

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА**

**Ірина МАЦІШИНА**

**ПОЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ**



*Методичні рекомендації  
до практичних занять та самостійної роботи здобувачів вищої освіти*

Вінниця 2023

**Автор**

Мацшина Ірина Віталіївна, д.політ.н., доцент кафедри політології та державного управління Донецького національного університету імені Василя Стуса

Освітня програма підготовки здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра та магістра

Галузь знань – 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність – 052 «Політологія»

**Мацшина І.В.** Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти «Політичні технології» (спеціальність 052 – Політологія). Вінниця, 2023. 41 с.

**Рецензенти:**

*Прямухіна Наталія Валентинівна*, доктор економічних наук, доцент кафедри політології та державного управління Донецького національного університету імені Василя Стуса.

*Примуш Микола Васильович*, доктор політичних наук, професор кафедри політології та державного управління Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Затверджено рішенням засідання кафедри політології та державного управління Донецького національного університету імені Василя Стуса, протокол № 6 від «16» січня 2023 р.

Затверджено Вченою радою факультету інформаційних і прикладних технологій Донецького національного університету імені Василя Стуса, протокол № від «16» березня 2023 р.

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	2
<b>ТЕСТИ, ПРАКТИЧНІ ТА САМОСТІЙНІ ЗАВДАННЯ</b>	
Тема 1. БАЗОВІ ПОНЯТТЯ ВПЛИВУ	3
Тема 2. НЕВЕРБАЛЬНА ПОВЕДІНКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ	5
Тема 3. ВПЛИВОВИЙ ТЕКСТ	7
Тема 4. ДІАЛОГ	10
Тема 5. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ СТИЛЬ ВПЛИВУ. МОДЕЛІ	12
Тема 6. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ СТИЛЬ ВПЛИВУ. ПРАКТИКА	15
Тема 7. РЕЖИМИ ПУБЛІЧНИХ ВИСТУПІВ	17
Тема 8. СТРАТЕГІЇ ВПЛИВУ ПІД ЧАС ПЕРЕГОВОРІВ	19
Тема 9. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ МЕТОЮ	21
Тема 10. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ СИЛОВИМ БАЛАНСОМ	24
ТЕМА 11. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЙНОЮ АТМОСФЕРОЮ	26
ТЕМА 12. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЄЮ	28
ТЕМА 13. УПРАВЛІНСЬКИЙ ВПЛИВ	31
ТЕМА 14. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ	33
<b>ДОДАТКИ</b>	36
<b>ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ</b>	40
<b>ЛІТЕРАТУРА</b>	41

## ВСТУП

Метою вивчення навчальної дисципліни «Політичні технології» — є оволодіння системою загальнотеоретичних та практично-орієнтованих знань, вмінь і навичок в управлінні впливом під час політичної комунікації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти має набути таких результатів навчання: застосовувати теоретичні положення політичних технологій у політичній комунікації; визначати специфіку та закономірності виникнення основних різновидів публічної діяльності на міжособистісному та загально-політичному рівні; проводити соціально-політичний аналіз чинників та механізмів політичних технологій на горизонтальному та вертикальному рівнях; визначати критерії готовності сторін до співпраці.

Курс викладається у формі міні лекцій та практичних занять, а також організації самостійної роботи студентів. Основна підготовка здійснюється на практичних заняттях у вигляді завдань та кейсів. Використовуються такі методи навчання: міні-лекція, рольова гра, аналіз фрагментів кінофільмів тощо.

У методичних рекомендаціях містяться тести, завдання для практичної роботи в аудиторії та завдання для самостійної роботи. Всі вони є доповненням до лекційного матеріалу, який надається викладачем в аудиторії.

Тести та завдання допоможуть засвоїти закономірності впливу під час політичної та соціальної комунікації, тому матеріал може бути корисним для менеджерів підприємств, політиків та громадських діячів. Застосування невербальної поведінки, мови, фізіологічних особливостей під час комунікації може бути не тільки технологією впливу. Знання, що надаються у межах курсу, допоможуть слухачам вміти застосовувати захисні механізми у разі маніпуляцій. В час інформаційних технологій сучасні фахівці з соціального та політичного інжинірингу мають знати характеристики ключових режимів публічного виступу, а також вміти розпізнавати їх у виступах інших людей. Тому вміти розробляти рівні власного публічного виступу відповідно до його завдання, аудиторії та персональних особливостей як спікера, допоможе сучасним фахівцям бути почутими.

Також курс допоможе слухачам за допомогою знань з політичних технологій організувати персональний стиль спікера. Навчить діагностувати рівні переговорного процесу, контроль виконання, делегування, механіку управління порядком денним.

## **Тема 1. Базові поняття впливу**

### **ТЕСТИ**

1. **Адресат впливу має власну волю і може не підкорятися джерелу впливу**
  - × так
  - × ні
2. **Спрямовай вплив – це**
  - × коли є мета вплинути на адресата впливу
  - × коли немає мети вплинути на адресата впливу
3. **Функціонально-рольовий вплив – це**
  - × коли існує здатність бути почутим
  - × коли використовується статус або посада під час аргументації
4. **Непрямий вплив – це**
  - × коли адресат впливу знає, що на нього хочуть вплинути
  - × коли джерело впливу свідомо маніпулює інформацією, а адресат про це не знає
5. **Проаналізуйте ситуацію. Студент цілий місяць не відвідував заняття за невідомих причин. Куратор зателефонувала йому, запросила на бесіду. Після розмови студент почав відвідувати заняття. Визначте комбінацію впливу:**
  - × цілеспрямований прямий вплив та функціонально-рольовий вплив
  - × непрямий вплив та функціонально-рольовий вплив
  - × прямий вплив та індивідуально-специфічний вплив
  - × непрямий вплив та індивідуально-специфічний вплив
6. **Проаналізуйте ситуацію. Під час лекції студент А багато разів перебивав викладача, заважав іншим слухати та сприймати інформацію. Коли в п'ятий раз він почав перебивати своїм зайвим питанням, студент В зауважив студенту А, що він заважає всім повноцінно слухати лектора. Після цього студент А припинив заважати іншим. Визначте комбінацію впливу:**
  - × цілеспрямований прямий вплив та функціонально-рольовий вплив
  - × непрямий вплив та функціонально-рольовий вплив
  - × прямий вплив та індивідуально-специфічний вплив
  - × непрямий вплив та індивідуально-специфічний вплив
7. **Проаналізуйте ситуацію. Декан факультету після наради, замість того, щоб піти додому, залишився в університеті підготувати лекцію на завтра. З часом було помічено, що співробітники факультету теж**

