряме питання дозволяє співставити цінності кандидата із шкалою цінностей організації).

7. Якими трьома словами вас би описав ваш попередній роботодавець? (питання дозволяє зрозуміти, які професійні якості важливі для кандидата та були у попиті до цього часу).

8. Що є вашою мотивацією у роботі? (це питання дозволяє оцінити асертивність та очікування кандидата від роботи, та наскільки це збігається із цілями організації).

9. Що є вашою мотивацією у житті загалом? (уточнююче попередні питання).

10. Яке у вас хобі, якщо є? (питання дозволяє зрозуміти, які практики для зняття стресу використовує кандидат, і як це може бути інтегроване вже в сформований колектив).

11. Як ви впоралися із останньою стресовою ситуацією? (у відповіді кандидат демонструє здатність брати відповідальність, тактовність та швидкість думки).

12. Кого із селебритіз ви б хотіли зустріти особисто і чому? (ще одне питання на уточнення культури та цінностей кандидата).

13. Чи ви займалися спортом? (питання для виявлення індивідуала чи командного гравця).

Завдання 4. Використайте ці питання на найближчій співбесіді із набору нових кадрів до вашої фірми/проекту. Ці

питання дозволяють виявити 6 стратегічно важливих Soft навичок.

1. Здатність адаптуватися

Розкажіть про ситуацію, в якій вам довелося робити те, що ви до цього ніколи не робили. Як ви відреагували на ситуацію, що склалася? Чого ви навчилися?

2. Здатність вписатися в колектив

Назвіть три найважливіші аспекти вашої роботи.

3. Уміння працювати в команді

Наведіть приклад ситуації, в якій вам довелося працювати з незгідливим колегою. Які прийоми спілкування ви використовували?

4. Лідерство

Розкажіть про ситуацію, в якій все пішло не так, як вам хотілося б. Яка була ваша роль? Що з цього вийшло?

5. Потенціал для розвитку

Пригадайте ситуацію, в якій вам потрібна допомога керівника, але ви не змогли її отримати. Як ви з нею впоралися? До кого звернулися?

6. Уміння розставляти пріоритети

Розкажіть про те, як ви розставляєте пріоритети, працюючи над декількома проектами одночасно. Як ви розподіляєте час? Яких результатів вам вдається досягти?

Література

Biggs, J. & Tang, C. (2007) Teaching for Quality Learning at University: What the Student Does. (3rd edition). Maidenhead: Open University Press.

Bonnstetter, B. J. (2012, December). *New Research: The Skills that Make an Entrepreneur*. Retrieved from blogs.hbr: <http://blogs.hbr.org/2012/12/new-research-the-skills-that-m/>

Brison, C. & Hardy, C. (2012) “The nature of academic engagement – what students tell us”. In Solomonides, I., Reid, A., and Perocz, P. (eds.) *Engaging with Learning in Higher Education*. Faringdon, Oxfordshire: Libri Publishing.

Burns, T. (2012) Essential study skills: the complete guide to success at university. 3-rd edn. London: Sage.

Contreras, M. (2013) Interpersonal skills for Entrepreneurs.

Cottrell, S. (2013) The study skills handbook. 4th edn. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Kumar, A. (2007) *Personal, Academic and Career Development in Higher Education – SOARing to Success*, London & New York: Routledge, Taylor and Francis.

McFarland, K. (2008). *The Breakthrough Company*. New York: Crown Business.

Pickard, A. J., Gannon-Leary, P. & Coventry, L. (2010) JISC Users’ trust in information resources in the Web environment: A status report. Available at: <http://ie-repository.jisc.ac.uk/470/2/JICUsertrustfinalreport.pdf>

Strachan, R, Pickard, A. J. & Laing, C. (2010) Bringing technical authoring skills to life for students through an employer audience. *ITALICS* November, 2010 9(2).

Pickard, A. J. (2008) Rich pictures: researching the role of peer interaction for pupils using the internet. *Popular media narrative*. 1(2) pp 169-181.

Shenton, A. & Pickard, A. J. (2012) The evaluation challenge, *Creative teaching and learning*. Vol 3.2, pp 22-28.

2. Комунікаційні навички, які породжують лідерів

Основні дефініції: *комунікація, лідер, пост, нарада.*

Що таке комунікації в лідерстві?

Ефективна взаємодія з оточуючими виступає цінним інструментом при позиціонуванні власного бренду-лідера. Один з основних інструментів взаємодії є комунікація. Комунікації змінюють світ. Сьогодні доля держав значною мірою вирішується в месенджерах і соціальних мережах.

Що ж відрізняє комунікацію пересічних людей з комунікацією лідера? Лідер влучно використовує не лише потрібні слова, а й знає як впливає сила голосу, інтонація, міміка, жести, погляд та інше для завоювання прихильності співрозмовника. Для лідера найважливіше – не передавати повідомлення, а вміти ці ключові повідомлення “заземлити” у співробітників. Справжній лідер доторкається до цінностей того, з ким він говорить, що дає змогу бути завжди почутим. Не важливо з якою сферою життя пов’язаний лідер: буде це спорт, бізнес, політика – гарного результату скоріше досягає той, хто розвив в собі гарні навички комунікації.

Комунікацію лідера можна розділити на декілька видів:

Внутрішня комунікація:

- бесіда ONE-TO-ONE (спілкування один на один зі своїм підлеглим);
- бесіда з групою підлеглих (умовні наради);
- службові записки;
- спілкування в месенджерах;
- менторство.

Зовнішня комунікація:

- публічні виступи;
- ділове листування;

- перемовини;
- он-лайн перемовини;
- телефонні розмови;
- пости у соціальних мережах;
- колонки у виданнях.

До основних каналів комунікації можна віднести:

- усна (очна);
- листування;
- месенджери;
- телефонний зв'язок;
- засоби відеозв'язку.

В залежності від каналу комунікації та виду спілкування лідер повинен обдумувати свої меседжи та структуру спілкування.

• **Комунікація** (від лат. communico – спілкуюся з кимось; повідомлення, зв'язок) – це процес обміну інформацією між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів з метою передавання та одержання інформації.

• **Лідер** – представник конкретної групи, який має з нею тісний зв'язок та завжди визначається негласно і спонтанно. Основним полем лідера є міжособистісні відносини.

1. Бесіда ONE-TO-ONE

В сучасних бізнес моделях підприємств даний вид комунікації завоював прихильність. Такого виду бесіди використовують для отримання фідбеку від підлеглих в поточних задачах та роботі в цілому, а також для розуміння ролі співробітника у виконання цілей компанії. За допомогою ONE-TO-ONE керівник може дізнатися рівень мотивації своїх підлеглих та вислухати пропозиції, як покращити внутрішній клімат команди та корегувати підхід до управління. Іншими словами – це інструмент керівника, який дозволяє управляти розвитком співробітника, слідкувати за його емоційним станом,

розуміти його очікування і приводити їх у відповідність з очікуваннями компанії / керівника. Якщо утилітарно, то це спосіб отримати від співробітника максимальну віддачу в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Також це інструмент співробітника, який дозволяє зрозуміти, що від нього очікує керівництво. А також повідомити керівництву про те, що заважає досягненню найкращих результатів.

У великих компаніях такий фідбек збирають керівники по відділах, а вже потім обговорюють його з топ менеджментом.

Один з прикладів застосування такого досвіду є і в українських держпідприємствах. Наприклад, у Державному підприємстві “Прозорро.Продажі” такий вид комунікації дає змогу відійти від стандартного методу управління державним підприємством. Кожен член команди відкрито говорить про свої перемоги та поразки, а керівництво державного підприємства модернізує свою роботу. Таким чином, відбувається постійне удосконалення роботи і самого підприємства, і кожного конкретного працівника.

Для того, щоб ефективно застосовувати даний вид комунікацій, керівник повинен підготувати перелік питань, що потрібно обговорити під час розмови та модерувати цю зустріч. В деякому сенсі даний вид розмови схожий на прийом у психолога, адже головне завдання керівника – побудувати відверту розмову та почути щирі відповіді.

Починайте кожну зустріч один на один із загальних запитань: “Як сім’я?”, “Як відпустка?”, тощо. Розкажіть обов’язково про себе та свої поточні справи, не пов’язані з роботою. Це дозволить розтопити лід та почати щиру розмову.

Далі сконцентруйтеся на питаннях щодо конкретних задач: “Які задачі виконані, а які – ні?”, “Чому?”, “Що заважало при виконанні задач, а що, навпаки – сприяло?”

Якщо ви помітили, що якийсь із питань зачепив підлеглого, тоді виділіть час на дискусію. Тут гнучкість є ключовим фактором. Якщо ви занадто зосереджені на обговоренні жорсткого порядку денного, тоді ви можете втратити важливий

момент в роботі з вашими підлеглими, що може призвести до майбутнього їх звільнення.

Остання частина розмови – взаємодія у команді. З ким просто співпрацювати, а з ким – ні? Що допоможе налагодити внутрішню комунікацію? Які фактори сприяють цьому?

У книзі Петті Мак-Корд (колишнього HR-директора Netflix) “Наснага” описано ще один чудовий інструмент, який допомагає при проведенні зустрічей один на один. Він називається “Старт-Стоп-Продовжуй”. Його суть проста: при наданні зворотного зв’язку підлеглому керівник спочатку каже про те, що повинен ПОЧАТИ робити співробітник. Потім – що повинен ПЕРЕСТАТИ робити, і в кінці – що повинен ПРОДОВЖУВАТИ робити. Таким чином, отримавши спочатку завдання, потім зауваження, а потім – побажання, співробітник отримує потужний стимул працювати та завершує зустріч на позитивній ноті.

Істинний лідер буде прагнути розуміти своїх підлеглих та прагнути створити гарний внутрішній клімат в своїй команді. Команда має вірити лідеру всією душею та просто йти за ним. Команда успішного лідера завжди піде за ним, виконає всі завдання та розпорядження, навіть якщо не розумітиме навіщо це робити та до чого це призведе, чому їхній лідер обрав саме такий шлях. Дуже важливим для самого лідера – є комунікації з командою, мотивація та виховання у співробітників почуття спільної справи (Карамушка, 2018).

2. Бесіда з групою підлеглих

Наради – один із основних видів спілкування з підлеглими. Порівняно з багатьма іншими методами управління – мають значні переваги, оскільки дають можливість спільно аналізувати важливі проблеми, висловлювати власні думки та пропозиції, приймати узгоджені рішення. Оптимальна кількість учасників наради 10-12 осіб; якщо кількість перевищує 16-18 осіб, то не всі матимуть змогу взяти участь в обговоренні, тобто висловитися. Лідер повинен вміти бути універсальним гравцем при будь-якому виді наради.

За цілями проведення виділяють наступні типи нарад:

- ознайомлювальна (видача завдань, підвищення кваліфікації);

- інформаційна (узагальнення відомостей, вивчення точок зору);
- роз'яснювальна (переконавання співробітників у чомусь);
- проблемна (колективний пошук вирішення питання);
- інструктивна (доведення до відома необхідної інформації і пояснення способу дій);
- оперативна (отримання поточних відомостей про стан справ при подоланні вузьких місць);
- координаційна (забезпечення взаємодії підрозділів).

За методами проведення можна виділити наступні наради:

- групове інтерв'ю, як метод вивчення думок членів групи з конкретного питання;
- брейнстормінг (мозковий штурм), як метод продукування нових ідей;
- групове прийняття рішень з метою вирішення проблемної ситуації і вироблення певних рішень;
- групове обговорення окремого випадку (особлива, нестандартна ситуація);
- групова дискусія.

Справжній лідер буде завжди включений в обговорення та знатиме глибинно всі питання, що обговорюються.

Різні дослідження показують, що від 50 до 90% робочого часу сучасний керівник витрачає на обмін інформацією, що відбувається в процесі нарад, зборів, зустрічей, бесід, переговорів і т. п. Це життєва необхідність, оскільки інформація сьогодні перетворилася в найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку будь-якої форми або організації. В таких умовах володіння інформацією означає володіння реальною владою, нестача якої дезорієнтує будь-яку господарську діяльність.

Ділові зустрічі-наради одна з найважливіших форм управлінської діяльності. Під час наради відбувається обмін інформацією між підлеглими і керівником, приймаються управлінські рішення.

Підготовка до наради складається з двох пунктів:

- формулювання адженди (теми, плану, таймінгу розмови);
- формування списку учасників.

Для лідера важливо вислухати думку всіх учасників та на періоді прийняття рішень не перетнути критичні границі кожного. Якщо виникають труднощі у підлеглих, вміти допомогти або підказати, як краще зробити в тій чи іншій ситуації.

3. Службові записки

Службові записки – інформаційно-довідковий документ, який використовується як інструмент ділового листування всередині організації.

На практиці службові записки використовують як листування в середині ланки, бригади, структурного підрозділу. Їх популярне використання в господарсько-матеріальному забезпеченні підприємства або організації, як діловий діалог, що не виходить до головного керівника.

Є практика зберігання службових записок для звітності розтрати матеріальних засобів, але тут вона повинна підтверджуватися іншими документами. Приміром прохання в службовій записці старшого бригадира до завскладом, є прохання виділити для працівників спецодяг та рукавички. У такому разі до службової записки долучається відомість видачі спецодягу та рукавичок (Авраменко, 2015).

4. Спілкування в месенджерах

В 21 сторіччі сучасна людина не може себе уявити без такого виду спілкування, інколи люди замінюють живе спілкування простою перепискою, адже питання так вирішуються оперативно та з будь-якої точки світу.

В управлінні командами лідери часто для оперативного реагування пишуть повідомлення в Facebook, Telegram, WhatsApp, Viber своїм підлеглим та партнерам. Напевно у всіх на планеті є не одна бесіда в різних месенджерах не тільки для особистого спілкування з друзями, а й для роботи. В деяких компаніях користуються для спілкування Slack або Skype.

Даний вид комунікації є популярним в співпраці громадянського суспільства та влади, а з початку пандемії Covid-19 у світі всі навчальні заклади повністю або частково перешли на роботу в месенджери.

Найчастіше в таких бесідах вектор розмови задає лідер, а інші учасники (учасник) реагують на його повідомлення.

5. Менторство

Менторство або менторінг – це процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь.

Якщо говорити простими словами, то в сучасному світі менторство – це наставництво, але не в чистому вигляді, а в поєднанні з консультуванням, коучингом та навіть психологічною допомогою.

В певні моменти життя ментором для людини можуть бути рідні, більш досвідчені друзі, викладачі, колеги, а іноді навіть і незнайомі люди. Різниця лише в тому, що у взаємодії з ними людина отримує тільки якісь певні сторони менторства, а коли мова йде про взаємодію із досвідченим ментором – той здійснює цю діяльність комплексно та професійно.

Рід Хоффман (засновник LinkedIn) сказав: “Заснувати стартап – це як скинути себе зі скелі і по шляху вниз спробувати зібрати літак”. Ментор – це людина, яка вже збрала такий літак, він допомагає новачкові це зробити.

6. Публічні виступи

Лідер не існує без команди. Саме вона надає йому право та можливість вести та бути першим. Для того, щоб робити це успішно, життєво важливою якістю є вміння спілкуватись з іншими. Одним із елементів комунікативних навичок є здатність виступати перед публікою. Однак, за виключенням досвідчених ораторів та володарів, які мають природний таланти до захоплення уваги аудиторії, більшість людей схильна нервувати та зазвичай боятись виступати на публіці.

Публічний виступ – хвилинне мистецтво. Зазвичай тривалість презентації вимірюється хвилинами і кількість їх невелика. За короткий проміжок часу потрібно зачарувати

публіку, представити їй необхідну інформацію та ще й запропонувати кілька ідей. Отож, для успіху потрібно уважно рахувати не тільки хвилини, а й секунди і не витратити їх даремно. Проте, не заповнюйте свою промову лише словами, пам'ятайте про паузи, жести та необхідне мовчання.

Найголовніше завдання промовця – відчувати свій голос. Часто інформацію, якою діляться під час промов, слухачі уже знають, тому дуже важливо не перейматись новизною даних, а додати частину свого життя, своєї особистості у промову (Бальдони, 2017).

7. Ділове листування

В першу чергу, ділове листування це справа і вже потім – відносини. Листи – досить консервативна форма спілкування, у них є усталена структура. Ділове листування визначається як специфічна форма контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Коли адресат отримує лист, він очікує побачити:

- ім'я відправника;
- тему листи;
- привітання;
- суть розмови;
- питання або заклик;
- підпис;
- зв'язок (окрім пошти);
- виконавця листа.

Тому, дуже важливо при даному виді комунікацій притримуватись ділового стилю листування. Ефективне ділове спілкування – це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками. Більше того, це пошук спільного рішення (Жигайло, 2018).

8. Перемовини

Переговори – комунікація між сторонами (учасниками переговорів) для досягнення своїх цілей, при якій кожна зі сторін

має рівні можливості в контролі ситуації і ухваленні рішення, яке закріплюється договором (Мілютіна, 2019).