**почали залишатися в університеті, щоб закінчити справи, які вони не встигли зробити протягом дня:**

- × цілеспрямований прямий вплив та функціонально-рольовий вплив
- × непрямий вплив та функціонально-рольовий вплив
- × прямий вплив та індивідуально-специфічний вплив
- × непрямий вплив та індивідуально-специфічний вплив

**8. Проаналізуйте ситуацію. Студент цілий місяць не відвідував заняття за невідомих причин. Декан факультету попросив куратора, щоб він разом зі студентом завтра об 11.00 прийшли до нього у кабінет. Зустріч, яку призначив декан для студента, за комбінацією впливу може бути:**

- × цілеспрямований прямий вплив та функціонально-рольовий вплив
- × непрямий вплив та функціонально-рольовий вплив
- × прямий вплив та індивідуально-специфічний вплив
- × непрямий вплив та індивідуально-специфічний вплив

## **ЗАВДАННЯ**

### **1. Самоаналіз.**

- × Заповніть схему. Справа напишіть ситуацію, коли вас послушали. Зліва згадайте ситуацію, коли ваша інформація була важливою, але вас не почули.
- × Вирішіть для себе, яка ваша особиста мета від цього курсу. Які ваші очікування стосовно власного розвитку. Запишіть для себе, щоб повернутися наприкінці курсу.



**2. Знайдіть приклад в історії, коли виступ однієї людини вплинув на зміну історичних подій країни або світу. Виділіть риси цієї людини:**

- × володіє ораторським мистецтвом
- × дуже гарний текст
- × має певну посаду
- × стильний одяг
- × володіє мімікою та жестами
- × має гарну зачіску

Після аналізу дайте відповідь на питання: Чи може зовнішній вигляд допомогти людині бути почутою?

## Тема 2. Невербальна поведінка як інструмент впливу

### ТЕСТИ

- 1. Під час виступу на що, в першу чергу, треба звертати увагу?**
  - × контакт з аудиторією
  - × мова тіла
  - × інформація, яка повідомляється
- 2. Невербальний вплив – це**
  - × як ми говоримо
  - × як говорять з нами
  - × зовнішній вигляд
- 3. Найпоширена група жестів – це**
  - × фіксатори
  - × Міміка
  - × ілюстратори
- 4. Міміка та погляд, що можуть свідчити, що людині, з якою ви спілкуєтесь, цікаво з вами – це**
  - × активне слухання
  - × залучення
  - × увага
- 5. Якщо необхідно, щоб звернули увагу на певну частину мови або певний меседж, треба:**
  - × говорити голосніше
  - × говорити тихіше
  - × говорити швидше
  - × говорити з різною швидкістю
  - × говорити з різною гучністю

### ЗАВДАННЯ

- 1. Перегляд фрагменту фільму. Зверніть увагу на поведінку героя:**
  - × Яку невербальну мову використовує герой?
- 2. Проведіть моніторинг невербальної поведінки за наступними ознаками:**
  - Він (вона) вміє добре доповнювати зміст своїх слів невербальними засобами (міміка, жести, поза



тощо).

- Він (вона) може знайти відповідні інтонації голосу висловлення своїх почуттів та ставлення до інших.
  - У нього/неї практично не буває «зайвих» жестів і рухів, коли він (вона) намагається висловити свої думки та почуття.
  - Чи вміє стримувати прояви своїх негативних емоцій та стосунків.
  - Чи використовує своє особисте життя як приклад.
  - Чи буває так, що його/її невербальна поведінка не відповідає тому, що говорить або, що думає.
  - Чи вміє використовувати увагу до інших людей, привітність, зацікавленість.
  - Чи керує своєю мімікою під час конфліктної ситуації.
  - Як він (вона) керує голосом.
  - Чи може через інтонацію знімати напругу.
  - Чи є розгубленість під час виступу.
3. Перегляд фрагменту фільму. В яких сценах використовується *неконгруентність* (невідповідність, неузгодженість інформації, яку ми передаємо співрозмовникам, вербальними та невербальними шляхами)?
4. Проаналізуйте як використовується невербальний вплив на аудиторію заради її залучення. Перелік персонажів для аналізу:
- × ведуча новин
  - × військовий спікер
  - × ведучий проєкту «Холостяк»



## ПРАКТИКУМ

1. Тренування голосу. Послухайте варіанти виконання вірша «Крила» Ліни Костенко.



2. Зробіть аудіозапис свого варіанту вірша. Спочатку акцентуйте на важливих моментах під час вправи:

- інтонація (як вам вдається змінювати голос)
- швидкість (повільно/швидко)
- тембр (високо/низько)
- гучність (гучніше/тише).

Якщо відчуваєте, що знайшли свою тональність, зробіть аудіозапис (у форматі mp3).

3. Зробіть чотири аудіозаписи «Ой у лузі червона калина» у вигляді: передачі тривожного повідомлення, розповідаєте бабусі про Перемогу, коліскової та захисту курсової роботи.

*Ой у лузі червона калина похилилася,  
Чогось наша славна Україна зажурилася.  
А ми тую червону калину підіймемо,  
А ми нашу славну Україну, гей, гей, розвеселимо!*

## Тема 3. Впливовий текст

### ТЕСТИ

1. Викресліть **неправильну відповідь** «Методу **англійського сержанта**»

- × скажи їм це
- × скажи їм те, про що ти збираєшся розповісти
- × скажи їм, що ти відчуваєш
- × скажи їм те, про що ти їм щойно розповів

2. Метод «Маятник» полягає в тому, **що ми**

- × говоримо про факти, а потім про докази
- × спочатку говоримо про проблеми, а потім про позитивний результат

3. Емоційність у тексті ми **використовуємо** завдяки

- × жестикуляції
- × посиленню гучності голосу

### Як соловейко чоловіка розуму навчив



дин чоловік піймав соловейка і хотів його зїсти. Але пташок каже до нього:

— Ні, ти мною не наїсися, чоловіче; краще пусти мене, і я тебе навчу трьох речей, які тобі у великій пригоді стануть.