Гарний лідер перед тим, як почати перемовини, по суті питання завжди заручиться підтримкою опонента. Тому важливо лідеру мати гарне почуття гумору та влучно його використовувати. Тому тактика відразу переходити до справи – може бути прогашною з самого початку.

Підготовка до перемовин дуже виснажливий та важкий процес, спеціалісти рекомендують перед самим початком відповісти собі на декілька питань:

- який результат угоди найкращий? (Чи потрібно вам продати продукт за 50 000, чи краще погодитись на пропозицію продати компанію за 88 мільйонів?);
- яка найнижча допустима границя? (На які найбільші поступки по умовам, ціні ви готові піти?);
- чи є у вас запасний аеродром? (Якщо угода не буде досягнута, що ви будете робити далі?).

Справжній лідер завжди має свою особисту стратегію ведення перемовин та логіку входження в них. Він чітко орієнтується в ринку, котрий обговорює, та оперує інформацією по темі. Одним словом, лідер – не тільки гарний комунікатор, а й професіонал в питанні, котре обговорює.

9. Он-лайн перемовини

Головна задача – така ж як і в пункті вище, але складніша в тому, що співрозмовники не мають особистого контакту, тому тут важливо бути глибоко в темі обговорюваного питання, щоб дискусія завершилась успішним результатом для обох сторін.

10. Телефонні розмови

Що може бути простіше, ніж вхідний дзвінок? Людина подзвонила, ми відповіли. Але це не так. Будь-який дзвінок – це перемовини, які повинні мати ціль. В наш час телефон – не лише один із найефективніших засобів зв'язку, а й спосіб налагодження офіційних ділових контактів між установами, спосіб підтримання приватних стосунків між людьми.

По телефону здійснюються перемовини, домовляються про важливі ділові зустрічі, вирішують численні оперативні питання,

що виникають у ході управлінської діяльності, надають консультації, звертаються із проханнями, запрошеннями, висловлюють подяки, вибачення.

Телефонна розмова – один із різновидів усного мовлення, що характеризується специфічними ознаками, зумовленими екстрамовними причинами:

- співрозмовники не бачать один одного й не можуть скористатися невербальними засобами спілкування, тобто передати інформацію за допомогою міміки, жестів, відповідного виразу обличчя, сигналів очима тощо (відсутність візуального контакту між співрозмовниками);
- обмеженість у часі (телефонна бесіда не може бути надто тривалою);
- наявність технічних перешкод (втручання сторонніх абонентів, погана чутність).

11. Пости у соціальних мережах

Сьогодні нікого не здивуєш, якщо скажеш, що багато лідерів світового масштабу активно ведуть свої сторінки у соціальних мережах та активно коментують публікації інших.

Такий формат комунікації з зовнішнім світом є дуже ефективним. Позиціонування себе, як лідера за допомогою своїх публікацій – ефективний спосіб розбудови свого бренду. Нижче наведено пару прикладів, де можна побачити, що лідери – це не тільки керівники компаній та країн, а й активні блогери.

Кейси

Кейс 1.

TWITTER DONALD J. TRUMP



Donald J. Trump ✓
@realDonaldTrump



An 'extremely credible source' has called my office and told me that [@BarackObama](#)'s birth certificate is a fraud.

11:23 PM · Aug 6, 2012



22.2K



32.7K people are Tweeting about this

Кейс 2.



The New York Times ✓ @nytimes · 22 лип. 2020



A man with a firearm and explosives took 13 hostages and demanded Ukraine's president endorse a documentary narrated by Joaquin Phoenix about animal abuse. The president complied and the hostages were released.



Ukraine Gunman Frees Captives After Documentary Demand Is ...
A man with a firearm and explosives took 13 hostages and demanded Ukraine's president endorse a documentary about ...
[nytimes.com](#)



Elon Musk ✓
@elonmusk

Just another day in 2020

9:40 дп · 22 лип. 2020



13,2 тис.



1 тис. твітять про це

Кейс 3.



Max Nefyodov **находится с Ivan Prymachenko.**

...

1 марта · 🌐

А давайте ми кожен сьогодні вип'ємо на одну каву і з'їмо на один круасан менше - а замість цього підтримаємо [Prometheus](https://prometheus.org.ua/d...) - програму онлайн-навчання, яка вже створила і переклала 120 курсів, які пройшло чверть мільйона людей. І тепер команда проводить краудфандінг, аби зібрати кошти на запуск купи нових курсів (від англійської до популяризації вакцинації, від програмування до базової фінансової грамотності) і підтримку старих.

Отут більше інформації: <https://prometheus.org.ua/d...> **Ещё**



1,7 тыс.

Комментарии: 198 Поделились: 155

12. Колонка у виданнях

Матеріали у письмових виданнях можна поділити на три складові: новини, аналітику й публіцистику.

Новини розповідають про факти. Наприклад: між Дніпром та Києвом збудують hyperloop. Знання про цей факт не дає читачу/слухачу/глядачу нічого. Навіть якщо він цікавився темою та обізнаний на гіперлупах, питання “і що?” залишається відкритим. Необізнаному потрібно дати бекграунд, про що журналісти часто забувають, а не надто мотивований споживач, у свою чергу, не дочитує/не дослуховує/не додивляється до довідки.

Відповідь на питання “і що з цього?” дає аналітика: пояснює зв'язки між фактами та процесами, окреслює тенденції, робить прогнози. Вона пропонує аудиторії простий конструктор, із якого можна скласти розуміння: що таке гіперлуп, яким чином і як довго його будуватимуть, кому він вигідний, як уплине на транспорт та економіку, що можна було б купити на гроші, які на нього витратять, тощо.

Але постає нове запитання: “що мені з того?”

Більшість людей не має готової думки про більшість речей, і це нормально: бо ж рефлексувати – робота, яка забирає час та

сили. Для цього потрібно побачити предмет у контексті, помістити його в певну систему ціннісних координат. Орієнтирами в цьому процесі, якщо вже людина взялась відповідати на питання “що мені з того?”, можуть стати думки, оцінки й емоції інших людей. Вони допомагають читачеві/глядачеві/слухачеві сформулювати своє ставлення до подій. Наприклад: коли дороги роздубані, електрички переповнені, а переліт із Києва до Львова літаком коштує дорожче, ніж до Лондона, рішення будувати гіперлуп – божевілья, яке демонструє неадекватність чинної влади. Або ж: дороги, електрички, автобуси і навіть літаки – це вчорашній день, а гіперлуп є шансом для України зробити грандіозний технологічний стрибок, тому цей проєкт вартий грошей, які на нього витратять.

Визначитись зі ставленням до події можна, звісно, й самотужки. Але тоді ймовірність, що це буде щось на зразок “гіперлуп – забавка для багатіїв, мене це не стосується” або “це все ще вилами по воді писано”, значно вища.

Отже, колонка як розумне й аргументоване висловлювання на тему, важливу для автора, – це заразливий для аудиторії вияв небайдужості. І якщо ми вважаємо небайдужість цінністю, то писати колонки є цінним.

Активності

Вправа “Виделка”

Дана вправа направлена на розвиток формулювання питання.

Тривалість виконання – 40 хв.

Робота відбувається індивідуально.

Для виконання завдання необхідний папір А4, ручка та виделка для візуалізації.

Інструкція – за вказаний час ви маєте задати та записати 70 питань виделці та надати відповіді на ці питання. Питання не можуть бути однакові по суті чи змісту.

Вправа “Крізь скло”

Дана вправа спрямована на формування взаєморозуміння партнерів зі спілкування на невербальному рівні.

Тривалість виконання – 20 хв.

Робота відбувається в парах.

Інструкція – один з учасників загадує певний текст, записуючи його на папері, але передає його немовби крізь скло, тобто за допомогою міміки та жестів. Решта гравців розповідають про те, що вони зрозуміли. Ступінь збігання тексту, який було відтворено більшістю гравців, і тексту, записаного одним із учасників, свідчить про вміння встановлювати контакт.

Вправа “Три кроки до діалогу”

Дана вправа направлена на розвиток сприйняття інформації.

Тривалість виконання – 20 хв.

Робота відбувається в парах.

Інструкція – перша людина говорить що-небудь, а друга людина має це повторити, відтворюючи його, а потім перша людина підтверджує це, або відхиляє те, що сказала друга людина. Вправу починаємо виконувати з двох речень. З кожним разом збільшуємо кількість речень. Максимальна кількість – 10 речень. Кожен з пари має спробувати себе в ролі відтворювача інформації.

Вправа “Сліпий і поводитир”

Дана вправа направлена на розвиток довіри, усвідомлення своїх страхів у взаєминах з іншими.

Тривалість виконання – 20 хв.

Робота відбувається в парах.

Інструкція – учасники домовляються, хто яку грає роль. “Сліпий” зав’язує очі хусткою. Завдання: “поводир” знайомить свого підопічного з навколишнім світом, передає своє ставлення. Через 5-7 хвилин учасники гри міняються ролями. В кінці – обговорення. Що було легше, комфортніше. Які думки і почуття виникали під час гри.

Тест “Вміння слухати інших”

Інструкція – Вашій увазі пропонується методика на визначення ступеня виразності умінь слухати іншу людину.

Перед Вами 16 запитань, на кожне з яких Ви можете відповісти твердженням “так” чи “ні”. Варто пам’ятати, що “правильних” чи “неправильних” відповідей не буває. Головне, намагайтеся відповідати чесно, не намагайтеся зробити позитивне враження, відповіді повинні відповідати дійсності. Вільно та щиро висловлюйте свою думку. У цьому випадку Ви зможете краще дізнатись про себе.

Заздалегідь дякуємо Вам!

1. Чи терпляче Ви чекаєте, доки інший закінчить говорити і дасть Вам можливість висловитися?

2. Чи поспішаєте Ви прийняти рішення до того, як зрозумієте сутність проблеми?

3. Чи слухаєте Ви лише те, що Вам подобається?

4. Чи заважають Вам слухати співрозмовника Ваші емоції?

5. Чи відволікаєтеся Ви, коли співрозмовник висловлює свої думки?

6. Чи запам’ятовуєте Ви замість основних моментів бесіди які-небудь несуттєві?

7. Чи заважають Вам сприймати інформацію упередження?

8. Чи припиняєте Ви слухати співрозмовника, коли з’являються труднощі в розумінні його думки?

9. Чи займаєте Ви негативну позицію щодо співрозмовника?
10. Чи завжди Ви слухаєте співрозмовника?
11. Чи ставите Ви себе на місце того, хто говорить, щоб зрозуміти, що змусило співрозмовника говорити саме так?
12. Чи приймаєте Ви до уваги той факт, що у Вас із співрозмовником можуть бути різні погляди на предмети обговорення?
13. Чи припускаєте, що у Вас і у Вашого співрозмовника може бути різне розуміння змісту уживаних слів?
14. Чи намагаєтесь Ви з'ясувати причини, що викликали суперечку, наприклад, різні точки зору, постановка питання і тому подібне?
15. Чи уникаєте Ви погляду співрозмовника у бесіді?
16. Чи виникає у Вас бажання перервати співрозмовника і вставити своє слово за нього, чи випередити його з висновками?

Обробка результатів. (Підраховується кількість негативних відповідей)

Інтерпретація:

– 6 балів і нижче свідчать про низький ступінь виразності уміння слухати інших, про спрямованість у ході спілкування на себе (тобто задоволення своїх домагань поза залежністю від інтересів партнера). Знижено чутливість в оцінці поточної ситуації – коли мовчати і слухати, а коли говорити. Необхідне навчання навичкам ефективного слухання;

– від 7 до 10 балів – середній ступінь виразності уміння слухати співрозмовника. Дане уміння скоріше виявляється ситуативно і залежить від особистісної значимості (зацікавленості) в отримуваній інформації. Є необхідність в удосконаленні навичок та прийомів активного слухання;

– 10 балів і більше свідчать про явно виражені уміння слухати інших незалежно від особистої значимості отримуваної інформації. Така людина є ефективним співробітником (якщо в основі діяльності лежить спілкування з людьми).

Ділова гра “Подорож на повітряній кулі”

Дана вправа “програє ситуацію”, з якою стикається менеджер будь-якого рівня під час скорочення штату.

Мета ділової гри: дати можливість спостерігати в групі процеси, що відбуваються під час обговорення й ухваленні колективного рішення.

Тривалість виконання – 30 хв.

Робота відбувається в групі.

Інструкція:

1. Запропонуйте учасникам гри вибрати собі професію: лікар, інженер, учитель, художник і т. д. Одного з учасників попросимо бути спостерігачем.

2. Всім учасникам гри пропонується уявити, що вони виявилися членами одного екіпажу на повітряній кулі. Куля починає падати і залишається зовсім небагато часу до того моменту, коли вона впаде в море. Щоб цього не відбулося, хтось повинен вистрибнути з кошика.

3. Групі необхідно прийняти загальне рішення про те, хто стрибне з кошика, виходячи з того, хто з них буде менш корисний, якщо повітряна куля приземлиться на безлюдному острові.

4. Після завершення дискусії оцінюється робота групи: спостерігач доповідає свої спостереження про хід дискусії (використання вагомих доводів, аргументів на захист “своєї” професії, уміння вислухати один одного, “авторитарні манери” і т. д.).

Література

<https://medialab.online>

<https://osvita.ua>

Lowen A. Pleasure: A Creative Approach to Life / A. Lowen. –The Alexander Lowen Foundation, 2013. – 273 p

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.

Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; пер.сангл. – 6-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2016. – 198 с.

Активні громадяни: Глобальні зв'язки, локальні дії: Програма “Активні громадяни”: Посібник фасілітатора. – Київ: Британська Рада, 2014. – 184 с.

Альтманн Г.Х. Звёздные часы лидерства. Лучшие стратегииуправления в мировой истории / Пер. с нем. – М.: Интерэкспорт, 2009.

Андрушків, Б. М. Корпоративне управління [Текст]: навч. посіб. / Б.М.Андрушків, С.П.Черничинець. – К.: Кондор, 2011. – 528с.

Бальдони Д. Настольная книга настоящеголидера / Джон Бальдони. – Москва: Издательство “Э”, 2017 – 176 с.

Бендас Т. В. Психология лидерства: учебное пособие / Т.В.Бендас. – СПб.: Питер, 2009. – 448с.

Бергей Й. Заразительный. Психология сарафанного радио. Как продукты и идеи становятся популярными / Йона Бергей; пер. с англ. Елены Ивченко. – М.: АСТ; 2014. – 227 с.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений: Пер. с англ. – М.: Эксмо, Бомбора, 2018. – 288 с.

Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. – М.: Эксмо, 2008. – 288 с.

Блэклок Дж. Технологии командной игры. Руководство для лидера [Текст] / Дж. Блэклок, Э.Джекс; пер.В. Баранов, Н. Коцюба. – М.: ИД “Гребенникова”, 2008. – 232с.

Бралатан В.П. Професійна етика: Навч. посіб. / В. П. Бралатан, Л. В. Гуцаленко, Н. Г. Зdirко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 252 с.

В роли лидера успешной команды; [под ред. Моррис С., Уилкокк Г., Нейзел Э.]; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2002. – 180 с.

Галлиker М., Ваймер Д. Психология взаимопонимания. Взаимность и диалог / Галлиker М – Х.: Гуманитарный Центр, 2013. – 240с.

Галушко В. Діловий протокол та ведення переговорів: Навч. посіб./ В.П. Галушко. – Вінниця: Нова книга, 2002. – 222 с.

Гах Й. Етика ділового спілкування: Навчальний посібник / Йосип Гах; М-во освіти і науки України, Ін-т менеджменту та економіки "Галицька академія". – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 158 с.

Гусєва О.Ю., Легомінова С.В., Воскобоева О.В., Ромашенко О.С., Хлевицька Т.Б. Психологія підприємництва та бізнесу: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257с.

Діденко А. Н. Сучасне діловодство: Навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К., 2000. Ділова українська мова: Навч. посібник / За ред. О. Д. Горбула. К., 2000.

Довженко О. Як не боятись писати авторські колонки [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://medialab.online/news/kolony/>

Жигайло Н.І., Кохан М.О., Данилевич Н.М. Психологія бізнесу: навч. посібн. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.

Карамушка, Л. М., Креденцер, О. В., Терещенко, К. В. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості: монографія / Л.М.Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М.Карамушки. – К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. – 240 с.

Кауфман Д. Сам себе МВА. Самообразование на 100% / Д. Кауфман – “Манн, Иванов и Фербер”, 2010

Киселева А. А. Проблемная коммуникация. Практическое руководство по тренингу / А. А. Киселева.–Х. : Гуманитарный Центр, 2017. – 144 с.

Кіллінг П. Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України: Оцінка впливу. – Київ: Британська Рада, 2019. – 54 с.

Комунікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>

Кручек В. А. Психолого-педагогічні основи міжособистісного спілкування: навч. посіб. / Кручек В. А. – [2-ге видання, доп. і перероб.] – К.: НАКККіМ, 2011. – 302 с.

Лаврененко В.М. Психологія та етика ділового спілкування Підручник для вузів 3-тє вид., Перераб. І доп. М., ЮНІТІ-ДАНА 2000. С. 327-331.

Лучинина (Пономарева) Н. Валенки и грабли. Записки русского предпринимателя. – Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero, 2018.

Мілютіна К.Л., Трофімов А.Ю. Психологія сучасного бізнесу: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 168 с.

Морозова Е. Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. – СПб.: Речь, 2008. – 219 с.

Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 274 с.

Психология бизнеса. Теория и практика: учебник для магистров / под общ. ред. Н. Л. Ивановой, В. А. Штроо, Н. В. Антоновой. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 509 с.

Стахів М. Український комунікативний етикет: навчально методичний посібник / М. Стахів – К.: Знання, 2008. – 245 с.

Тимошенко Н. Корпоративна культура: Діловий етикет: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006. – 392 с.

Трейси К., Роблз Дж. Повседневный разговор. Стрoение и отражение идентичности / пер. с англ. – Х.: Гуманитарный Центр, 2015. – 448 с.

Трeнінг «Розвиток комунікативних умінь і навичок педагогів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shag.com.ua/trening-rozvitok-komunikativnih-umine-i-navichok-pedagogiv.html>

Чмут Т. Етика ділового спілкування: Навчальний посібник/ Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка,. – 2-е вид., пере-роб. і доп.. – К.: Вікар, 2002. – 223 с.

Шевчук С.В. Українське ділове мовлення: Підручник. – К.: Література ЛТД, 2003. – 480 с.

Що таке менторство та як це працює в Українській Академії Лідерства? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://medium.com/@ual_life

3. Рецепти публічних виступів для бізнес-лідерів

Основні дефініції: практика та ретельна підготовка, способи подолати страх публічних виступів, перші дії при виході на сцену, визначення мети презентації, підготовка мультимедійної презентації, інтерактив, виступ в он-лайн форматі, таймінг, технічні можливості аудиторії, використання маніпулятивних технік відповідей на питання, техніка рефреймінгу, засоби невербального впливу.

Важливість публічних виступів

Публічний виступ відіграє ключову роль у багатьох аспектах нашого життя. Успішне проходження співбесіди, змістовний виступ на конференції, ефективне донесення власної думки під час наради із колегами, залучення коштів інвесторів для розвитку власного проекту завдяки вдалий pitch-презентації – типові приклади активностей, невід’ємних для успішної ділової людини, підприємця, інноватора.

Втім, якісна презентація, динамічний виклад матеріалу, цікава та зрозуміла подача інформації, вміння тримати фокус уваги аудиторії, виступ “на одному диханні”, втілення поставленої мети презентації – результат системної роботи над розвитком власних комунікативних навичок та ретельного пропрацювання основних задач із підготовки ефективного виступу. Це напрацьоване досвідом вміння подолати власний страх виступу перед аудиторією, здатність відчувати думки та очікування слухача, готовність чути, співпереживати, аналізувати, динамічно змінюватись, критично мислити,

рухатись уперед до поставленої цілі разом із аудиторією. Розглянемо базові техніки публічних виступів – вони є основою підготовки бізнес-презентації. Запорукою успіху є їх регулярне втілення на практиці, готовність експериментувати, отримувати зворотній зв'язок та прагнення кожного разу досягати ще кращого результату.

Підготовка публічних виступів

Більшість успішних спікерів визнає, що незважаючи на власний широкий досвід виступів і презентацій, вони продовжують приділяти значну увагу та час підготовці до виступу. *Практика та ретельна підготовка* є невід'ємною складовою рецепту успішного виступу. І навіть якщо тема виступу добре вам знайома, може виникнути необхідність адаптувати матеріал для нової аудиторії слухачів, наявних технічних засобів, таймінгу та інших обставин, які можуть виникнути в ході презентації. Слухачі очікують на сильний, динамічний та цікавий виступ, свій час вони готові витратити на розповідь людини, яка насправді є експертом із відповідної тематики, готова давати відповіді на складні запитання, розмірковувати над ними разом із аудиторією, при потребі адаптувати свій план презентації під конкретні запити слухачів. Натомість явне хвилювання спікера, його вибачення перед аудиторією на кшталт “Не я, а мій колега сьогодні мав робити презентацію. На жаль, я не є експертом у відповідній тематичі, та й часу підготуватись до презентації в мене було обмаль. Я буду підглядати в свої записи, і давайте будемо разом пробувати розібратись в новій для усіх нас темі” є прямою передумовою одразу втратити інтерес слухачів до презентації та спікера. Світ любить сильних!

Що ж, в першу чергу, заважає зробити справді успішний виступ? Більшість спікерів-початківців у відповідь на це питання на першу позицію ставлять страх. Страх осоромитись, забути

текст, втратити контроль ситуації, дати неправильну відповідь на поставлене питання чи взагалі не дати жодної відповіді. Страх, що аудиторія перестане слухати, відчує слабкість спікера, що усі будуть дивитись на вас, а ви злякаєтесь і не будете знати, що сказати та як продовжити.

Єдиний спосіб ефективно *подолати страх* публічних виступів – це практика. Звісно, починати практикуватись доцільно із невеликою за чисельністю аудиторією, із “теплої” аудиторії друзів та колег, які вас розуміють та підтримують; із виступів, які не несуть особливої значимості з точки зору ваших професійних та життєвих перспектив. До фейлів варто ставитись як до цінних уроків, які несуть корисну інформацію щодо того, що потрібно змінити в процесі підготовки та в собі як в спікері, аби наступного разу результат був кращим. Від успішних виступів простого рівня поступово переходимо до більш складних, на кожному з кроків, після кожного виступу, ретельно аналізуємо, що вдалося, що спрацювало, де можна було б підсилити ефект, в чому виявились основні складності, що потрібно однозначно повністю змінити, які прийоми виступу беремо до скарбнички своїх скілсів, що класифікуємо як цінний досвід, який неодмінно потрібно брати до уваги у майбутньому. В ході даного розділу ми розглянемо кілька додаткових технік, які допоможуть покращити результат.

Для того, аби побороти страх безпосередньо перед виступом, можна скористатись простим, але дієвим прийомом. Ефективно спалити адреналін, який є типовим “супутником” страху, допоможуть фізичні вправи. Пробігтісь по сходах, у швидкому темпі пройтись офісними коридорами, на кілька хвилин вийти прогулятись на вулицю, якщо є можливість – зробити кілька нескладних фізичних вправ у “грінрумі”. Так само дієвими є вправи на дихання. Хоча б кілька глибоких вдихів та видихів справлять позитивних ефект на вашу готовність до виступу. Зрештою, останньою та чи не найважливішою порадою щодо дій, які потрібно зробити безпосередньо перед виступом, є розминка голосу. Типова вправа співаків та акторів перед виходом на сцену є не менш важливою і в контексті успішної бізнес-презентацій. Спробуйте

кілька хвилин поговорити, вичитати ще раз, але вже вголос, ключові тези своєї презентації. Корисно при такому тренуванні спробувати проговорити текст почергово в повільному, помірному та швидкому темпі; тихо, помірно та голосно; із різними інтонаціями. Контролюємо, наскільки обраний середній темп виступу, який збираємось використовувати для основної частини презентації, є комфортним для нас з точки зору дихання, швидкості наших думок. Якщо є відчуття певного дискомфорту, можливо варто дещо сповільнитись. Фокус уваги тепер звертаємо на міміку власного обличчя – які емоції “читаються” на ньому? Чи побачить аудиторія на нашому обличчі захоплення, або ж навпаки приреченість? Схвильованість, невпевненість, паніка, або ж спокій, позитив та усмішка? Який результат ми хочемо досягнути нашим виступом, та яку основну емоцію для цього беремо із собою при виході на сцену? (нехай “сценою” буде навіть робоча зустріч із керівництвом, як мають дати “добро” для старту вашого проекту).

Як саме ви будете себе поводити при виході на сцену? Яку реакцію очікуєте від аудиторії? Які перші слова скажете? Якою буде структура презентації? Які прийоми плануєте використовувати протягом виступу? Яку дію має викликати ваша презентація? Як буде побудована фінальна частина виступу, аби досягнути мети вашої презентації? Відповіді на ці запитання потрібно дати ще на етапі планування презентації.

Основні складові частини процесу підготовки презентації

1. Визначення мети презентації

Типова мета презентації – викликати певну дію. Тож варто замислитись над тим, які наші очікування щодо дій слухачів по завершенню презентації, і як саме наша презентація буде спонукати до таких дій.

2. Початок презентації

Саме вступна частина кожного виступу формує подальший емоційний фон усієї презентації, вона апелює радше до почуттів та емоційного розуму учасників, аніж до раціональності. Вступна

частина відіграє ключову роль в підготовці аудиторії до основної частини нашого виступу.

Безпосередньо перед початком виступу перевіряємо основні “чекпоінти”: чи готовий наш голос, чи спокійне дихання, які емоцій на нашому обличчі, як привітаємось із учасниками, які перші слова скажемо, чим “зачепами” аудиторію, як перейдемо до основної частини виступу, які прийоми будемо використовувати в ході виступу. Весь час тримаємо у фокусі уваги наше прагнення зрозуміло для учасників донести актуальну та важливу інформацію, зробити виступ динамічним, веселим та цікавим.

Вийшовши на сцену, остаточно пересвідчуємось, що все в порядку, при потребі кілька секунд чекаємо, аби в залі запанувала тиша (навіть невелика пауза неодмінно зробить свою справу – ви отримаєте принаймні короткостроковий фокус безумовної уваги аудиторії), перевіряємо розташування нашого тіла в просторі – стоїмо рівно, розпрямляємо спину та плечі, підіймаємо голову, направляємо погляд на аудиторію. Намагаємось в ході презентації постійно тримати зоровий контакт із аудиторією (якою б великою вона не була), контролювати положення тіла, емоції на нашому обличчі. Пам’ятаємо, що виступ ми робимо на аудиторію та для аудиторії, тож уся наша увага має бути приділена саме їй. Звісно, бувають моменти, коли виникає потреба на кілька секунд розвернутись до екрану із презентацією, втім пробігшись за кілька секунд по основному змісту слайду, ми швидко знову повертаємось до аудиторії та продовжуємо наш діалог із учасниками.

Якщо все готово, ми набираємо повітря, фокусуємось на емоціях сміливої та впевненої у собі людини, та розпочинаємо наш виступ.

Типовими елементами вступної частини виступу є вітання, коротка розповідь про себе, тему виступу та структуру презентації. Додатково можна домовитись про правила роботи під час презентації: чи можна задавати питання по ходу презентації, або ж буде спеціальний блок Q&A (“Questions and Answers”) питань та відповідей; якщо задається питання в зал, усі бажаючі вигукують

питання з місця, чи діє правило “піднятої руки”? Особливу увагу на озвучення правил роботи слід приділити у випадку презентації, яка відбувається он-лайн для частини або ж всіх учасників, оскільки можливість інтерактивної взаємодії у випадку онлайн виступу є обмеженою. До особливостей он-лайн виступів ми ще повернемося трохи пізніше в даному розділі.

Існує чимало прийомів, які допоможуть зробити вдалий початок вашого виступу. Серед найбільш розповсюджених: оригінальне вітання, цікавий факт, розповідь про те, що вас об’єднує із аудиторією, прийоми “коли я їхав до вас сюди”, “що я зараз відчуваю”. Потужним прийомом інтерактивної взаємодії з аудиторією є так званий сторітелінг (від англ. “storytelling”), на ньому ми ще зупинимось детальніше нижче.

3. Основна частина презентації

Даний блок звичайно найбільш тривалий за часом та несе найважливіше змістовне навантаження. Його зміст цілком залежить від теми та мети презентації, цільової аудиторії. Ця частина виступу передбачає власне презентацію основних фактів, результатів, досягнень, планів, аргументацію вибору найкращої стратегії розвитку проекту, доведення правильності та обґрунтованості висловлених думок. Саме тут будується фундамент для подальших спільних дій із аудиторією учасників, тому структура цієї частини має бути логічною та цілком зрозумілою для слухачів.

Намагайтесь підтримувати інтерес аудиторії в ході усієї презентації – нижче ми детальніше обговоримо прийоми та техніки, які дозволять зробити ваш виступ інтерактивним – зробити учасників невід’ємною частиною вашої презентації, включити кожного в процес творення спільного заради втілення мети. Тримайте фокус уваги на учасниках, підтвердить усіма своїми діями, що презентація створена ексклюзивно для даної аудиторії, і що все решта, окрім презентації, на даний момент не так вже й важливо.

Прийомів, які допоможуть підсилити ефективність вашого виступу, є безліч: історії, приклади, аналогії, власні роздуми, пояснення, кейси, демонстрації, цифри, результати дослідження,

експертна думка, статистика, факти, офіційні заяви, цитати, жарти, легенди і ще багато чого іншого.

В залежності від контексту презентації доцільно скористатись кількома із вказаних прийомів, втім не забуваючи про необхідність збереження збалансованості викладу.

Створіть візуальні засоби для підсилення ефекту сказаного. Пам'ятайте, що люди краще сприймають слухову інформацію, підкріплену відеорядом. Втім, підготовка якісної *мультимедійної презентації* так само вимагає чималих зусиль, вмінь, навичок, та є окремою великою задачею в контексті підготовки публічного виступу.

Підготувавши візуалізацію, попередньо переконайтесь, що вона:

- спростить розуміння складного матеріалу вашого виступу;
- збереже час на складні словесні пояснення, замінивши їх на графічне зображення (графіки, діаграми, схеми, канву, інфографіку), формули, таблиці;
- підкреслить найважливіші висловлювання, ключові тези;
- зафіксує у пам'яті слухачів певний асоціативний ряд;
- допоможе показати важливі причинно-наслідкові зв'язки.

Але не варто й переоцінювати можливості презентації. Її задача – підсилити ваш виступ, втім вона не може і не повинна його замінити. Презентація не є “супер шпаргалкою”, здатною компенсувати некомпетентність спікера та незнання матеріалу. За нею не можна сховатись від аудиторії, читаючи слайди з екрану, та втративши в цей час зв'язок із слухачами. Презентація не повинна дублювати усю інформацію, яку ви збираєтесь проговорити в ході виступу, натомість вона має зафіксувати та проілюструвати основні тези вашої презентації, “закарбувати” їх в емоційній свідомості слухачів.

Типові помилки при підготовці мультимедійної презентації спікерами-початківцями:

- сподіватись, що мультимедійна презентація є запорукою вашого успішного виступу;
- думати, що слайди – це і є ваш виступ;

– готувати презентацію в останній момент, не знати її досконало.

Дивитись на презентацію потрібно з позиції “глядацьких місць”. Основна задача презентації – залучити слухача на свою сторону або ж принаймні допомогти зрозуміти краще вашу точку зору. Зміст презентації має бути гарно структурований, оформлення варто зробити достатньо коротким та лаконічним, при підборі розміру шрифту та оформленні слайдів загалом, потрібно думати із позиції глядача, так аби матеріал слайду можна було комфортно прочитати із різних місць глядацької зали – як із першого ряду, та і з останнього. Доволі чітко ключовий принцип підготовки ефективних презентацій описується принципом “смерть тексту”: замість того, щоб наводити на слайді абзаци тексту, варто вказати лише кілька коротких найважливіших тез. Все інше слід проговорити, деталізувати та пояснити вже в ході вашого виступу. Таким чином, ви не перевантажуєте слайд надмірним обсягом інформації, яка навряд чи буде прочитана аудиторією, натомість фокусуєте увагу слухачів на найбільш важливих думках, ідеях та твердженнях.

4. Завершення презентації

Варто заздалегідь вирішити, як саме ви плануєте завершувати презентацію. Відомий наступний вислів Сократа: “Структура публічного виступу проста: спочатку розкажи, що ти плануєш сказати, далі скажи це, після цього розкажи, що ти щойно сказав”. Тож на завершення прорежюйте основні тези вашої презентації, підбийте підсумок сказаного, зробіть акценти на основних моментах, при потребі вкажіть свої контакти. Зосередьтесь на ключових меседжах, які мають залишитись в пам’яті слухачів по завершенні вашого виступу, дайте фінальні поради, необхідні інструкції, побажання, домовтесь про наступні кроки та спробуйте на емоційному підйомі озвучити “call for action” – сфокусуйте увагу учасників презентації на подальших діях. Зробіть щирий комплімент аудиторії, адже в залі зібрались справді неймовірні слухачі, готові розвивати проект, творити та досягати!

Ключові елементи, техніки, методи та прийоми ефективного публічного виступу для бізнес-лідерів

Розглянемо детальніше ключові елементи, техніки, методи та прийоми ефективного публічного виступу для бізнес-лідерів.