Той чоловік втішився і пообіцяв відпустити, якщо той добре скаже.

І каже соловейко:

— Ніде того не їж, що не годиться. Ніде того не шкодуй, чого вже не можна повернути. Ніколи річам неподобним не вір.

Почувши це, чоловік пустив соловейка.

А соловейко хотів довідатись, чи навчився той чоловік його ради. Полетів угору і каже до нього:

— О-о-о! Зле зробив, що мене пустив! Якби ти знав, який я скарб у собі маю, ніколи не пустив би мене! Бо в мене є дорога і велика перлина; якби ти її дістав, зараз би багатцем зробився.

Почувши те, чоловік дуже засмутився, підскачав угору до соловейка і просив, щоб він повернувся до нього.

Тоді соловейко каже:

— Тепер я пізнав, що ти дурний чоловік. Все, що я тебе вчив, пішло марно. І шкодуєш за тим, що вже не може повернутись. Неподібні речі ти повірив! Дивися, який я маленький. Де ж у мені може вміститися велика перлина?!

Та й полетів собі.

× використанню метафор

#### 4. Піраміда Мінто передбачає наявність:

- × негативної та позитивної інформації
- × вступу, головної думки, аргументів
- × фактів та емоцій

#### 5. Перевернута піраміда Мінто передбачає наявність:

- × основного меседжу, а потім факти та аргументи
- × позитивної та негативної інформації
- × вступу, головної думки, аргументів
- × фактів та емоцій

### ЗАВДАННЯ

1. Структуруйте текст у форматі перевернутої піраміди Мінто. Прочитайте уважно казку «Як соловейко чоловіка розуму навчив» та напишіть свій варіант казки за методом перевернутої піраміди.
2. Підготуйте свій текст про заборону забудови історичного центру вашого міста. Використайте чек-лист для структурованого виступу. Під час практичного заняття презентуйте свій виступ. За кількістю голосів буде зрозуміло, який виступ був почутим. Структура виступу має бути наступною:
  - *Вступ.* Принцип англійського сержанта (я хочу вам розповісти про...)
  - *Основна частина.* Принцип англійського сержанта (факт – метафора, факт – метафора, факт – метафора).
  - *Висновок.* Принцип англійського сержанта (отже, я хочу сказати вам ...)

### ПРАКТИКУМ

1. Проаналізуйте інформацію та побудуйте її за методом англійського сержанта. Заповніть таблицю, що знаходиться знизу.

«У п'ятницю, 23 грудня 2022 року, президент підписав Н.Р. 7776, «Закон про бюджетні асигнування на потреби національної оборони на 2023 фінансовий рік», який затверджує асигнування на 2023 фінансовий рік, головним чином, на програми Міністерства оборони та військового будівництва, програми національної безпеки Міністерства енергетики та програми розвідки; визначає підвищення базового грошового забезпечення військовослужбовців та інші повноваження, пов'язані зі Збройними силами США», – йдеться у повідомленні. Президент США Джоозеф Байден підписав закон про оборонний бюджет Сполучених Штатів на 2023 рік на рекордні 858 млрд доларів. Цей документ також передбачає 800 млн доларів на допомогу Україні. Про підписання закону повідомили у Білому домі. В оборонний бюджет заклали на 45 млрд більше, ніж спершу пропонував Байден. Бюджет передбачає збільшення заробітної плати для американських військових, фінансування закупівлі зброї, підтримку для Тайваню, якому загрожує Китай, та 800 млн доларів військової підтримки для України для відсічі агресії РФ. Також передбачається збільшення заробітної плати військовослужбовців на 4,6%; фінансування закупівель зброї, кораблів і літаків. Закон передбачає надання підтримки Тайваню, який стикається з агресією з боку Китаю, і виділення 10 млрд доларів цій державі до 2027. Крім того, оборонний бюджет США передбачає запровадження вторинних санкцій щодо осіб, які беруть участь у значних золотовалютних операціях з Росією, у тому числі із золотом з резервів Центрального банку Росії. Також проект передбачає зниження залежності від постачання російських енергоносіїв. Підписання Байденом проекту оборонного бюджету не є останнім словом щодо витрат. Далі Конгрес США має ухвалити законопроекти про асигнування, які дозволять уряду витратити федеральні гроші.

Скажи їм те, про що ти збираєшся розповісти	
Скажи їм те, про що ти збираєшся розповісти	
Скажи їм те, про що ти їм щойно розповів	

**2. Посилення впливу фактів на слухачів.** Використайте прийом використання емоційної метафори та переробіть текст.

1,2 млн українців працюють в Польщі. Пише Dziennik. Gazeta Prawna "Пересічний мігрант з України - молодий, має в середньому 33 роки (попередніми роками середній вік становив 42 роки). 3-посеред понад мільйона переважають мешканці східних областей України... українці-мігранти добре освічені (майже 38% має диплом вишу) та надзвичайно працьовиті (в середньому українці працюють 54 години на тиждень). Пересічна платня українських мігрантів становить 2 тисячі злотих (454 євро), дві треті з них пересилають гроші в Україну (згідно з даними ПНБ, у 2015 році українці переслали в Україну 5 мільярдів злотих - 1 мільярд 113 мільйонів євро)."

**3. Прочитайте приклади метафор з політико-гастрономічним підтекстом.**

Створіть свої метафори для більш переконливого представлення даних щодо вашої роботи або навчання. Ви можете використовувати метафори їжі, спорту, театру, відносин, метафори військових дій та ін.