Для того, аби застерегти себе від безлічі неочікуваностей під час виступу, краще зрозуміти, які саме техніки публічного виступу спрацюють найкраще, підібрати найбільш релевантний матеріал та стиль подачі, що буде позитивно сприйнятий аудиторією, корисно заздалегідь дізнатись про *ключові організаційні моменти вашого виступу*.

З'ясуйте, яка орієнтовна кількість учасників вашої презентації, їх приблизний вік, рівень знань, досвід, інтереси, переважаючі потреби чи проблеми. Що об'єднало учасників, чому тут і зараз вони слухають вас, вирішення яких задач покладено на ваш виступ, що має стати результатом вашої презентації. Різна аудиторія природно потребує різних підходів. Потрібно адаптувати складність презентації, детальність пояснень, темп викладу матеріалу в залежності від середнього рівня знань та навичок слухачів.

Слова та стиль викладу матеріалу, який цілком природно та позитивно буде сприйнятий молодіжною аудиторією, може бути абсолютно не релевантним для офіційної бізнес-презентації для керівництва та акціонерів компанії, та навпаки. При підготовці та в ході виступу постійно контролюйте, чи справді слова та фрази, які ви використовуєте, створюють однакові уявлення в слухачів. У більшості випадків під час публічного виступу рекомендується по можливості уникати використання спеціальних професійних термінів (звісно, мова тут не йде про нараду із колегами, які цілком володіють відповідною термінологією). Загалом, один із базових принципів абсолютної більшості публічних виступів – “Чим простіше, тим краще”. У даному контексті намагайтесь також максимально спростити побудову структури речень. Замість використання складнопідрядних чи складносурядних

конструкцій, розбийте виклад на кілька простих речень. Додайте більше прикладів, ілюстрацій, пояснень. Намагайтесь підібрати правильні слова, підсилюйте емоційно найважливіші частини презентації експресивними формами мови та дієвими епітетами, спонукайте учасників до подальших дій.

Не бійтесь запитувати в аудиторії, чи все зрозуміло, чи можливо потрібно зупинитись на певних моментах виступу, спробувати розібратись разом, надати додаткові пояснення. Одним із сильних прийомів при роботі із аудиторією у випадках, коли в спікера виникають певні сумніви щодо зрозумілості матеріалу для слухачів, є своєрідна гра на випередження. Скажіть учасникам: “Мені здається, я не зовсім зрозуміло пояснив один із елементів в ході виступу. Чи не будете ви заперечувати, якщо ми зараз повернемося до цього питання, та спробуємо разом остаточно в ньому розібратись?” Цей прийом нівелює можливий страх учасників аудиторії поставити запитання, адже кожному може здаватись, що всі інші учасники усе зрозуміли, відповідно не хочеться привертати увагу решти учасників до свого нерозуміння. Натомість цілком імовірно, що й решта учасників слабо або ж зовсім не зрозуміла презентований матеріал. Висловивши припущення, що саме ви незрозуміло пояснили певний елемент презентації, тим самим ви знімаєте вагання учасників, чи поставити запитання. А це вже перший крок до інтерактивної взаємодії з аудиторією.

Абсолютно різною буде динаміка та вибір доцільних прийом ораторської майстерності для аудиторій різної чисельності. Для прикладу, для аудиторій із кількох десятків учасників можливе активне спілкування в ході презентації: на початку виступу ви можете попросити кожного з учасників коротко представитись, озвучити очікування від презентації чи проблеми, питання, задачі, допомогти вирішити які покликаний ваш виступ; під час виступу можна чергувати розповідь із серіями питань-відповідей від слухачів; ви безпосередньо бачите реакцію кожного з учасників; свою увагу ви маєте можливість приділити кожному слухачеві; наприкінці виступу є можливість отримати фідбек безпосередньо від кожного з учасників презентації.

Очевидно, при роботі з багато чисельними аудиторіями в кілька сотень чоловік більшість із вказаних інтерактивних можливостей працювати не буде, або ж буде працювати із значними обмеженнями. Ви можете почергово фокусувати свою увагу на різних частинах залу, але навряд чи зможете приділити її кожному з учасників. На початку заходу ви маєте можливість почути думки кількох учасників, тих хто найпершим голосно висловить свою думку у відповідь на ваше питання на увесь зал, так само можете провести сесію питань-відповідей, але, наприклад, за правилом піднятої руки, і для обмеженої кількості учасників.

Для успішності *інтерактиву*, який, безумовно, є одним із найбільш модних “брендів” в риториці, намагайтесь користуватись техніками, які передбачають можливість одночасної роботи із усім залом. Розказавши про певну ситуацію чи подію, ви можете попросити: “Підніміть, будь ласка, руку, якщо вам доводилось бути у подібній ситуації”. Це дозволить швидко отримати зворотній зв’язок від учасників, “прокинути” частину слухачів, загалом активізувати аудиторію. Втім, типово перевагу рекомендують надавати тим запитанням, позитивну відповідь на які дасть більша частина учасників. Наприклад, ви ставите запитання “Чи доводилось вам коли-небудь відчувати страх перед публічним виступом? Якщо так, підніміть, будь ласка, руку”. І от майже всі учасники аудиторії “сказали” вам “так”. Тим часом, ви продовжуєте: “Насправді, це був тест на чесність. Ну звісно, хто ж не хвилюється!” І от вже аудиторія відчуває прагнення до обміну думками, знаннями та досвідом, щирість та позитив.

Намагайтесь створити в аудиторії відчуття залученості, звертайтеся до людей, просіть дати зворотний зв’язок. “А тепер, колеги, скажіть, будь ласка, хіба я не правий?..” Спонукайте учасників своїми думками рухатись разом із вами, звертайтеся до учасників: “вдумайтесь”, “уявіть собі”, “Ви коли-небудь були в подібній ситуації?” Спонукайте аудиторію до реальних дій: “Підніміть, будь ласка, руку, хто зараз мене розуміє”. Просіть фіксувати основні тези вашої презентації: “Запишіть, будь

ласка” – це активує. Якщо ваш виступ передбачає можливість розділити учасників на менші групи для обговорення окремих питань, брейн-стормінгу, підготовки пропозицій, розробки презентації групою – неодмінно скористайтесь такою можливістю, цей прийом покращує загальну керованість та залученість кожного з учасників загалом.

У випадку роботи із аудиторією *в он-лайн форматі*, знову ж таки, намагайтесь налагодити інтерактивну взаємодію. Звісно, такої ж активної та динамічної взаємодії в режимі реального часу, як у випадку офф-лайн заходу, навряд чи вдасться досягнути, втім варто спробувати налагодити хоча б мінімальну комунікацію з учасниками. Сучасні он-лайн-платформи (Teams, Zoom, Skype, GoogleMeet) дозволяють отримувати зворотній зв'язок від учасників: ви можете безпосередньо почути думки учасників, попросивши їх увімкнути мікрофони та камери, або ж попросити висловити думки в чаті, або ж на дешборді із можливістю спільної візуальної роботи учасників. Зважайте, що при он-лайн форматі вам набагато складніше відчувати емоції учасників, їх реакцію на певні елементи вашого виступу. Коментарі якщо й приходять, то в обмеженій кількості та з певним запізненням. Виникає певне відчуття “три в одні ворота”. Втім хоча б невеликі можливості інтерактивності існують, і потрібно намагатись їх використовувати для підвищення ефективності вашого виступу.

Готуючи виступ, заздалегідь узгодьте *таймінг*. В залежності від запланованої тривалості виступу, оберіть необхідний обсяг найбільш релевантного матеріалу та способів його подачі. У випадку швидкої 3-хвилинної *pitch*-презентації навряд чи доцільно розпочинати активний діалог із аудиторією та готувати 50 слайдів мультимедійної презентації. Рекомендується розрахувати обсяг матеріалу із певним запасом, аби мати певний простір для варіацій, якщо певні блоки презентації пройдуть дещо швидше, аніж ви очікували. Втім не намагайтесь “втиснути” в останню хвилину виступу решту 20 слайдів презентації та обсяг матеріалу, розрахований на 10 хвилин. В ході презентації адаптуйте матеріал, працюйте у відповідності до

запитів аудиторії, динамічно змінюйте заплановану структуру презентації. Коли в аудиторії виникло питання, і ви бачите підняту руку учасника, дайте в першу чергу відповідь на це запитання, у цей момент все решта втрачає свою важливість. Виключення становлять ті випадки, коли ви ще на початку презентації домовились із учасниками, що відповідь на усі запитання ви дасте дещо пізніше, під час окремого блоку питань-відповідей (Q&A Session). Якщо не вдалося чітко та зрозуміло донести свою думку, і ви бачите вагання, невпевненість чи хвилювання учасників аудиторії – зупиніться, зробіть паузу, з'ясуйте, що саме викликало утруднення. Поясніть ще раз, підберіть потрібні слова, наведіть приклади, приведіть аналогії. Починайте рух далі лише після того, як отримуєте впевнений фідбек, що все зрозуміло.

У випадку, якщо ваша презентація доволі тривала за часом (більше півгодини), доцільно розбити її на декілька смислових блоків. Наприклад, ключова проблема, ідея її вирішення, бізнес-модель проекту, конкурентні переваги, команда проекту, “call for action”. Після кожного з блоків доцільно підбивати проміжні підсумки, повертатись до загальної структури презентації, варіювати форми взаємодії із учасників, залучати їх до активної співучасті у вашій презентації, фокусувати увагу на ключових твердженнях. Цікавою аналогією є американські гірки, рух яких в різні моменти часу має абсолютно різну динаміку, втім ніколи не дає розслабитись.

Якщо ви відчули, що часу до завершення виступу залишилось зовсім небагато, натомість сказати потрібно ще чимало – не намагайтесь чимдуж збільшити темп свого виступу. Це лише погіршить ситуацію, адже навряд чи дасть можливість учасникам цілком зрозуміти ту інформацію, яку ви намагаєтесь довести за мінімальний час. Кращий варіант – зосередитись на найбільш важливому та значимому, домовитись про подальші можливості щодо обговорення та взаємодії: “На жаль, в нас майже не залишилось часу на решту питань – але от посилення на мій профіль у Facebook, ми можемо продовжити спілкування там, – будь ласка, пишіть, я буду радий відповісти на ваші запитання”,

“Ну що ж, сьогодні я встиг розказати про принципову модель трансфертного ціноутворення. Тому пропоную на наступному тижні зробити ще один вебінар, де ми детально розглянемо кілька типових прикладів використання презентованої сьогодні моделі ціноутворення”, “В нас майже не залишилось часу, але залишилось чимало слайдів. Я не буду намагатись швидко прогорнути їх зараз, краще я попрошу організаторів заходу розіслати презентацію усім присутнім, аби ви мали можливість не поспішаючи ознайомитись із альтернативними опціями презентованої щойно стратегії”.

Готуючись до виступу, заздалегідь поцікавтесь, в якому приміщенні буде відбуватись виступ та які будуть *технічні можливості*. Якщо організатори не планують використовувати мультимедійний проектор під час заходу, немає сенсу готувати мультимедійну презентацію. Якщо виступ буде відбуватись у великій конференц-залі із статичним розташуванням стільців – напевно чи доцільно планувати інтерактивну роботу в міні-групах. Якщо у вашій презентації багато слайдів та мультимедійних ефектів, варто переконатись, що буде доступний клікер, за допомогою якого ви самі зможете переключати слайди у потрібні моменти, і не втратите при цьому динаміку презентації. Чи буде мікрофон, і якщо так, то який саме? – Провідний чи радіо-мікрофон, на стійці чи без, можливо hands-free-гарнітура. Кожен із вказаних варіантів має свої особливості: із провідним мікрофоном ви зможете лише обмежено переміщуватись по сцені і практично не зможете спуститись із ним із сцени до зали, аби побачити роботу мікрогруп та прокоментувати її в режимі реального часу. Мікрофон без стійки доведеться весь час тримати в руці, у разі якщо паралельно ви переключаєте клікером слайди – інші гаджети чи планшетку із ключовими тезами тримати ви вже фізично не зможете. Hands-free гарнітура дає вам найбільшу динамічність та незалежність, однак учасники весь час чують все, що ви говорите, тож відволікатись та втрачати контроль не можна ні на секунду.

Якщо є можливість, дуже бажано протестувати усе технічне забезпечення до презентації, щоб повністю розуміти, як працює

кожен із пристроїв, тим самим уникнувши можливих технічних складнощів під час самої презентації. Недарма навіть досвідчені естрадні виконавці перед виступом проводять саунд-чек. Під час виступу вся ваша увага має бути зосереджена на виступі та взаємодії з аудиторією, часу на вирішення технічних питань вже просто не буде. “Технічні баги” можуть забрати дорогоцінний час вашого виступу, збити динаміку, привести до неможливості ефективної демонстрації певних змістовних блоків, викликати розчарування учасників та зіпсувати загальне враження від презентації. Перевірку обладнання та репетицію важливої презентації варто робити завчасно, а не в останні хвилини до презентації. Тоді в технічній команди ще буде час для спроби виправити помилки, якщо ж така спроба не вдасться, то у вас принаймні буде деякий час для того, аби зібратись із думками та продумати альтернативні варіанти подачі матеріали під час презентації. Це ще раз підкреслює необхідність тримати напоготові дещо більший обсяг матеріалу, аніж потрібен безпосередньо для презентації – це забезпечить вам певний набір альтернативних варіантів у випадку форс-мажорної ситуації.

Окремо потурбуйтеся про дублювання інформації та матеріалів, які плануєте використовувати під час презентації. Недостатньо скопіювати презентацію на флешку – раптом вона не буде “читатись” або ж загубиться в останній момент. – Надішліть, про всяк випадок, презентацію собі на електронну пошту, або ж викладіть на google-disk або ж в інше хмарне сховище. Якщо ви підготували презентацію в PowerPoint, про всяк випадок сконвертуйте файл ще й у формат pdf. Останній буде відображатись практично однаково на будь-яких пристроях, на відміну від pptx, який може виявитись чутливим до встановленої версії програмного забезпечення. Якщо плануєте робити презентацію із свого ноутбука – пам’ятайте про різні можливі інтерфейси підключення до проектора, наприклад, VGA та HDMI. Якщо інтерфейс не збігається із доступним, потурбуйтеся про перехідник. Якщо під час презентації плануєте в реальному часі демонструвати приклади із інтернет ресурсів – пересвідчіться, чи доступний wi-fi, чи стабільне підключення та

достатня швидкість. У разі, коли ви проводите презентацію в он-лайн-форматі, не зайвим буде зарядити ноутбук та тримати, про всяк випадок, наготові смартфон із високошвидкісним Інтернетом. Досвід багатьох спікерів свідчить – імовірно за іронією долі wi-fi або світло зникає під час проведення найважливіших вебінарів.

Якщо ключові тези свого виступу ви зафіксувати у смартфон, і плануєте використовувати відповідні записи під час презентації – потурбуйтеся про достатність зарядженості гаджету. Ще краще – додатково роздрукувати ключові тези, тим самим застрахувавши себе від можливих непередбачуваних ситуацій. У будь-якому разі не намагайтесь в рамках підготовки до презентації прописувати повний текст виступу. Ви ніколи наперед не можете передбачити усі обставини, які можуть виникнути в ході виступу: запитання чи коментарі учасників, зміни в регламенті в останній момент, певні технічні непорозуміння. Суцільний текст позбавляє вас гнучкості та динамічності – необхідних скілів успішного спікера. Набагато краще від прописування суцільного тексту написати план, зафіксувати ключові елементи виступу та його структуру. Це дозволить вам скористатись відповідним переліком як певним “референсом”, і навіть у разі необхідності внесення змін в структуру виступу під час самої презентації, почувати себе комфортно навіть у ситуації, коли все навколо змінюється.

Для того, аби почувати себе під час презентації більш впевнено та незалежно, експерти рекомендують завчити ключові приклади, історії, цифри, факти. Чітко для себе зафіксуйте ключові структурні елементи презентації та їх порядок. Все решта – живе, незавчене спілкування, динаміка, імпровізація, діалог з аудиторією, інтерактив.

Коли, зрештою, все готово, до початку презентації залишається з десяток хвилин, слухачі поступово починають збиратись в залі, – ви можете, якщо це дозволяє формат заходу та аудиторія учасників, підійти до людей, які вже зібрались, привітатись, представитись і трохи поспілкуватись. Це допоможе вам стати дещо ближчим до слухачів ще до початку презентації,

зменшить страх виступу перед абсолютно незнайомою аудиторією.

Можливо, учасники, з якими ви познайомитеся ще до початку заходу, стануть вашою емоційною підтримкою і під час виступу. Досвідчені спікери рекомендують наступну техніку, яка допомагає ефективно подолати хвилювання в ході презентації. Під час виступу ви знаходите в публіці когось, хто уважно вас слухає, починаєте віддавати йому пріоритетний зоровий контакт, і далі, в ході презентації, черпасте підтримку та енергію від свого “фаната”. Спробуйте, набагато легше тримати фокус уваги на слухачах, які з цікавістю вас слухають, на обличчі яких позитив та посмішка, від яких ви відчуваєте емоційну підтримку.