- *Ми його зловимо і з'їмо як пиріг* (слова президента Уганди Йовері Кагута Мусевені, сказані на адресу його головного політичного конкурента Кіззу Бесідже у 2011 році)
- *Ти не приготуєш омлет, не розбивши яєць* (морський офіцер Франсуа де Шаретт, який в роки Французької революції завдав багато шкоди прихильникам республіки у регіоні Вандея. Коли його спіймали й почали розпитувати, скільки життів загубила його діяльність, він вимовив свою знамениту фразу, яка стала синонімом необхідності принести жертву заради великої цілі)
- *То хай їдять тістечка* (слова Марія-Антуанетти, коли незадовго до революції, коли все ще чинній королеві Франції доповіли, що селяни в її країні надто бідні, щоб дозволити собі хліб)
- *Яким би не був тип сосиски Wall's, яку потрібно приготувати у цьому великому експерименті, головним її інгредієнтом має бути консерватизм. М'ясо в сосисці має бути консервативним* (Під час політичної кризи 2010 року ЗМІ Великої Британії активно обговорювали сентенцію, якою Борис Джонсон проілюстрував необхідність створення широкої парламентської

коаліції на чолі з партією торі)

**Створіть свої метафори для більш переконливого представлення даних щодо вашої роботи або навчання. Ви можете використовувати метафори їжі, спорту, театру, відносин, метафори військових дій та ін.**

#### 4. Структуруйте

**текст у форматі піраміди Мінто.**

Почніть з фактів, потім підкріпіть їх статистикою,

цитатами

аналітиків,

завершіть

висновком. **Текст містить багато**

даних, тому можна зробити кілька "підходів" до цього завдання. Залишайте те, що здається вам найголовнішим, приберіть те, що вважаєте зайвим.

Збройні сили України збили більше ніж половину запущених по півдню України дронів-камікадзе. Знешкодити вдалося 49 із 73 іранських безпілотників. Про це Суспільному повідомила начальниця об'єднаного координаційного пресцентру сил оборони Півдня України Наталя Гуменюк.

За словами Наталії Гуменюк, дрони запускають з тимчасово окупованих територій: Крим, Херсонщина, частина Миколаївської області. Залишки зі збитих безпілотників забирають на дослідження: є певні напрацювання та розуміння як ефективніше протидіяти нападам дронів. Наразі їх збивають засобами протиповітряної оборони та стрілецькою зброєю.

"Вперше, 20 вересня, ми зафіксували застосування дронів в межах нашої відповідальності. Суха статистика показує, що нашими силами збито 49 дронів. Попадань нараховується 24, але серед них були неефективні. Через те, що вони били не по конкретному об'єкту", — розповіла начальниця координаційного пресцентру.

## Тема 4. Діалог

### ТЕСТИ

#### 1. Що можна вважати «переходом ходу»

- × коли один пропонує іншому висловитися
- × коли виникає конфлікт
- × коли один замовкає, а інший починає говорити

#### 2. На момент появи «точки переходу» на що треба звертати увагу

- × продовжити думку партнера
- × створити для себе максимально комфортні умови для діалогу
- × перепитати партнера

#### 3. Пауза під час діалогу необхідна в тому випадку, коли

- × вам потрібно знайти нові аргументи
- × партнер своєю реплікою поставив вас у скрутне становище
- × вам треба виграти час
- × вам треба перепочити

#### 4. Щоб посилити свою репутацію у «точці переходу», необхідно

- × проаналізувати ситуацію
- × попередити, про що ви будете говорити
- × підбити проміжні підсумки

- × сказати, що ви ображені
- × попроситися
- × пообіцяти, що ви будете прислухатися і не робити помилок

## 5. Щоб не відповідати на незручне запитання, треба

- відмовитись відповідати і про це сказати
- відповісти питанням на питання
- проігнорувати питання і продовжувати говорити

## ЗАВДАННЯ

1. **Є ситуація:** ви знаходитесь на засіданні, де маєте зробити свій звіт-презентацію. Ви бачите, що керівництво вашої компанії налаштовано негативно. Вони постійно переговорюються один з одним, щось пишуть один одному у меседжерах, а їхня міміка не налаштована на увагу до вас. Ви дуже цінуєте свою роботу і хочете працювати далі. Але ви бачите неповагу до себе. Опишіть свої дії, щоб:
  - зберегти своє робоче місце та посаду
  - зберегти власну гідність
  - зберегти роботу вашого відділу, яку ви презентуєте

## ПРАКТИКУМ

1. Виявіть прийоми, які використовують герої відеофрагменту для впливу на партнера під час діалогу.



Можливий перелік прийомів:

- Питальна інтонація, невербальні сигнали про «перехід ходу» наприкінці фрази.
- Повторення ключових слів
- Позитивна та негативна оцінка, яку висловлює співрозмовник
- Оголошення кінцевої мети свого висловлювання

- Підбиття проміжних підсумків
- Аналіз та оцінка самого переговорного процесу
- Анонсування, повідомлення, попередження
- Питання питанням.

Також спробуйте побачити прийоми, які мають у точці переходу негативний вплив, створюють співрозмовнику труднощі або його провокують.

## **Тема 5. Індивідуальний стиль впливу. Моделі**

### **ТЕСТИ**

- 1. Виберіть стилі поведінки у ситуаціях конфлікту за К.Томасом та Р.Кілменом**
  - × інтереси
  - × тривожність
  - × дії
  - × стосунки
  - × активність
  - × пасивність
- 2. Хто зі стилів впливу прагне максимального рівня власних інтересів та високого ступеня активності**
  - × черепаха
  - × сова
  - × акула
  - × ведмідь
  - × лисиця
- 3. Хто зі стилів впливу прагне максимального рівня спільних інтересів та високого ступеня активності**
  - × черепаха
  - × сова
  - × акула
  - × ведмідь
  - × лисиця
- 4. Хто зі стилів впливу прагне мінімального рівня власних інтересів та пасивної активності**
  - × черепаха
  - × сова
  - × акула

× ведмідь

× лисиця

**5. Хто зі стилів впливу прагне мінімального рівня спільних інтересів та пасивної активності**

× черепаха

× сова

× акула

× ведмідь

× лисиця

**ЗАВДАННЯ**

**1. Проаналізуйте тип Мотрі з твору «Кайдашева сім'я» І.Нечуя-Левицького. До якого типу індивідуальності під час переговорів за К. Томасом і Р. Килменном відноситься Мотря. Обґрунтуйте відповідь.**

— Вона хоче обідать окремо, — сказала Кайдашиха.  
 — Та нехай, про мене, обідає й сама, ще й розпережеться, — сказав Кайдаш. — Нехай, про мене, з'їсть оцю кашу з горшком...  
 Старий Кайдаш пам'ятав мотовило. В його й досі щеміла спина.  
 — Я вже не знаю, що це далі буде. Візьму та й піду в комірники. Чом ти, Омельку, нічого не скажеш отій сатані?  
 Омелько боявся, щоб не довелось через ту кашу вдруге задерти ноги догори, і мовчав.  
 — Коли ти нічого не скажеш, то я сама викидаю отой обід свиням, — сказала Кайдашиха і швиргнула горщик з кашею в помийницю. Горщик гепнув у шаплик. Помії бризнули на стіну й облили її патьоками до самої полиці.  
 Мотря аж звертенилась.  
 — Коли ви викидаєте страву в помийницю, то я не буду їсти вашого хліба. Ваш хліб давить мене отут в горлі, як важкий камінь. Нате вам і цей борщ, що я наварила, та, про мене, оддайте його собакам.  
 Люта Мотря вхопила з столу миску з борщем і кинула її під ноги свекрусі. Миска розлетілась на черепки. картопля покотилась аж під припічок.  
 — Пху на вас! — плюнув старий Кайдаш на розлитий борщ і пішов у повітку робити воза.  
 — Пху! — плюнув і собі Карпо та й вийшов з хати.  
 Лаврін присів і жартівливо плюнув на самісіньку копичку буряків та квасолі та й собі пішов з хати.  
 В хаті zostалися самі молодичі. Кайдашиха стояла коло печі над розбитою мискою мов кам'яна. Мотря стояла коло стола, як стовп, і дивилась на широкі патьоки на стіні коло помийниці.  
 В хаті було тихо, тільки в печі на жару шкварчала ринка з вишкварками так сердито та голосно, неначе кричало десять бабів разом, вхопившись за коси. Сало шипіло, як змія, булькотало, кувікало, як свиня в тину, геготало, як гуска, гавкало, як собака, пищало, скреготало, а далі ніби завило: гвалт, гвалт! Ринка, вся промочена салом, зайнялась. Сало загуло й підняло здоровий огняний язик. лизнуло челюсті і загуло вітром в комині.  
 Кайдашиха обернулась, глянула на вогнене море в челюстях, вихопила з печі ринку і накрила її ганчіркою. Ринка погасла, а по хаті пішов такий чад, такий смердючий дим, що Кайдашиха закашляла. Погасивши ринку, вона крикнула на Мотрю:  
 — Візьми ж віник та підмети, коли насмітила своїм борщем серед хати, або, про мене, сховай оте добро в свою скриню.  
 Мотря взяла віник, згорнула черепки, буряки та картоплю до помийниці й укинула в помийницю.

— Зварила обід для свиней; хто вже хто, а свині тобі сьогодні подякують за хліб, за сіль, — сказала Кайдашиха.

Мотря мовчала, тільки зуби зціпила. Вона вхопила кожух, накинула на себе та й побігла до своєї матері.

— Дайте, мамо. пообідать, — сказала вона Довбишці.

— А чом же ти не, пообідала вдома? — спитала мати.

— В мене свекруха люта змія: ходить по хаті, полум'ям на мене дише, а з носа гонить дим кужелем. На словах, як на цимбалах грає, а де ступить, то під нею лід мерзне, а як гляне, то од її очей молоко кисне.

— Кажі, дочко, свекрові, щоб вас одрізнив, а то ви колись з свекрухою спалите хату, — сказала Довбишка, насипаючи в миску борщу. Колотнеча в Кайдашевій хаті не переставала. Кайдашиха не говорила з Мотрею по три дні, хоч Мотря вже не сміла варити собі обід окремо. Стара Кайдашиха дуже любила свого онука, колихала його, цілувала, пестила. Мотря не давала їй дитини й одганяла її од коліски. Тільки вночі, тоді як Мотря спала міцним сном, Кайдашиха вставала до дитини, забавляла, як вона плакала, та годувала її молоком.

Кайдаш побачив, що справді треба одрізнити дітей. Він боявся Карпа. Карпо, побивши батька, забув про те і нітрішки не жалкував, неначе він побив якого-небудь парубка в шинку.

У Кайдаша в повітці лежало чимало деревні. Кайдаш прикупив трохи колодок, щоб поставити Карпові хату через сіни. Тільки почалася надворі весна, він закопав слупи. Мотря посіяла на тому місці пшеницю. Пшениця зійшла, то був знак, що місце для хати було чисте.

Кайдаш з Карпом закидав стіни, вшив покрівлю, а Мотря валькувала стіни. Стара Кайдашиха не поклати своїми руками ні одного валька глини.

Настало літо. Хату освятили. Карпо й Мотря перейшли у свою хату. Мотря вимазала чисто хату і тільки половину сіней, неначе мотузком одміряла. Вона мазала сіни та все голосно співала:

Коли б мені господь поміг

Свекрухи діждати!

Заставила б стару суку

Халяндри скакати.

Скачи, скачи, стара суко,

Хоч на одній ніжці.

А щоб знала, як годити

Молодій невістці.

А у батька свого горе —

В свекра погуляти!

А у свекра гірше пекла:

Світа не видати.

Мотря співала на злість свекрусі голосно на всі сіни. Двері були одчинені. Кайдашиха зачинила двері з притиском, а Мотря ще голосніше гукала:

Заставила б стару суку

Халяндри скакати.

Карпо з Лавріном перенесли Мотрину скриню в нову хату.

Мотря сіла на скрині й промовила:

— Тепер я зовсім пані!

Вона гордо сиділа на своїй скрині, як цар на престолі.

— Як же, Карпе, тепер буде у нас з хазяйством? Чи тільки Мотря одділить свої горшки, чи й ти думаєш одділитися з худобою та з полем?

— Лучче, тату, зовсім одрізнитися з худобою і полем, — сказав Карпо.

— Гляди, щоб навпісля не жалкував. Ми робили в гурті однією худобою, а ти знаєш, що в гурті каша їється, а гуща дітей не розгонить.

— І вже, тату, нас гуща давно розігнала! Як уже буде, так і буде. Одрізнити мене з худобою і з полем. Буду плакати на себе, а не на вас.

— То ти і свій тік закладеш? У нас ґрунт такий тісний.

— Та вже де-небудь притулюся, хоч у куточку, — сказав Карпо.

І батько мусив одділити синові хазяйство: дав йому пару волів, воза, борону і мусив виділити частку поля.