Ще один челендж, із яким доводиться мати справу під час публічного виступу, і який викликає чи не найбільше хвилювань у спікерів початківців, це *відповіді на запитання аудиторії*. Справді, на відміну від принципової можливості підготувати текст власного виступу, кілька разів ретельно “прогнати” свій виступ перед друзями чи колегами, відповіді на питання слухачів потребують швидкої реакції в режимі реального часу та ґрунтовного володіння матеріалом, адже питання можуть стосуватись не лише викладеного в презентації контенту, але й суміжних запитань.

Універсальним інструментом, який значно збільшить ваші шанси зробити успішну презентацію, є досконале володіння тематикою виступу, ви маєте чітко орієнтуватись в кожному із озвучених під час презентації фактів, вміти аналізувати їх із різних позицій і точок зору, бути готовим дискутувати та обговорювати можливі опціональності.

Прочитую свій діалог із спікером-початківцем, у якого був панічний страх публічного виступу:

- Чому переживаєте найбільше?
- Бо в кінці будуть запитання...
- Я якби не було би запитань, переживали би менше?
- Ну, так – якби ж то...
- А якщо б ви заздалегідь знали запитання, які вам поставлять?

- О, ну тоді не проблема, але хіба ж таке буває?
- А можете передбачити запитання, які швидше за все вам поставлять?

- В принципі, так!

- То камон, боятись більше немає за що, помчали!

Тож дієвим інструментом із підготовки успішного виступу є наступні дві дії:

- Подумайте, які запитання найбільш актуальні щодо теми вашої презентації, що саме із високою ймовірністю можуть запитати у вас учасники.

- Наперед підготуйте відповіді на такі запитання.

У будь якому разі, слід зробити процес відповідей на питання контрольованим. На початку презентації можна озвучити правило – задавати питання учасники можуть по ходу презентації, або ж ви просите назбирати усі запитання, та відповісте на них у спеціальному блоці питань-відповідей. Як саме учасник може задати запитання – просто вигукнувши з місця або ж підняти руку? Що ви будете робити у разі, якщо в залі буде дуже багато піднятих рук, і у вас просто не буде можливості “взяти” усі запитання у зв’язку із часовими обмеженнями? Якщо ви презентуєте он-лайн, чи маєте ви самі контролювати появу нових запитань в чаті, чи буде модератор, який все проконтролює та поставить запитання в доцільний момент вашої презентації?

Не варто давати відповідь на запитання, якщо ви не повністю зрозуміли його зміст. У такому разі – уточніть, попросіть роз’яснити, спробуйте переформулювати та перепитати в учасника, чи саме це він мав на увазі, ставлячи своє питання. Чим більше у вас є часу для того, щоб обдумати складне та неоднозначне запитання, тим кращою буде ваша відповідь. У разі такого запитання, може спрацювати наступна техніка: “Дякую дуже за ваше питання! Справді гарне запитання. Радий з того, що в цій аудиторії зібрались учасники із сильними знаннями даної тематики, і що вам справді цікаво дізнатись більше про увесь спектр можливостей даного проекту”. Таким чином, ми виграли порядку 30 секунд, протягом яких можна обдумати різноманітні аспекти складного запитання, варіанти відповідей, зважити “за”

та “проти” і, нарешті, почати давати відповідь на питання “по суті”.

Втім, коли ви розумієте, що 30 секунд не допоможуть, і ви реально не знаєте відповідні на поставлене запитання, спробуйте оцінити ситуації з позиції – а якщо чесно сказати учасникам, що у вас немає готової відповіді на дане питання? Аргументуйте: “Складне питання. Відверто – не готовий дати відповідь одразу. Відповідь на дане запитання потребує проведення додаткової аналітики, і я це обов’язково зроблю. Дайте мені, будь ласка, 48 годин, я змоделью озвучену ситуацію, проведу відповідні розрахунки, перевірю чутливість результату бізнес-моделювання в залежності від зміни ключових макроекономічних факторів, та обов’язково повідомлю вам. Наприкінці презентації я поділюсь своїми контактами, тож напишіть мені, будь ласка, лист – я надам розгорнуту відповідь”. У більшості ситуацій така чесність буде оцінена аудиторією та радше підвищить ваш імідж в очах присутніх. Замість того, аби дати нічим не підкріплену легковажну відповідь – ви взяли на себе комітмент, проведете додаткове дослідження, витратите свій час та дасте справді правильну та перевірену відповідь на питання.

У деяких ситуаціях, коли варіанту не дати відповідь зовсім просто не існує – можна спробувати вдатись до певних *маніпулятивних технік*. Ви можете дати відповідь, яка покриває лише частину запитання, або ж відповісти запитанням на запитання, або ж просто сказати “Класне запитання, але, на жаль, виходить за межі нашої сьогоднішньої тематики – вибачте. Але приходьте, будь ласка, на мій наступний майстер-клас, там я обов’язково дам відповідь на дане запитання й багато інших, не менш цікавих”. Або ж “Дякую за питання, мушу визнати, воно дещо специфічне, не впевнений, що воно цікаве усім присутнім. Пропоную, аби не збивати динаміку нашої презентації – поспілкуватись особисто з вами щодо цього питання окремо. Пропоную обмінятись візитками після завершення презентації. Гуд, поїхали далі”.

Одною із цікавих технік уникнення необхідності давати відповіді на складні та незручні запитання є “*гра на*

випередження”. Якщо ви бачите певні слабкі місця у вашій презентації чи проєкті, або ж ті моменти, за які вам страшно – чесно заявіть про них першим, і подайте їх одразу з позиції сили. “Наша команда працює над цим проєктом лише 3 місяці, але увесь досвід, набутий цією ж командою в попередньому справді успішному проєкті за 5 років роботи, ми перенесли сюди”. Таким чином, ви випередили запитання на кшталт “У вас же зовсім немає досвіду, чому ви думаєте що тут і зараз, силами цієї команди, ви зможете вирішити озвучену проблему?” Ви самі чесно визнали здавалося б слабе місце – невеликий строк роботи команди, але “віддзеркалили” його з позиції сили, підтвердивши історією успіху.

Ефективно працює *техніка рефреймінгу*, яка, знову ж таки, дозволяє перевести слабку переговорну позицію в сильну. Суть техніки зводиться до наступного: після того, як прозвучало запитання і ви вирішили скористатись рефреймінгом, ви, перш за все, в чомусь погоджуєтесь із вашим опонентом. Далі, в тих аспектах, із якими ви погодились, видозмінюєте мінуси в плюси, і зрештою, даєте відповідь на видозмінене запитання.

Ще одним цікавим інструментом уникнення запитань стосовно окремих моментів презентації, в яких ви орієнтуєтесь найслабше, є спроба заявити про них голосно, повільно та максимально впевнено. Тоді доволі високі шанси, що ні в кого із слухачів або ж представників журі конкурсу підтів не виникне думка задати запитання щодо цього моменту презентації – ви ж так впевнено все розказали... Втім, із подібним маніпулюванням все ж потрібно бути дуже обачливим та обережним, і використовувати лише в крайніх випадках, коли справді немає інших можливостей належно підготуватись та покращити виклад матеріалу.

Зрештою, якщо ви бачите, що питань дуже багато, часу на відповіді вже майже не залишилось, а вам потрібно розповісти ще один тематичний розділ, можна звернутись до учасників із наступною пропозицією: “Друзі, дякую щиро за вашу активність, сьогодні в нас зібрались неймовірні талановиті учасники. Час моєї презентації обмежений, і нам потрібно розібратись ще з

одним важливим аспектом теми. Тому в мене пропозиція: у вас ще багато запитань, я бачу чимало піднятих рук у залі. Однак давайте ми зараз будемо рухатись далі, а після відведеного на презентацію часу я залишусь в залі, ми зможемо додатково поспілкуватись із усіма бажаними, і я спробую дати відповіді на усі ваші запитання. ОК, полетіли”.

Як при відповіді на питання, так і в ході презентації загалом, логічні аргументи мають бути спрямовані до розуму слухачів, психологічні – до почуттів. В даному контексті, в залежності від ситуації, цільової аудиторії та мети презентації, можна скористатись наступними прийомами.

Принцип підсилення

Вага та переконливість аргументів, наведених спікером, поступово наростає. Презентація розпочинається із другорядних за значимістю аргументів, натомість найбільш сильні аргументи використовуються вже під кінець дискусії.

Хоча серед досвідчених спікерів є й чимало прихильників протилежної стратегії – на самому початку виступу презентувати найсильніші аргументи, аби із самого початку подолати будь-які можливі заперечення. Але при такому підході важливо розуміти, що в разі, коли в слухачів після висловлених сильних аргументів все ж залишаться сумніви, то єдине що залишиться вам – намагатись в ході подальшого виступу переконати учасників більш слабкими аргументами. А це вимагає більшого досвіду, енергії, витримки, володіння власними емоціями – адже аудиторія не повинна помітити логічну слабкість поточних аргументів у порівняння із вже використаними.

Принцип інтриги

Якщо ви хочете підсилити зацікавленість слухачів, то предмет, ключові аргументи та інші важливі деталі можна назвати не одразу, аби втримати певну інтригу. Втім, перед використанням даного прийому варто зважити усі “за” та “проти”. Навряд чи варто використовувати цей прийом на формальних презентаціях.

Принцип питань-відповідей

Спікер вголос розмірковує над поставленою проблемою, сам ставить запитання та дає на них відповіді: “Якби ви мене зараз запитали...” Прийом дозволяє активувати увагу аудиторії, дає можливість використовувати власні заготовлені запитання і тим самим уникнути неконтрольованих питань від аудиторії.

Storytelling

Сторітелінг є одним із найбільш “модних” сучасних прийомів в риторичі. Публічний виступ значною мірою є обміном ідеями та думками між вами та аудиторією, тому величезне значення відіграє вміння “приріднитись” до групи за допомогою емоційної складової виступу. *Storitelning* – якраз про обмін емоціями, про розуміння речей, подій та думок, які об’єднують вас із групою, і тим самим про створення взаємного порозуміння та довіри.

Проводячи бізнес-презентацію, на початку виступу можна розказати власну життєву історію – ким ви є, чому ви тут і зараз презентуєте, чому ваші думки та ідеї важливі для присутніх в аудиторії. Можна поділитись персональною історією, яка допоможе створити атмосферу довіри. Цінними є як історію успіху, так і історії фейлів (останні можуть мати навіть більшу вагу, адже свідчать про отриманий досвід). Серед інвесторів особливо цінуються кейси, в яких учасники, зазнавши невдачі в реалізації проекту в минулому, змогли змінити себе, підходи до реалізації, знайти потрібних людей до своєї команди та реалізувати зрештою успішний проект. “Негативний досвід є одним із найбільш ефективних методів отримання зрештою досвіду позитивного”. Розкажіть в ході презентацію досі невідомий факт про себе, про обставини, які посприяли становленню вас як бізнес-лідера – ця історію допоможе слухачам відчувати більшу довіру до вас як до бізнес-партнера. Змалюйте перед потенційними партнерами картину майбутньої співпраці, додайте яскравих барв та відтінків перспективам спільної роботи над проектом, дайте аудиторії відчувати та насолодитись в уяві wow-ефектом!

Базовий ланцюжок дій сторітелінгу наступний: при підготовці виступу підбираємо яскраву, показову та релевантну

історію, що має спільний знаменник із темою презентації. Під час презентації розказуємо історію, відчуваємо емоційний підйом, “качаємо” аудиторію, влаштовуємо “американські гірки” емоцій, і, зрештою, зв’язуємо історію із ключовою темою нашої презентації, тим самим підводячи до необхідних висновків та подальших дій.

Під час презентації – імпровізуйте, ловіть момент, відчувайте атмосферу, набувайте досвіду. Слідкуйте за власним *голосом* – темпом мови, гучністю, тембром. Якщо відчуваєте, що ваші думки не встигають за швидкістю викладу матеріалу, повітря починає не вистачати, тембр голосу починає змінюватись на нетиповий для вашої звичної мови – просто зупиніться, зробіть на кілька секунд паузу, зберіться із думками, наберіть повітря і тільки після цього продовжуйте. Не “заганяйте” себе в занадто швидкий темп, слідкуйте за диханням, контролюйте, чи “іде” аудиторія за вами – вашими думками, викладом матеріалу, емоціями, натхненням. Не забувайте контролювати положення тіла в просторі: розправлені плечі та спина, погляд спрямований на слухачів, тримаємо постійний зоровий контакт із учасниками, слідкуємо за мімікою на обличчі. Намагаємось уникати спричинених хвилюванням хаотичних та неприродних рухів, не виправдано активного пересування по сцені. Якщо під час презентації відчуваємо себе впевнено на базовому рівні – пробуємо додавати помірну жестикуляцію, вона допоможе зробити ваш виступ більш виразним та емоційним.

Із збільшенням власного досвіду намагайтесь у кожному наступному виступі випробовувати нові техніки, методи та підходи. Мрійте, експериментуйте, творіть, досягайте! І пам’ятайте, що успіх здобувається практикою, системною роботою та невтомитим прагненням іти вперед та ставати кращим!

4. Здатність переконувати та вести переговори

Основні дефініції: *професійна комунікація, переговори, логіка висловлювань, стратегії аргументування, вдумливе переконування, асертивність.*

“Ситуація переговорів в класичному дипломатичному розумінні передбачає, що сторони прагнуть досягти домовленості, а не незгоди”
Dean Acheson¹

“Маючи справу з людьми, пам’ятайте, що ви маєте справу не з істотами логіки, а з істотами емоцій, істотами, переповненими упередженнями та мотивовані гордістю та марнославством”.
Дейл Карнегі²

Уміння вести переговори та переконувати, як особлива професійна комунікативна здатність, може сприяти злету Вашої кар’єри, натомість, некомпетентна комунікація порушує Ваші зв’язки, руйнує симпатію та довіру до Вас з боку начальства, колег та клієнтів. У цьому розділі представлені короткі огляди і поради щодо того, як можна ефективно керувати ситуацією переговорів та переконувати, не руйнуючи професійних зв’язків та збільшуючи кількість прихильників.

¹ Американський політик, працював на посту державного секретаря США в адміністрації президента Трумена 1949-53 рр.

² Американський психолог, педагог, письменник та оратор-мотиватор (1888-1955). Один із творців теорії спілкування, перевівши наукові розробки психологів того часу в практичну область, та розробив власну концепцію безконфліктного спілкування.

Що означає притримуватись професійної комунікації у переговорах?

У повсякденному житті ми не переймаємося тим, які добираємо слова; емоційно пояснюємо, не дбаючи про логіку розповіді; ми вживаємо вигуки, “сленг” і жартівливі висловлювання. У побуті ми часто звертаємось до знайомих, друзів та близьких людей, не особливо замислюючись над формою (а, інколи, навіть, і над змістом) наших повідомлень. Нам набагато важливіше ділитися з ними власними враженнями та переживаннями, аніж інформацією. Ми хочемо від спілкування емоційної віддачі, визнання, взаєморозуміння та прийняття нашої думки, позиції.

Однак, професійна діяльність влаштована інакше. Тут комунікація стає інструментом роботи та послугує нашим цілям та задачам. Професійна комунікація в переговорах полягає у здатності фахівця до чіткої, вичерпної та логічної аргументації, здатності слухати й чути опонента, здатність реагувати на різноманітні ситуації переговорів з професійної позиції. Професійна позиція означає, що ми будемо комунікацію, керуючись професійними задачами, а не особистими мотивами та емоціями. Професійна комунікація як інструмент діяльності, окрім зазначених вище здатностей, включає: здатність до асертивних пропозицій та відмов та майстерність вирішувати ситуації протиріччя, не вдаючись до образ і не допускаючи конфліктів.

Чим професійна комунікація відрізняється від особистісної?

У цій таблиці ви можете побачити порівняння особистісної і професійної комунікації. Спробуйте співвіднести зміст таблиці з тим як спілкуєтесь ви на роботі (з колегами та клієнтами) і вдома (з близькими та друзями).

ПАРАМЕТРИ	КОМУНІКАЦІЯ	
	Особистісна	Професійна
Особливості вираження емоцій	Можемо виражати емоції відкрито та безпосередньо	Реагуємо стримано, керуємо власними емоціями
Вираження симпатії/антипатії	Ми вільні у виявленні симпатій та антипатій	Притримуємося нейтралітету у ставленні до клієнтів та колег на робочому місці
Ставлення до партнера по комунікації	Можемо задовольняти власні потреби у спілкуванні, виявляти ворожість або дружні почуття	Орієнтованість на клієнта та його потреби. З колегою – орієнтованість на партнерство, а не дружбу
Реагування на стресову ситуацію	Спонтанне: можемо підвищувати голос, змінювати тон тощо	Вимагає підготовки для професійного реагування за певною схемою
Реагування на конфлікт	Можемо вступати в конфлікт, реагуючи на образу	Не можемо допускати конфлікт: реагуємо не на емоції, а на зміст проблеми
Ініціатива та управління ситуацією	За бажанням: можемо бути спонтанними, пасивними тощо.	Ми є активними учасниками комунікації, ініціатива та відповідальність за нами

Провина та відповідальність	Можемо переживати та діяти емоційно, “за покликом душі”	Відповідальність полягає у орієнтованості на вирішення проблеми, а не на її переживання
Самовираження у комунікації	Можемо використовувати “сленг” (жаргон) або ідіоматичні фрази, бути легковажними у виразах, переключатися на “мову” співрозмовника	Маємо дотримуватися прийнятих стандартів комунікації і вдумливо використовувати “непрофесійну лексику”

Аргументація, логіка та риторика переговорів

У бізнесі комунікація відіграє центральну роль для забезпечення розуміння намірів та можливостей партнерів, формуючи таким чином основу для розвитку відносин. Комунікація є необхідною умовою для формування довіри між бізнес-партнерами, а якість інформації впливає на успішність стосунків та розробку концепції та стратегій партнерства.

Ulbert, C.; Risse, T.; Muller, H. [6] розглядають переговори як бізнес-комунікацію у двох контекстах – соціальному та матеріальному і на цій підставі виокремлюють дві такі моделі, як аргументування і торг (Arguing and Bargain).

Автори зазначають, що застосування кожної з цих моделей має свій ефект на різних етапах переговорів – від формування порядку денного, визначення проблеми, до укладення угоди та фіксації результату переговорів.

Таблиця 1

Аргументація та торг як моделі комунікації в переговорах

Характеристики	Тип комунікації	
	АРГУМЕНТАЦІЯ	ТОРГ
Зміст та базис	Емпіричні та нормативні твердження з претензіями на обґрунтованість (критерії оцінки: емпіричне доведення та узгодженість або у випадку нормативних тверджень узгодженість та неупередженість); <i>Засноване на: “сили аргументів” у сенсі вагомості міркувань</i>	Прагматичні вимоги сторони із заявами про довіру (критерій оцінки – довіра до спікера); <i>Засноване на: “переговорній силі” у сенсі матеріальних та концептуальних ресурсів та варіантів рішення</i>
Можливий видимий результат	Мотивований консенсус, учасники підкоряються кращим аргументам і відповідно змінюють інтереси / уподобання	Компроміс без зміни уподобань / інтересів
Структура	<i>Триадична</i> : спікер та слухач змушені звертатися до незалежного авторитету для підтвердження своїх заяв	<i>Діадічна</i> – враховується лише взаємна оцінка

Учасники переговорів мають переконатися в тому, що існуюча проблема стосується всіх та може бути вирішена спільними зусиллями. Показниками ефективного застосування аргументування можна вважати:

- винесення на стіл переговорів питання, яке не стосується нічийх матеріальних інтересів або стратегічно мотивованих зв'язків;
- внесення до порядку денного пункту, що суперечить волі матеріально впливових учасників [6].

Логіка переконання в ділових переговорах

Переконати опонента можливо лише логічними доказами та аргументами, тож аргументація має бути точною, конкретною та логічною. Тобто підкоряється основним законам логіки: закону ідентичності, закону суперечності, закону виключеного третього, закону достатнього обґрунтування та ін.

Так, наприклад, закон ідентичності вимагає, щоб думки, висловлювання та поняття, використовувані учасниками упродовж переговорів, означали те саме. Формально цей закон може бути виражений формулою: $A = A$. Якщо ви на переговорах сказали, що продаєте повний набір послуг (abc) як одиницю і не розглядаєте інших варіантів, тоді будь-які інші комбінації послуг (ab, ac, bc) суперечитимуть закону ідентичності [3].

Важливо, щоб обидві сторони переговорів мали однакове розуміння основних понять, тож заяви обох сторін мають бути однозначними та чітко визначеними. Здавалося б, це дуже проста вимога, однак непорозуміння через багатозначність (чи неоднозначність) висловлювань часто є причиною незгод і конфліктів.

Логічні помилки у переговорах

Часто помилки в ділових переговорах і переговорах виникають через неоднозначність слів і фраз: а саме:

- Помилки двозначності (наприклад, через різні тлумачення одного й того самого терміну). Вони трапляються,

коли в розмові або ділових переговорах багатозначні терміни використовуються так, наче мають лише одне тлумачення.

– Помилки “логомахії” – це суперечка, за якої сторони не можуть зрозуміти одна одну, оскільки використовують неточні формулювання для виразу власної думки. А також стрімкі стрибки з теми на тему за непрямою асоціацією (таким чином сторони віддаляються від суті переговорів).

– Помилки амбівалентності – двозначність, спричинена інтонацією, структурою речення, помилками у пунктуації.

Для уникнення цих помилок слід пам’ятати, що повідомлення відправлене не завжди дорівнює повідомленню отриманому. Пригадайте, наприклад, як ви сприймаєте інформацію, коли ви роздратовані або пригнічені. Багато непорозумінь виникає саме через неправильну інтерпретацію отриманих повідомлень. *Чи приписуєте ви емоційне забарвлення тексту листа, отриманому по електронній пошті або через смс? У такій ситуації (навіть, якщо ви розгнівані або засмучені) зробіть паузу та знайдіть час з’ясувати все при зустрічі.*

Для уникнення “помилки логомахії” у переговорах, завжди притримуйтеся основної думки. Спробуйте намалювати блок-схему або майнд-меп для фіксації основної ідеї та можливих відгалужень; тримайте схему поруч, та періодично звіряйтесь із нею у процесі переговорів.

Представляючи власну позицію, звикайте використовувати якомога менше слів та дотримуйтесь суті. Послухайте себе наче “збоку” – чи зрозуміли б ви власний текст, якби не знали про що йдеться?

Закон суперечності стверджує, що два суперечливі твердження та його заперечення (A і $\neg A$) – не можуть бути істинними водночас. Якщо тезу вважати істинною, тоді антитеза набуває значення брехні.

До прикладу: якщо ми приймаємо тезу: “Це чесний бізнесмен”, тоді антитеза “Цей бізнесмен нечесний” – буде хибною.

Для того, щоб переконатись у логічності побудови аргументації (власної, або аргументації протилежної сторони):

- визначте, чи подані факти або твердження є достатньою підставою для узагальнення висновків. Йдеться про достовірність та валідність представлених даних.

- перевірте, чи пов'язане твердження з висновком. Припустимо, фірма А пропонує взуття дешевше, ніж фірми В, С, D. Начебто можна зробити висновок, що найкраще купувати взуття фірми А, проте, такий висновок був би неправильним, оскільки інших характеристик не зазначено і вказана продукція визначається лише ціною. Цілком можливо, що фірма С: на відміну від А випускає взуття з натуральних матеріалів: що робить її продукт дорожчим. Тож подібне припущення – типова помилка індуктивного міркування.

- визначте, чи достатньо надано інформації, наведено прикладів і фактів. Щоб вирішити цю проблему, необхідно враховувати не тільки кількість фактів, але і вибірку, яка покликана забезпечити репрезентативність. *Наприклад, при розгляді справи про некомпетентність двох литовських підприємців робити висновок про те, що всі литовські підприємці некомпетентні, буде неправильно. У Литві працюють сотні тисяч підприємців, тож кілька випадків зловживання службовим становищем не можуть служити підставою для суджень про всіх підприємців.*

- визначте, чи обрані приклади, випадки, факти є типовими. Цей метод тісно пов'язаний з попереднім методом, оскільки кількість зразків залежить від того, наскільки вони репрезентативні.

- визначте, чи є негативні приклади, на які слід звернути увагу. Негативний приклад – це приклад, який не впливає на висновки, тож будьте готові застосувати його щоб спростувати аргументи опонентів, а також до того, щоб нейтралізувати його іншими прикладами чи деталями, якщо його застосують ваші опоненти проти ваших слів.

Техніки підвищення довіри у переговорах

Відкритий цілеспрямований вплив у деяких ситуаціях не буде найкращим рішенням через можливий брак довіри між учасниками переговорів.

Дослідники переконування Anthony R. Pratkanis та Elliot Aronson, визначили способи підвищити довіру людей, *зменшивши при цьому очевидну упередженість повідомлення*. Один із цих способів полягає у тому, щоб змодельовати таку ситуацію впливу, за якої цільова аудиторія абсолютно впевнена в тому, що промовець не намагається її переконати.

Уявіть ситуацію: брокер з інвестицій в нерухомість телефонує вам і повідомляє вам про “вигідну пропозицію” та “унікальну можливість”.

Чи придбаєте ви нерухомість? Залежить від обставин. Ви можете сприймати брокера як експерта, і спонукає вас до покупки, або ви можете бачити його як упередженого гравця: оскільки, що він або вона може отримати значну комісію. Однак, припустімо, що ви випадково почули, як ваш брокер розповідає колезі про щойно зареєстрований об’єкт. Оскільки брокер не намагався вплинути на вас, ви, швидше за все, будете переконані. За цією логікою, ви радше довіритесь думці людини, яку будете вважати незалежним експертом, тож саме на цьому побудована “розумна реклама” у медіа.

Підвищення довіри до промовця можна досягти через підкреслення схожості. Дослідники МакКроскі, Річмонд та Дейлі кажуть, що існують чотири найважливіші ключі до подібності: *ставлення, мораль, походження та зовнішній вигляд* [2].

Отримуючи переконливе повідомлення, ми запитуємо:

- a) Чи говорить спікер моєю мовою?
- b) Чи поділяє спікер мою мораль?
- c) Чи поділяє спікер моє минуле?
- d) Чи схожий спікер на мене?

Залежно від того, якими будуть відповіді на наші запитання, у нас виникає почуття довіри або недовіри до спікера. Відповідно

до досліджень, із цих чотирьох ключових питань, *подібність та мораль виступають найбільш важливими*.

Вдумливе переконання vs. бездумний вплив

На думку Г. Мілза³, ми реагуємо на переконуючі повідомлення інших людей двома способами: обдумано, свідомо, уважно, або бездумно, несвідомо, чи, навіть рефлекторно. Коли ми вдумливі, ми уважно сприймаємо текст комунікатора, зважуємо кожен аргумент. Така позиція дозволяє нам критикувати повідомлення на підставі критеріїв логічності, послідовності, ставити питання чи вимагати більше інформації. У такому режимі сприйняття переконливість повідомлення визначається обставинами справи [2].

В свою чергу, коли ми бездумно реагуємо на повідомлення, наші процеси мислення заблоковано – ми не маємо часу, мотивації чи можливості дослухатися. Замість того, щоб покладатися на факти, логіку та докази для винесення власного судження, ми “зрізаємо шлях” і реагуємо “інстинктивно”.

Психологи Річард Петті та Джон Качоппо назвали вдумливі та бездумні шляхи переконання, відповідно – центральними та периферійними. У центральному напрямку реципієнт (той, хто приймає повідомлення), активно замислюється над ним та раціонально аналізує всю представлену логіку та докази. На периферійному шляху реципієнт витрачає мало часу на обробку змісту. Розум активує тригер прийняття рішення, який повідомляє йому погодитися чи відмовитися: причому тригери скеровані в основному емоціями, тож реципієнт покладається на прості (рефлекторні) сигнали або евристику.

³Гаррі Міллс – засновник та генеральний директор The Aha! Advantage, міжнародна консалтингова та навчальна фірма, яка допомагає клієнтам розвивати продажі та фіксувати великі угоди. Він є автором 14 книг про продаж, мотивацію, переконання, розвиток бізнесу та ведення переговорів.

Два шляхи сприйняття переконуючого тексту	
<i>Продумане</i>	<i>Бездумне</i>
Мотивація слухати та вміння оцінювати	Низька / відсутня мотивація та/або здатність слухати
Високий рівень участі (активності)	Низький рівень участі (активності)
Активно обробляє інформацію	Пасивна обробка інформації та автоматичні тригери прийняття рішень
Зважує плюси і мінуси доказів	Не використовує контраргументів
Використовує розум та логіку, керується раціональними висновками	Мало використовує інтелектуальний аналіз, керується інстинктами та емоціями.
Стійкість до зміни установок та інших змін	Нестійкість установок та позиції

Навички активного слухання та утримання уваги у переговорах для посилення впливу

Комунікація може бути професійною, однак неефективною – Ви можете говорити ввічливо, однак незрозуміло та плутано (порушення логіки повідомлення, про яке йшлося вище), або не слухати співбесідника через хвилювання, чи надмірну зосередженість на власних думках.

Вище ми говоримо про вдумливе та свідоме реагування на ситуацію переконування. Комунікація, навіть якщо ви прагнете переконати інших та досягти мети у переговорах, означає *не лише говорити, але й чути*. Справді, ви привертаєте увагу інших, коли говорите, однак помилкою було б вважати, що вас дійсно слухають так, як цього хочете ви. Згадайте, наприклад, ситуації, коли Ви подумки були деінде у той час, коли ваш співбесідник необачно вирішив, що ваша увага прикута до його слів.

Хоча це може здатися простим, багато хто переоцінює свої навички ведення переговорів та слухання. Це відбувається головним чином через відсутність розуміння щодо поняття активного слухання. Активне слухання – це не просто звернення уваги на те, що хтось говорить, чи додавання “у-гу” у розмову раз у раз. Для активного слухання потрібні активне мислення та співпереживання, щоб допомогти вам повністю зрозуміти, що намагається сказати інша людина.

Як активне слухання допомагає в переговорах?

а. **Забезпечення успішного обміну інформації.** Активне слухання безцінне для забезпечення успішних переговорів, оскільки будь-яка ефективна комунікація заснована на обміні інформацією. Обмін передбачає активні дії обох сторін, а не лише тої, що зараз представляє свій бік справи.

б. **Зняття напруги.** Ефективне активне слухання може зняти напругу й підштовхнути прогрес у ситуації переговорів, коли сторони зайшли в глухий кут. Так ви даєте зрозуміти іншій людині, що здатні тимчасово відійти від власної логіки та витратити свій час на розгляд ситуації з її точки зору.

с. **Збір інформації.** Вам потрібно використовувати активне слухання, щоб зібрати всю необхідну інформацію, що допоможе вам вивчити проблему на глибокому рівні. Просто сидіти, кивати головою і посміхатися, поки інша людина аргументує свою точку зору – не допоможе жодній із сторін, не підвищить рівень вашої впевненості та довіри між сторонами. Чим більше у вас інформації, тим більше у вас можливостей і тим вище ймовірність, що ви зможете досягти бажаної мети.

В свою чергу для того, щоб спонукати до активного слухання іншу сторону, використовуйте базові навички утримання уваги: змінюйте тон, темп та тембр голосу. Чи подобається вам слухати монотонних ораторів? Ні? Тож не ставайте одним з них!

Нервова система влаштована таким чином, що з часом люди звикають до будь-якого подразника і перестають на нього реагувати. Говоріть енергійно, а потім пом'якшуйте і стишуйте тон, робіть паузи та наголоси (однак не зловживайте ними!)

Активне слухання передбачає такі способи поведінки, які дають зрозуміти іншій людині, що ви звертаєте на неї увагу та берете активну участь у переговорах.

Класичні техніки, які допоможуть вам стати успішним учасником переговорів включають: запитання, перефразування, зворотній зв'язок та визнання (або подяку).

Запитання	Дає змогу точно розуміти повідомлення, яке передає інша сторона та продемонструвати повагу й зацікавленість. Формулювання запитань із такими структурами, як “Будь ласка, можете пояснити, що ви мали на увазі ...”, далі вказує на те, що ви звертаєте увагу та намагаєтесь зрозуміти точку зору іншої людини.
Перефразування	Підсумовує сказане іншою людиною, і є найкращим спосіб показати, що ви зрозуміли основну ідею протилежної сторони. Використовуючи речення на кшталт “наскільки я розумію, ваш план – це ...”, ви підкреслюєте свою готовність зрозуміти іншу сторону аргументу.
Зворотній зв'язок	Показує, що ви врахували те, що говорив інший, демонструючи, що ви не знехтували думкою протилежної сторони та готові до обговорення
Визнання	Подібно до зворотного зв'язку, є чудовим способом відзначити прагнення, зацікавленість та докладені зусилля іншої сторони до спільного вирішення проблеми.

Ассертивна поведінка у переговорах

Якщо проаналізувати те, як ми спілкуємося, можна помітити три основні типи поведінки у комунікації: зверхня (агресивна), невпевнена та партнерська.