Мотря з того часу у своїй хаті ніби на світ народилась. В свекрушину хату вона ніколи й не заглядала...

## ПРАКТИКУМ

1. Подивіться відео та визначте, які стилі впливу використовують герої цих сюжетів для досягнення своїх цілей. Зверніть увагу на один цікавий момент – деякі персонажі використовують не один стиль, а кілька, тобто у них є ціла траєкторія впливу. Спробуйте знайти поведінкові ознаки кожного стилю впливу.



## **Тема 6. Індивідуальний стиль впливу. Практика**

### ТЕСТИ

1. Стратегія «черепахи» полягає в тому, що
  - × вона ухиляється від обговорення
  - × вона бере ініціативу у свої руки
  - × вона бере на себе відповідальність
2. Стратегія «акули» полягає в тому, що
  - × вона не бажає слухати інших
  - × вона знаходиться у стані стресу
  - × вона говорить компліменти
3. Стратегія «ведмедя» полягає в тому, що
  - × він здатен робити свідомо помилки
  - × він жорстко відмовляється від співпраці
  - × він заспокоює всіх
4. Стратегія «лисиці» полягає в тому, що
  - × вона переживає за всіх
  - × вона може дізнатися про приховану інформацію
  - × вона не хоче боротися
  - × ведмідь

× лисиця

### 5. Стратегія «сови» полягає в тому, що

- × вона закладає довгострокові відносини
- × вона не бере на себе відповідальність
- × вона говорить компліменти

## ЗАВДАННЯ

1. Вашій групі запропоновано провести конференцію. Вам всім треба обрати день та час. Все, що група пропонує, вам не підходить. Використайте стратегію «сови», щоб конференція відбулася у зручний для вас день та час.
2. Вашій групі запропоновано провести конференцію. Вам всім треба обрати день та час. Все, що група пропонує, вам не підходить. Використайте стратегію «лисиці», щоб конференція відбулася у зручний для вас день та час.
3. Вашій групі запропоновано провести конференцію. Вам всім треба обрати день та час. Все, що група пропонує, вам не підходить. Використайте стратегію «акули», щоб конференція відбулася у зручний для вас день та час.
4. Вашій групі запропоновано провести конференцію. Вам всім треба обрати день та час. Все, що група пропонує, вам не підходить. Використайте стратегію «ведмедя», щоб конференція відбулася у зручний для вас день та час.
5. Вашій групі запропоновано провести конференцію. Вам всім треба обрати день та час. Все, що група пропонує, вам не підходить. Використайте стратегію «черепахи», щоб конференція відбулася у зручний для вас день та час.

## ПРАКТИКУМ

1. **Рольова гра.** Аудиторія розподіляється на 5 груп. Кожна група отримує свою стратегію (*черепаха, акула, ведмідь, сова, лисиця*). Є проблема, яку треба вирішити спільно: запропоновано перенести пару на наступний тиждень. Всім треба обрати зручний день та час. Все, що група пропонує, кожному типу індивідуального стилю не підходить. Кожна група має використати свій стиль впливу, щоб всі погодилися з його графіком заняття:
  - сова – у середу, о 14.00
  - черепаха – у четвер, о 14.00
  - лисиця – у п'ятницю, о 14.00
  - ведмідь – у вівторок, о 14.00
  - акула – у понеділок, о 14.00.

2. **Самоаудит.** Для самоаудиту можна згадати метод суб'єктивного шкалювання. Подумайте, який ви є персонаж за стратегією індивідуального впливу:

- що треба підсилитися?
- від чого треба відмовитися?
- чому треба вчитися?
- Чого не вистачає?



## Тема 7. Режими публічних виступів

### ТЕСТИ

1. **Оберіть варіант відповіді на запитання під час інформування аудиторії**

- × Надається основна конкретна інформація стосовно питання. Не більше 2 – 3 хвилин. Відповіді можна насичувати метафорами чи конкретними прикладами, щоб вони привертали увагу.
- × Коли виникає провокативне питання, можна сказати: «Обговорювати тут – це не професійно. Краще поговоримо після мого виступу».
- × Під час незрозумілого питання, можна відповісти: «Йде серйозна робота у цьому напрямі», «підхід до вирішення цього питання має бути виваженим і конструктивним» тощо.

2. **Оберіть варіант відповіді на запитання під час інформування аудиторії**

- × Коли виникає незручне питання, можна відповісти: «Я не знаю чому так багато питань сьогодні до мене. Можливо це пов'язано з нашими конкурентами. Пропоную перейти до раціонального руслу, заради чого ми сьогодні тут і знаходимось».
- × Коли виникає складне питання, можна сказати: «Я думаю, сьогодні є сенс говорити не про це, а про те що...». Це дає можливість показати свої пріоритети, виявити ініціативу та нав'язати інформацію, судження та порядок денний.
- × Під час виступу треба давати докладну відповідь, нові та невідомі факти, цифри, явища, щоб аудиторія соромилася свого незнання.

3. **Оберіть відповідні варіанти для відповіді**

- × ви не знаєте і більшості це цікаво
- × ви не знаєте, але більшості це цікаво
- × ви знаєте, але більшості це не цікаво

- × ви знаєте і більшості це цікаво
4. **Під час виступу у стилі «шоу» необхідно враховувати такі моменти, як**
    - × простір та можливість їм керувати, міміка, погляд, голос, тіло
    - × слова, які мають значення
    - × зовнішність, яка має подобатись аудиторії
  5. **Під час виступу у стилі «шоу» необхідно враховувати такі моменти, як**
    - × помірність: невербалика відволікає від змісту, слухачі мають слухати, а не розважатися
    - × харизма, гумор, стиль тому, що аудиторія має закохатися у спікера
    - × декларація: впевнена заява про власну позицію

## **ЗАВДАННЯ**

1. Підготуйте презентацію у стилі «інформування» з використанням всіх порад, які були озвучені на лекції. Вільна тема, яка має бути аутентичною та мотивувати.
2. Підготуйте виступ у стилі «шоу» на тему фаховості. Основний меседж: відповідальність – один з основних індикаторів, який відрізняє професіонала від дилетанта. Використовуйте перевернуту піраміду Мінто або Маятник, продумайте текст і свою невербальну поведінку. Далі попросіть вашу аудиторію допомогти вам перевірити себе, виступіть перед ними та отримайте зворотний зв'язок.
3. Подивіться виступ на ТК «TED» Майкла Шура «Як етика може допомогти вам приймати кращі рішення». Які прийоми використовує спікер, щоб бути цікавим для аудиторії:
  - як комунікує з аудиторією
  - які прийоми невербальної мови він використовує
  - про його виступ (виділіть важливі моменти).
4. Проаналізуйте виступ на ТК «TED» Майкла Шура «Як етика може допомогти вам приймати кращі рішення» з точки зору використання піраміди Мінто: потужна теза, факти та висновок.