- зверхня передбачає наше підкреслено поблажливе зверхнє, та/або агресивне ставлення до інших;
- у невпевненій ми демонструємо покірність, підлабузництво, а також невпевненість та слабкість позиції;
- у партнерській ми сприймаємо інших людей як рівноправних партнерів по спілкуванню, що означає повагу до думок і позицій інших людей (навіть, якщо вони не співпадають із нашою власною).

Кваліфікований переговорник може справляти враження непохитності, твердості та контролю. Однак, при цьому він не поводить себе грубо чи неповажливо, не ображає інших учасників, він просто здатний авторитетно й обґрунтовано висловити власну думку. Саме ця здатність викликає довіру та прихильність інших сторін. І йдеться тут не про батьківський чи протекційний стиль спілкування, а про *впевнену не агресивність*, або *асертивність*, досягти якої надзвичайно важко.

Поняття *асертивності* з'явилося у вжитку завдяки західним клінічним психологам когнітивно-поведінкової школи. Асертивність (від англ. “assert” – стверджувати, відстоювати) визначають як упевнену неагресивну поведінку, що полягає у здатності особистості стверджувати себе і власні інтереси, не порушуючи меж іншої людини – тобто фактично визнаючи аналогічне право як за собою, так і за іншими. Першу згадку про це поняття датовано 1949 роком: А. Salter у своїй роботі згадує “тренінг асертивності”, описуючи його, як технологію покращення соціальних навичок та зниження рівня соціальної тривожності клієнтів [4]. Клінічні психологи розглядали “неасертивність” як причину низки психічних захворювань, а, відтак, лікування логічно будувалося на “вирощуванні” здатності до асертивності.

Методи моделювання і відпрацювання асертивної поведінки було об'єднано у терапевтичну технологію під загальною назвою

“Тренінг асертивності”, в основу якого було покладено шість правил асертивної поведінки:

- 1) висловлювати власні почуття, щоб люди знали, коли ви щасливий, сумний, рішучий, злий і т.д.
- 2) виявляти емоції відповідно до дійсного стану: посміхатися, коли радієте; насупитися, коли гніваєтеся тощо;
- 3) висловлювати незгоду, коли не погоджуєтесь із чимось;
- 4) використовувати займенник “я”;
- 5) погоджуватись, коли отримуєте визнання;
- 6) бути спонтанним (тобто не прив’язаним до набору шаблонів мислення й поведінки).

Асертивну поведінку розглядають як конструктивну альтернативу “агресивній” та “невпевненій” поведінці, що виявляються у критичних ситуаціях: прохання, відмови, наданні зворотного зв’язку та реагуванні на гнів (чи інші сильні негативні емоції інших) або критику.

Асертивність є переживанням особистістю самовизнання і самоцінності, цінності власної думки, власного вибору. Недостатність асертивності, стає причиною того, що зовнішня підтримка стає критично значущою, вирішальною, а поведінка особистості набуває деструктивних рис – схильності ображатися, звинувачувати оточуючих у недостатній повазі до себе, гнівливості тощо. У переговорах нездатність до асертивності стає критичною – і для результатів, і для репутації учасника.

Як виявляється асертивність? Окрім зовнішніх фізичних ознак (пряма постава, впевнене мовлення, невимушеність), є й інші ознаки, такі як *ввічливість*.

Ввічливість як прояв сили у переговорах. Емоційність переговорів прямо пропорційна гостроті й важливості питань, які вирішують учасники, провокуючи їх на порушення особистих меж, що виявляється у звинуваченнях, злих жартах, лихослів’ї тощо.

Іноді здається, що відповідати на грубощі або хамство потрібно тим самим, бо інакше – це прояв слабкості. Однак, насправді, саме хамство є слабкістю, оскільки є проявом гніву,

що є реакцією на неспівпадіння реальної ситуації очікуванням. В свою чергу, ввічливість є способом вберегти рівновагу і поважливе ставлення до себе. Бути ввічливим означає усвідомлювати і поважати почуття інших людей. Ввічливість поліпшує ваші стосунки з іншими людьми, допомагає зміцнити повагу та зв'язок, підвищити вашу самооцінку та впевненість у собі, а також загасити конфлікт у зародку, зберігши професійну позицію.

Що може “розхитати” нашу впевненість у процесі переговорів? Критика з боку протилежної сторони, особливо викладена у зневажливій манері, може стати серйозним випробуванням для вашої асертивної позиції. Нижче представлено способи, опанувавши які, ви будете здатні з гідністю протистояти шквалу критики, викликаючи повагу і захоплення власною непохитністю.

Асертивне реагування на критику у переговорах

Найперше, слід розуміти і бачити *різницю між справедливою критикою та надмірною чи необґрунтованою критикою*. Справедлива критика не є приниженням чи запереченням, її часто надають з інформацією про те, як виправити ситуацію. Надмірна або необґрунтована критика покликана підірвати вашу впевненість у собі. Якщо, незважаючи на ваші спроби вирівняти комунікацію, людина продовжує надмірну необґрунтовану критику, ви можете розглянути можливість припинення відносин.

Якщо ж йдеться про стандартну ситуацію реагування на вашу позицію у переговорах, спробуйте зробити наступне:

1) Розслабтесь. Критика може спричинити напруження, що викличе позицію (в тому числі тілесну) оборони або агресивної атаки, змініть тон Вашого голосу, і всім цим ускладнить Вам ефективну відповідь.

2) Уникайте помсти. Не фокусуйтеся одразу на людині, яка висловила критичне зауваження.

3) Будьте стриманим. Метою непрямої критики може бути маніпуляція, спрямована на виведення Вас із рівноваги для перехоплення контролю над ситуацією. Іншими словами, людина хоче Вас засмутити чи розгнівати своїми зауваженнями, однак приховує ці наміри.

4) Зважайте на “неідеальність”. Більшість людей не вміють правильно давати негативний фідбек. Навіть якщо людина висловилася неточно, майте на увазі можливу цінність змісту висловлювання.

5) Перевірте сприйняття. Якщо Ви вважаєте, що знаєте, чому у людини склалася така думка – скажіть їй про це. Це знизить рівень напруги і уможливить розважливий обмін думками.

6) Визнайте почуття і емоції. Це стосується, як власних емоцій, так і емоцій іншої людини. Якщо людина засмучена, визнайте це і дайте зрозуміти, що Ви це бачите – люди, відчуваючи себе почутими, заспокоюється. Так само як і Ви, якщо відчуваєте сплеск емоцій, спробуйте спокійно сказати про них: “Зараз я відчуваю напруження (хвилювання, тривогу тощо), оскільки ситуація є надзвичайно важливою для всіх нас”.

7) Погоджуйтесь вибірково. У деяких випадках варто частково погодитись із опонентом. Ваш критик іноді просто прагне “перемоги” над Вами. Визнаючи його перемогу, ви знешкоджуєте його критику.

8) Слухайте і чекайте. Перед відповіддю дозвольте критику висловити всі свої міркування. Врешті-решт, вони вичерпаються і людина буде готовою для відкритого обміну. *Слухати критику не означає приймати її або вірити їй.*

9) Вимагайте роз’яснень. Люди часто висловлюються туманно, коли критикують. Запитайте, чого конкретно стосується критика, не напосідаючи і не нав’язуючи свій погляд. Якщо Вам закидають непряму або невербальну критику, у Вас є право просити пояснень. Це змушує людину брати відповідальність за свої слова. Ви можете аргументувати тим, що не відповідаєте на слова, за які інший не несе відповідальності.

10) Пояснюйте не виправдовуючись. Якщо це прийнятно, запропонуйте власну версію з коротким поясненням ваших аргументів.

11) Виявляйте чутливість до форми вислову. Зважайте на стиль, в якому була артикульована критика: якщо людина виявила доброзичливість, подякуйте їй за щирість; якщо ж критика прозвучала в образливій формі, вкажіть на це і запропонуйте інший спосіб комунікації.

12) Візьміть тайм-аут. Вам можливо знадобиться час для перевірки точності / правдивості зворотного зв'язку. А також з'ясування того, як відповісти. Якщо так, домовтесь зустрітися пізніше для прояснення сказаного.

Активності

1. Тест на здатність переконувати (IQ навичок переконання Харрі Мілза) [2].

Перед початком модулю учасники мають можливість оцінити власні навички переконання у переговорах.

Інструкція: уважно прочитайте кожне з нижчеподаних тверджень та позначте варіант, який найкраще описує вашу поведінку. 1 – ніколи, 2 – зрідка, 3 – іноді, 4 – часто, 5 – завжди. Підсумуйте свої бали та перейдіть до розділу “Інтерпретація результатів”, щоб оцінити ваші результати.

№	Твердження	Оцінка				
1.	Я свідомо встановлюю свої повноваження або кваліфікацію, перш ніж намагатися впливати на когось.	1	2	3	4	5
2.	Переконуючи, я пропоную докази того, як люди могли довіряти мені чи моїй організації в минулому.	1	2	3	4	5
3.	Я свідомо справляю потужне враження в перші кілька хвилин будь-якої зустрічі.	1	2	3	4	5
4.	Я свідомо використовую мову тіла, щоб впливати на інших.	1	2	3	4	5
5.	Я цілеспрямовано та свідомо використовую мову тіла.	1	2	3	4	5
6.	Я використовую дзеркальне відображення, стимуляцію та ведучі прийоми, щоб впливати на інших.	1	2	3	4	5
7.	Я стежу за тим, що кажуть інші люди щодо ознак обману.	1	2	3	4	5

8.	Я використовую низькі тембри, коли хочу, щоб мій голос звучав авторитетно.	1	2	3	4	5
9.	Я варіюю темп голосу і використовую паузи, щоб викликати інтерес та впливати на аудиторію.	1	2	3	4	5
10.	Розмовляючи, я уникаю підсилювачів, бар'єрів та обмовок	1	2	3	4	5
11.	Я аналізую слова та поведінку людей, на яких хочу вплинути, щоб оцінити тип інформації, яка їх переконає.	1	2	3	4	5
12.	Я аналізую слова та поведінку людей, на яких хочу вплинути, щоб оцінити їхній спосіб, прийняття рішення.	1	2	3	4	5
13.	Коли я просуваю власні ідеї, я свідомо говорю мовою вигід і переваг.	1	2	3	4	5
14.	Коли я переконую, я свідомо вибираю потужні слова, що привертають увагу та містять сильні, позитивні, емоційні заклики.	1	2	3	4	5
15.	Я використовую антитезу, коли хочу створити особливо ефектну презентацію.	1	2	3	4	5
16.	Переконуючи, я свідомо наголошую на тому, що саме робить мою пропозицію або ідею унікальною.	1	2	3	4	5
17.	Я подаю свою аргументацію та пропозиції, апелюючи до базових людських потреб іншої людини.	1	2	3	4	5

18.	Я використовую повторення у промовах . виступах, щоб створити додатковий ефект.	1	2	3	4	5
19.	У презентаціях я використовую безліч метафор, аналогій та історій, щоб підкреслити ключові моменти.	1	2	3	4	5
20.	Я використовую гумор, де це доречно, щоб збільшити залученість та відданість справі.	1	2	3	4	5
21.	Я свідомо обмежую кількість пунктів п'ятма в будь-якій презентації.	1	2	3	4	5
22.	Я організовую ідеї у презентації у тематичну структуру.	1	2	3	4	5
23.	Я привертаю увагу до моєї презентації яскравим та динамічним початком.	1	2	3	4	5
24.	Я завершую презентацію драматичним кульмінаційним моментом та закликком до дії.	1	2	3	4	5
25.	Я підтверджую свої аргументи високо достовірними, добре дослідженими доказами.	1	2	3	4	5
26.	Я використовую нові, яскраві кейси для кращого запам'ятовування.	1	2	3	4	5
27.	Я перефразовую важливі положення та ідеї щоб повторити їх кілька разів.	1	2	3	4	5
28.	Я свідомо використовую стратегію аргументацій для спростування конкуруючих ідей.	1	2	3	4	5
29.	Я спростовую конкуруючі ідеї, перш ніж вони мають шанс закріпитися.	1	2	3	4	5

30.	Я заздалегідь готую своїх прихильників проти конкуруючих ідей.	1	2	3	4	5
31.	Коли я цитую статистику, я використовую простіші форми пояснення для ясності та запам'ятовування.	1	2	3	4	5
32.	Мої аудіовізуальні презентації ніколи не перевищують 20 хвилин.	1	2	3	4	5
33.	Мої аудіовізуальні презентації побудовані навколо одного центрального повідомлення.	1	2	3	4	5
34.	Мої наочні засоби побудовані за правилом: одна ідея – одна візуалізація.	1	2	3	4	5
35.	У моїх наочних засобах використано більше графіки ніж слів.	1	2	3	4	5
36.	Я пристосовую кольори, які використовую у своїх наочних засобах, до упереджень моєї аудиторії.	1	2	3	4	5
37.	Я варіюю свій вибір медіа відповідно до повідомлення, яке хочу передати.	1	2	3	4	5
38.	Я заохочую відгуки у дискусіях, щоб зміцнити самопереконавання	1	2	3	4	5
39.	Я використовую запитання, а не твердження для формування дискусій.	1	2	3	4	5
40.	Я навмисно задаю незручні запитання, коли хочу змусити іншого сумніватися у власній аргументації.	1	2	3	4	5

41.	Там, де це доречно, я використовую скеровуючи та риторичні запитання, щоб вплинути на презентацію чи зустріч.	1	2	3	4	5
42.	Я активно слухаю людей, щоб віддзеркалити зміст і почуття того, що вони сказали.	1	2	3	4	5
43.	Я аналізую свою аудиторію заздалегідь, щоб визначити свою стратегію переконання.	1	2	3	4	5
44.	Я змінюю свою стратегію переконання і змінюю свій матеріал та підхід, коли переконую різні аудиторії.	1	2	3	4	5
45.	Коли я відчуваю супротив моїм пропозиціям, я планую поступове, покрокове переконання.	1	2	3	4	5
46.	Я свідомо використовую стратегію переконання, яка посилює мої сильні сторони та зменшує слабкі.	1	2	3	4	5
47.	Коли я веду переговори або продаю, я завжди прошу більше, ніж я очікую отримати.	1	2	3	4	5
48.	Коли я веду переговори про купівлю, я пропоную менше, ніж я очікую заплатити.	1	2	3	4	5
49.	Я свідомо надаю людям послуги, знаючи, що пізніше вони почуватимуться зобов'язаними відповісти їм взаємністю.	1	2	3	4	5
50.	Коли я хочу, щоб хтось зробив велике замовлення, що може зустріти опір, я починаю з	1	2	3	4	5

	прохання набагато меншого замовлення чи зобов'язання. Потім я спираюся на це, просячи набагато більшого замовлення чи зобов'язання згодом.					
51.	Коли я хочу, щоб люди дотримувались своїх зобов'язань, я намагаюся змусити їх взяти на себе зобов'язання публічно або на папері.	1	2	3	4	5
52.	Я свідомо використовую владу, надану мені званнями чи посадою, яку я обіймаю.	1	2	3	4	5
53.	Я намагаюся підбирати собі одяг, який підкреслює мій авторитет, компетентність та професіоналізм.	1	2	3	4	5
54.	Коли я володію ексклюзивною інформацією, я продаю її як дефіцит тим, на кого намагаюся вплинути.	1	2	3	4	5
55.	Коли я просуваю щось, я підкреслюю, що мій продукт є популярним / стандартом практики / частиною тренду.	1	2	3	4	5
56.	Я свідомо пов'язую себе з продуктами, людьми чи компаніями, що ними захоплюються люди, на яких я намагаюся вплинути.	1	2	3	4	5
57.	Я підкреслюю свою схожість із людьми, на яких намагаюся вплинути.	1	2	3	4	5
58.	Я свідомо використовую своїх друзів як мережу для побудови бізнесу чи впливу.	1	2	3	4	5

59.	Я свідомо хвалю та підлешую інших, щоб посилити мій вплив на них.	1	2	3	4	5
60.	Я використовую ситуації, коли на людину, на яку я хочу вплинути, чиниться тиск, щоб вона погодилася на мої пропозиції.	1	2	3	4	5

Інтерпретація результатів

Рівень переконання	Характеристика рівня
280–300 Винятковий	Ви чудо переконання. Якби це був тест на інтелект, ви були б генієм. Якщо у вас немає успішної кар'єри в сфері продажу, політики, дипломатії, права або бізнесу, вам слід серйозно подумати про кар'єрний розвиток. Єдине, чого вам слід уникати – надмірне самовдоволення.
240–279 Покращений	Ви талановито переконуєте людей у багатьох сферах життя, у більшості випадків, досягаєте бажаного у переговорах. Ви можете збільшити ареал власного впливу, свідомо аналізуючи власні успіхи та поповнюючи знання.
180-239 Адекватний	Ви знаєте і практикуєте багато технік переконання. Однак, ви можете значно зменшити кількість втрачених можливостей, розширивши свої навички та обізнаність.
179 та менше Дефіцитний	Ваші навички переконання слабкі. Ви боретеся, щоб отримати те, що хочете. Ви також можете бути вразливими до

	експлуатації з боку неетичних “переконувачів”. Життя сповнене втрачених можливостей.
--	--

2. Дослідження негативних форм переговорів і переконання

Групове обговорення. Розділити учасників на дві групи для заповнення матриці успішних/неуспішних дій у переговорах.

Інструкція учасникам: *“Подумайте про час, коли ви намагалися переконати когось щось зробити. Як це пройшло? Чи використовували ви якусь тактику, щоб отримати бажаний результат?”*

Моя мета у переговорах	Мої дії у переговорах	Результат дії

3. Логіка аргументації в ділових переговорах

Робота в мікрогрупах (15 хв.) Для виконання цієї вправи можна використати спічі відомих бізнесменів, адвокатів, або політиків. Групи аналізують тексти спічів за критеріями “Логіка аргументації” та оцінюють ступінь логічності переконуючого тексту.

4. Активне слухання у переговорах

Гра “Злий лайм”. Ведучий викликає трьох учасників за бажанням та роздає їм папірці з індивідуальними інструкціями. У грі беруть участь три сторони переговорів: А – постачальник лайму, Б (фармацевтична компанія) та В (компанія з виробництва соків) – покупці, дуже зацікавлені у придбанні лайму. Жодна зі сторін не знає можливостей та обмежень інших.

Інструкція для А: *“Ви – єгипетська фірма-постачальник лайму, яка хоче продати продукт вигідно і швидко, поки партія свіжа. Продукт коштує 900 € за тонну, але ви хочете отримати*

більше грошей, оскільки конкурентів у вас немає, зате є два можливі покупці”.

Інструкція Б: “Ви – фармацевтична компанія, яка потребує партію лайму для виробництва ліків, у складі яких використовується масло, що видобувається з кісточок та шкурки лайму. Максимальна сума, яку ви можете запропонувати на торгах – 1500 € за тонну.”

Інструкція В: “Ви – компанія з виробництва соків, яка потребує партію лайму для виготовлення високоякісного соку. Максимальна сума, яку ви можете запропонувати на торгах – 1200 € за тонну.”

Ключ до аналізу групової роботи полягає у тому, що лише використовуючи техніки активного слухання учасники переговорів Б та В можуть з’ясувати справжні інтереси один одного та “збити ціну”.

5. Асертивна поведінка у переговорах: робота з таблицею

ТИП ПОВЕДІНКИ	ХАРАКТЕРНІ РИСИ
НЕВПЕВНЕНА	Тон і голос: Текст:
АГРЕСИВНА	Тон і голос: Текст:
АСЕРТИВНА	Тон і голос: Текст:

Інструкція: Складіть список ознак агресивної, невпевненої та асертивної поведінки. Підготуйте у мікрогрупах та покажіть сценку переговорів, де учасники виявляють вказані типи поведінки. Решта групи, яка спостерігає за сценкою має зрозуміти, хто з учасників перебуває в якій позиції.

6. Робота з агресивно-критичними висловлюваннями

Робота в мікрогрупах (6-8 людей). Інструкція: зафіксуйте на фліп-чарті якомога більше агресивно-критичних висловлювань,

типових для ваших клієнтів та опонентів у переговорах. Далі ведучий прохає учасників сісти у дві шеренги так, щоб опинитися навпроти один одного. Кожен з учасників лівої шеренги формує критичне або агресивне висловлювання (з виписаних раніше) на адресу того, хто сидить навпроти. Адресат повинен “обробити” висловлювання за асертивними правилами і отримати від агресора згоду. Після цього права шеренга, встає і зміщується на одну людину вліво і тепер ті, хто відповідав самі формують критичне або агресивне висловлювання на адресу наступного учасника, який сидить навпроти.

Після того, як усі учасники повернуться на свої місця ведучий пропонує групам зафіксувати вдалі форми відповідей на критику й агресію на фліп-чарті.

Література

1. Butler, Pamela E., Ph.D. Self-Assertion for Women. Second edition, revised. New York: HarperCollins, 1992.
2. Mills, Harry Artful persuasion: how to command attention, change minds, and influence people / Harry Mills. 319 p. ISBN 0-8144-7063-7.
3. Peleckis K., Peleckiene V. Persuasion in Business Negotiations: Strategic Orientations and Rhetorical Argumentation Universal Journal of Management 3(10): 413-422, 2015.
4. Peneva I., Mavrodiiev S. A Historical Approach to Assertiveness // Psychological Thought Vol 6, No 1, 2013.
5. Risse, Thomas 2000: „Let’s Argue!”: Communicative Action in World Politics, in: International Organization 54: 1, 1-39.
6. Ulbert, C.; Risse, T.; Muller, H. 2004. Arguing and Bargaining in Multilateral Negotiations, Swiss Chair, Firenze: European University Institute.

Література до самостійного опрацювання

1. **Бербенець О.В.** Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал / Ін-т підготовки кадрів держ. служби зайнятості України ; ТОВ “Ред. журн. “Економіка та держава” ; голов. ред. Федоренко В.Г. – Київ, **2017**. – № 7, липень. – С. 31-33.

2. **Бурбело Н.О.** Формування комплексу заходів антикризового управління підприємством // Інноваційна економіка : науково-виробничий журнал / Подільський держ. аграрно-техн. ун-т ; ПВНЗ “Хмельницький економ. ун-т” ; ПП “Ін-т економіки, технологій і підприємництва” [та ін.] ; голов. ред. Стельмащук А.М. – Тернопіль, **2017**. – № 1/2 (67). – С. 65-70.

3. **Бугайчук А.** Soft skills vs Hard skills у чому різниця? = М’які навички проти жорстких навичок у чому різниця? / А. Бугайчук // Школа : Інформаційно-методичний журнал для заступників директорів навчальних закладів. – **2019**. – № 6. – С. 10-23.

4. **Гербер М.** Малый бизнес. От иллюзий к успеху. Как создать компанию и удержать ее / Пер. з англ. – М.: ЗАТ “Олімп-Бізнес”. – **2016**. – 240 с.

5. **Глазунова О.** Розвиток “soft skills” у майбутніх фахівців з інформаційних технологій: методи, засоби, індикатори оцінювання / О. Глазунова, Т. Волошина, В. Корольчук // Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. – **2019**. – Вип. спецвип.. – С. 93-106.

6. **Гонтюк В.А.** Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Гонтюк Вікторія Анатоліївна ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. – Вінниця, **2019**.

7. **Длугунович Н.А.** Soft skills як необхідна складова підготовки іт-фахівців / Н.А. Длугунович // Вісник

Хмельницького національного університету. Технічні науки. – 2014. – № 6. – С. 239-242.

8. **Жмай О.В.** Формування емоційного інтелекту як необхідна складова процесу розвитку soft skills // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Економіко-правовий ф-т ; редкол.: Е.А. Кузнецова, Є.І. Масленніков, В.І. Борщ [та ін.]. – Одеса, 2018. – Т. 17, вип. 2 (39). – С. 119-132.

9. **Занора В.** Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат / В. Занора, Д. Куценко, Н. Одородько // Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал / М-во освіти і науки України ; Чернігів. нац. технолог. ун-т ; голов. ред. Шкарлет С.М. ; редкол.: Н.М. Вдовенко, Л.М. Газуда, М.В. Газуда [та ін.]. – Чернігів, 2019. – № 2 (18). – С. 40-51.

10. **Липман М.** Рефлексивная модель практики образования // Lipman M. Thinking in Education. – Cambridge, 1991. – 7–25.

11. **Іванова Л.В.** “Soft skills” як важлива складова конкурентоспроможності фахівця з інформаційних технологій / Л. В. Іванова, О. В. Скорнякова // Молодий вчений. – 2018. – № 12(1). – С. 83-87.

12. **Коваль К.О.** “Soft skills” – вимога часу для випускників технічних спеціальностей / К.О. Коваль // Знання. Освіта. Освіченість : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, Вінниця, 28–29 вересня 2016 року / Міністерство освіти і науки України, Вінницький національний технічний університет, Новий університет Лісабону (Португалія), Люблінська політехніка (Польща), Синергетичне товариство України – Вінницьке відділення. – Вінниця, 2016. – С. 82.

13. **Комунікативні стратегії** : підручник для студ. ВНЗ / [А.Е. Левицький та ін. ; за ред. А.Е. Левицького] ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – 2-ге вид., допов. та перероб. – Київ : Київський університет, 2013. – 559с.

14. **Матвієнко В.М.** Емпатія // Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т. / Редкол.: Л. В. Губерський (голова) та ін. – Київ: Знання України, 2004. – Т.1 – 760с.

15. **Маценко Ж.М.** Духовність: феномен психології та об'єкт виховання / Ж.М. Маценко. – Київ: Освіта України, **2010**. – 100 с.

16. **Олійник Л.** Розвиток soft skills особистісної комунікації керівника вищого навчального закладу // Філологія початку ХХІ сторіччя : традиції та новаторство : зб. наук. праць молодих учених / М-во освіти і науки України, Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка ; [за ред. Г.А. Александрової, Г.А. Черненко]. – Київ : Київський університет, **2018**. – С. 38-40.

17. **Пилипчук В.** Інформаційно-комунікативні проблеми глобалізації вітчизняного бізнесу / В. Пилипчук, О. Данніков // Журнал європейської економіки : науковий журнал / Тернопіл. нац. екон. ун-т. – Тернопіль, **2015**. – Т. 14, (№ 1). – С. 26-36.

18. **Повстин О.В.** Значення “soft skills” у формуванні управлінської компетентності фахівців у галузі безпеки людини / О.В. Повстин, М.М. Козяр // Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. – **2019**. – № 20. – С. 122-127.

19. **Поль Р.У.** Критическое мышление: Что необходимо каждому для выживания в быстро меняющемся мире R. Paul – [edited by A. J. F. Binker]. – Center for Critical Thinking and Moral Critique Sonoma State University, **1990**. – 575 p.

20. **Пять** SOFT-SKILLS: какие и где нужны? // Маркетинговые исследования в Украине : Научно-практический журнал. – **2017**. – № 5. – С. 33–35.

21. **Рифкин Дж.** The Empathic Civilization: The Race to Global Consciousness in a World in Crisis. – N. Y.: J. P. Tarcher / Penguin, **2009**. – X, 674 p.

22. **Серняк І.** Корпоративні університети як соціальний інструмент системи управління персоналом підприємства в Україні // Галицький економічний вісник : науковий журнал / Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя ; редкол.: Білоус О.С., Павликівська О.І., Кіляр О.Р. [та ін.]. – Тернопіль, **2019**. – № 3 (58). – С. 98-104.

23. **Сивогракова З.А.** Роль дисциплін психологічного змісту у розвитку “soft-skills” компетенцій майбутніх фахівців технічних спеціальностей у процесі підготовки у ЗВО // Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць

Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України ; голов. ред. Максименко С.Д. ; редкол.: Моляко В.О, Балл Г.О., Карамушка Л.М. [та ін.]. – Київ, **2019**. – С. 178-187.

24. **Смагіна Т.** Умови розвитку гнучких навичок (soft skills) педагогів у процесі навчання на курсах підвищення кваліфікації / Т. Смагіна, О. Шуневич // Український педагогічний журнал : фахове періодичне видання : науковий журнал / Ін-т педагогіки НАПН України ; редкол.: Топузов О.М., Головка М.В., Засекіна Т.М. [та ін.]. – Київ, **2019**. – № 2. – С. 73-80.

25. **Смерічевський С.Ф.** Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії / С.Ф. Смерічевський, О.І. Клімова // Інвестиції: практика та досвід : науково-практичний журнал / Чорноморський держ. ун-т ім. Петра Могили ; ТОВ “ДКС Центр” ; голов. ред. Клименко Л.П. – Київ, **2017**. – № 9, травень. – С. 11-14.

26. **Терно С.** Критичне мислення – сучасний вимір суспільствознавчої освіти / С. О. Терно. – Запоріжжя: Просвіта, **2009**. – 268 с.

27. **Тимофєєва Г.В.** Основні тренди управління глобальними компаніями // Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. / М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т упр., Нац. ун-т “Києво-Могилян. акад.” [та ін. ; редкол.: С.Ф. Макарова та ін.]. – Маріуполь ; Київ : Халіков Р.Р., **2019**. – С. 83-86.

28. **Тягло О.В.** Критичне мислення: [навч. посібник] / Тягло О. В. – Х. : Основа, **2008**. – 187 с.

29. **Харченко Н.** М'які навички (soft skills) у роботі управління: мистецтво півтонів і варіантів / Н. Харченко // Управління освітою. – **2019**. -Вересень, № 9. – С. 40-65.

30. **Черняк О.** Проблеми ефективності студентських служб в Україні: досвід міжнародного проекту ТЕМПУС IMPRESS / О. Черняк, Г. Харламова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, **2015**. – С. 55-58. – (Економіка ; вип. 11 (176)).

31. **Ягнюк К.В.** Природа эмпатии и ее роль в психотерапии / К.В. Ягнюк. // Журнал практической психологии и психоанализа. – **2003**. – №1 Электронный ресурс: <http://www.psyjournal.ru>

32. **ІТ-фест та Ярмарок студентських можливостей відбулися у Харкові** // Вища школа : науково-практичне видання / М-во освіти і науки України ; голов. ред. К.М. Левківський ; редкол.: К.С. Абдієв, В.П. Андрущенко, В.Д. Базилевич [та ін.]. – Київ : Знання, **2019**. – № 9 (182). – С. 5-6.

33. **Glazunova O.G.** Development of professional and soft skills of future IT specialists in cooperation with leading IT companies= Розвиток професійних та м'яких навичок майбутніх ІТ-фахівців у співпраці з провідними ІТ-компаніями / O. G. Glazunova, T. V. Voloshyna, N. Dorosh // Інформаційні технології і засоби навчання. – **2017**. – Т. 60, вип. 4. – С. 141-154.

34. **Mukan N.** Hard and soft skills forming professional competence of international relations specialist= Тверді та м'які навички формування професійної компетентності фахівця з міжнародних відносин / N. Mukan, K. Istomina, H. Yaremko, I. Muskiv // Молодь і ринок. – **2019**. – № 9. – С. 27-32.

35. **Pereira O.** Soft skills in knowledge-based economics= М'які навички економіки на основі знань / O. Pereira, M.J. Raposo // Маркетинг і менеджмент інновацій. – **2019**. – № 1. – С. 182-195.

36. **Ramsoomair F.** The Hard Realities of Soft Skills= Жорсткі реалії м'яких навичок / F. Ramsoomair, R. Howey // Problems and perspectives in management. – **2004**. – Iss. 4. – С. 231-239.

37. **Vvedenska T. Y.** Hard and soft skills formation in training interpreters in the XXI century= Формування жорстких і м'яких навичок у підготовці перекладачів у ХХІ столітті / Т.У. Vvedenska // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Педагогіка і психологія. – **2014**. – Т. 22, вип. 20. – С. 114-118.

Навчальне видання

**Г. О. Харламова, Т. В. Карамушка,
В. П. Зубченко, А. В. Кунцевська**

М'ЯКІ НАВИЧКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦІВ

SOFT SKILLS FOR ENTREPRENEURS

Навчальний посібник

Керівник видавничого проекту *В. І. Зарицький*
Комп'ютерний дизайн *О. П. Щербина*

Підписано до друку 17.11.2020. Формат 60х84 ¹/₁₆.

Ум. друк. арк. 5,81. Обл.-вид. арк. 3,96.

Тираж 200 прим.

Видавець і виготовлювач: ТОВ «Видавництво «Ліра-К»,
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3981 від 15.02.2011.

03142, м. Київ, вул. В. Стуса, 22/1.

тел./факс (044) 247-93-37; (050) 462-95-48

Сайт: lira-k.com.ua, редакція: zv_lira@ukr.net



Харламова Ганна Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної кібернетики Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Член редакційних колегій та рецензент більше 20 міжнародних наукових журналів. Член дослідницького центру в галузі політології, міжнародних відносин та європейських студій, Департаменту міжнародних відносин, політичних наук та європейських досліджень, Університету імені Лучіана Блага, м. Сібіу, Румунія. Експерт Національного фонду досліджень України.



Карамушка Тарас Вікторович – кандидат психологічних наук, асистент кафедри соціальної роботи Київського національного університету імені Тараса Шевченка.



Зубченко Володимир Петрович – кандидат фізико-математичних наук, асистент кафедри теорії ймовірностей, статистики та актуарної математики Київського національного університету імені Тараса Шевченка, директор Бізнес-школи Київського національного університету імені Тараса Шевченка, заступник генерального директора Корпорації «Науковий парк Київський університет імені Тараса Шевченка», сертифікований актуарій, бізнес-тренер та ведучий.



Кунцевська Анастасія Володимирівна – кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної реабілітації та соціальної педагогіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка, соціальний та організаційний психолог, член правління Співки психологів та психотерапевтів України.