## **ПРАКТИКУМ**

1. **Перегляньте запропоновані відеофрагменти.** У якому жанрі герої цих сюжетів роблять свої виступи? Спирайтеся на матрицю жанрів, яку ви вже вивчили в лекції (нагадаємо, що є такі жанри: "перетерпіти", "шоу", "інформування", "ідеал").

## 2. Аналіз ситуацій.

Подумайте, з якими ризиками ви можете зіткнутися й як вам їх подолати.

- *Ситуація 1.* Ви припускаєте, що той, хто поставив запитання, знає більше, ніж ви.
- *Ситуація 2.* Вам поставили питання, ви багато можете відповісти, але ваша відповідь цікава тільки тому, хто про це запитав.
- *Ситуація 3.* Той, хто запитав, просто хотів привернути до себе увагу.
- *Ситуація 4.* Ви відповідаєте на всі поспіль питання та вже вийшли за регламент.
- *Ситуація 5.* Вас запитують на тему, яка викликає у вас суперечливі почуття. Ви часто сперечаєтеся з друзями чи колегами і до кінця в темі не розібралися.
- *Ситуація 6.* Питання ставить людина, яку ви добре знаєте. Вона явно буде використовувати аудиторію, щоб спровокувати вас, виставити вас не дуже компетентним і обізнаним у цій темі.
- *Ситуація 7.* Ви відповіли на запитання дуже коротко. Запитувач явно незадоволений і ставить ще кілька уточнюючих питань поспіль.



Під час аналізу ситуацій не забувайте про можливі негативні наслідки для:

- ✓ того, хто запитує
- ✓ аудиторії загалом
- ✓ вас, як спікера
- ✓ мети вашого виступу.

## Тема 8. Стратегії впливу під час переговорів

### ТЕСТИ

1. Які характеристики відносяться до стилю боротьби під час переговорів
  - × загрози та провокації не використовуються
  - × не підкреслюється перевага власної мети
  - × особисті стосунки використовуються з метою зламати опонента
2. Які характеристики відносяться до стилю співпраці під час переговорів

- × комунікація має на меті односторонню угоду
- × погрози використовуються як метод
- × особисті проблеми обговорюються та спільно вирішуються

**3. Який чинник робить переговори самотійним видом активності, який не стосується ні боротьби, ні співпраці**

- × взаємозалежність
- × витривалість
- × агресивність

**4. Переговори – це**

- × співпраця
- × боротьба
- × договір
- × не співпраця і не боротьба

**5. Під час переговорів враховують чотири стратегії (зайве приберіть)**

- × управління метою
- × управління емоційною атмосферою
- × управління балансом сил
- × управління комунікацією
- × управління процесом переговорів

## **ЗАВДАННЯ**

1. Перегляньте фільм «Заручники» (Данія, 2012). Фільм Тобіаса Ліндхольма про переговори судноплавної компанії із сомалійськими піратами, що захопили в заручники команду торговельного корабля. Генеральний директор судноплавної корпорації в перший же день захоплення готовий віддати піратам суму в 15 мільйонів доларів, яку вони вимагають. Але професійний переговорник – категорично проти. Дайте відповідь на питання: «Чому переговори мають бути позбавленими емоцій».

## **ПРАКТИКУМ**

1. Перегляньте картину Фердинанда Боля «Переговори про заключення миру між Клавдієм Цивілісом та Цереалісом» (1616 – 1680). Як ви вважаєте, який стиль переговорів використовують обидві сторони (співпраця або боротьба). Аргументуйте відповідь.

Трохи історії. В 69 – 79 рр. тривало повстання галльських та германських племен в Північній Галлії та Нижній Германії на чолі з Юлієм Цивілісом, колишнім найманцем з племені батавів. Повстання спочатку було

спрямовано проти імператора Вітеллія, а пізніше перетворилися на війну проти римлян в цілому.

Метою повстання стало проголошення самостійної Галльської імперії. До повстання приєдналися допоміжні частини та рейнські легіони, частина яких складалася з провінціалів. В місті Дурокортор (Реймс) відбулося зібрання представників всіх галльських міст, яке виявило розбіжності між різними племенами. Більшість учасників висловилося проти війни з Римом. Невдовзі у Галлію прийшли римські війська на чолі з Петілієм Цереалісом, який зміг розгромити повсталих. Після цього Цивіліс втік, а римляни оголосили загальну амністію.



## Тема 9. Стратегія управління метою

### ТЕСТИ

1. Дилемою управління метою переговорів є співвідношення
  - × поступка - непохитність
  - × програш - виграш
  - × гнучкість - жорсткість
2. Що впливає на використання вектору управління метою під час переговорів (приберіть зайве)
  - × корпоративна етика
  - × конкретна переговорна ситуація
  - × персональний стиль переговорів
  - × наявність конфлікту
3. Тактикою непохитності може бути використання
  - × неповага до конкурента

- × затягування переговорів
- × впевненість у виграші переговорів

#### **4. Приєднання до сильного порядку денного може бути тактикою**

- × програшу
- × гнучкості
- × поступки
- × непохитності
- × виграшу
- × жорсткості

#### **5. Тактика «поступка, що вимотує» може бути вектором**

- × програшу
- × гнучкості
- × поступки
- × непохитності
- × виграшу
- × жорсткості

### **ЗАВДАННЯ**

1. Перегляньте фільм «Лінкольн» (США, Індія, 2012). Фільм про політичні переговори, де вже всі сторони заздалегідь знають основні аргументи суперників та інтереси кожної зі сторін. У ньому є харизма, красномовство, стратегії переговорів. А також демонстрація дилеми поступки та непохитності, що має бути властивістю президента.

1865 рік. Президент США Авраам Лінкольн – на піку популярності. Але перед ним стоять серйозні завдання: провести поправку до Конституції, що скасовує рабство, через Палату представників, а також завершити Громадянську війну. Як він це робить і які тактики використовує, опишіть у своєму аналізі фільму.

### **ПРАКТИКУМ**

1. **Ваш вибір – непохитність за метою у переговорному процесі.** Оберіть варіанти поведінки та обґрунтуйте, як така стратегія співвідноситься з непохитністю.

Ситуація. На початку переговорів і ви, і ваш партнер розуміють, що поступатися за ключовими позиціями контракту ніхто не має наміру. Виникає пауза та загроза, що переговори зайдуть у глухий кут. Тоді ви пропонуєте:

- × Давайте спробуємо знайти в контракті ті пункти, за якими у нас не виникало розбіжностей. Наприклад, з 1 по 12 пунктами ми все вирішили. Ми тоді домовилися і не виникало питань. Пункт 13, на мій погляд, теж не викликає питань. Хоча тут незрозуміло, хто має відповідати у разі невиконання наших домовленостей у зазначений термін. Пропоную винести окремо саме такі питання, які зустрічаються і в інших пунктах, обговорити їх зі своїми експертами, а потім зустрітися та обговорити їх ще раз. А зараз можемо обговорити пункти 17,18 та 19.
- × Послухайте, так до ночі просидимо і нічого не вирішимо! Питання відповідальності для нас ключове. Не може лише одна сторона нести відповідальність за товар. Ми розуміємо, що ви виробники, а ми перевізники, але є певний термін «життя» вашого товару. І це залежить від вас.
- × Чого взагалі ви про це говорите. Тут і так зрозуміло, що відповідальність несете ви. Ми натиснули на газ, привезли, віддали і все. Це наш час, який ми вкладаємо у ваш товар і за який відповідаємо. Що було «до» та що буде «після», нас не хвилює. Погоджуйтеся на наш варіант і давайте вже працювати.

**2. Ваш вибір – поступка за метою у переговорному процесі.** Оберіть варіанти поведінки та обґрунтуйте, як така стратегія співвідноситься з поступкою.

Ситуація. На переговорах ви швидко зрозуміли, що ваші партнери набагато менш експертні, не так добре розуміються на питанні, як ви. Вони загострюють увагу та «на смерть» стоять у тих питаннях, які легко можна обійти або домовитися до взаємного задоволення. Ваші дії:

- × Колеги, у цьому питанні вкрай важливий ось який аспект (ви заглиблюєтеся в дуже дрібні деталі та статистику, домагаєтеся повної розгубленості партнерів), але, тим часом, я б, мабуть, навіть пішов вам на зустріч і поступився... так. Ось тут, ви не звернули уваги, а можливо (ще один досить зарозумілий монолог з експертної позиції). Але і тут допустимі зрушення. А ось у цьому пункті, давайте прийемо без обговорення моє формулювання, ми навіть часу не будемо витрачати на аргументи.
- × Ну ви ж не знаєтеся на питанні та ще сперечаєтеся? Це ж просто. Але спочатку треба не пожаліти грошей на експертів з цього питання, щоб обговорювати його з нами. Давайте ви просто нам повірите. Ми й так зробили вам непогану знижку. І ви це самі знаєте. З вашого боку ми бачимо лише сумніви і, перепрошуємо, дилетантство у цій темі.
- × Складається враження, що ви не готувалися до цих переговорів серйозно. Ми розуміємо: не вистачає часу, щоб зануритися у тему; низька зарплата; у

ви самі зараз на грані дефолту. У вас не дуже гарні часи зараз. Але це не виправдовує вас, як наших майбутніх партнерів. Оскільки ми й так зробили вам непогану знижку. Має буде і ваш відповідний крок у нашому напрямі.

- 3. Переговорний кейс.** Ви – керівник. Ваш помічник має піти у відпустку, заплановану заздалегідь. Він уже купив квитки за кордон собі та своєї родини. Він всім вже розповів про майбутню подорож. Але раптово з'явився дуже терміновий проект і без помічника вам не впоратися. Ви плануєте вмовити його перенести відпустку на інший час. Програйте діалог з орієнтацією на управління метою та будьте максимально непохитними.

## **Тема 10. Стратегія управління силовим балансом**

### **ТЕСТИ**

- 1. Дилемою управління силовим балансом є співвідношення**
  - × поступка - непохитність
  - × покірність - домінування
  - × гнучкість - жорсткість
- 2. Діагностика поведінки партнера з переговорів необхідна для**
  - × непохитності
  - × жорсткості
  - × покірності
- 3. Провокації допомоги використовуються коли хочуть показати**
  - × слабкість
  - × силу
- 4. Серед тактик управління силовим балансом роздратування та емоції використовуються, коли хочуть продемонструвати**
  - × слабкість
  - × силу
- 5. Внесення суперечок або сумнівів у команді опонента використовують коли хочуть продемонструвати**
  - × слабкість
  - × силу

### **ЗАВДАННЯ**

- 1. Перегляньте фільм «Готель Руанда» (Великобританія, ПАР, Італія, 2004).**  
Головний герой фільму на ім'я Пол Русесабаджіна – керівник престижного

готелю в столиці Руанди. Сюжет фільму заснований на реальних подіях: у середині 1990-х років у міжетнічній різанині в Руанді загинуло понад мільйон людей. У своєму готелі Пол ховає від убивць людей. У нього великі зв'язки, він не гребує ні підкупом, ні шантажем; він погрожує, благає, лестить... Полу треба відволікати солдатів, піклуватися про біженців та бути опорою для своєї сім'ї, а також зберігати видимість роботи готелю високого класу, оскільки ситуація стає дедалі жорстокішою. Завдяки мистецтву переговорів Полу вдалося врятувати від загибелі 1268 людей.

Опишіть з якими групами які стратегії використовує Пол.

## **ПРАКТИКУМ**

- 1. Ваш вибір – домінування силовим балансом у переговорному процесі.** Оберіть варіанти поведінки та обґрунтуйте, як така стратегія співвідноситься з домінуванням.

Ситуація. Ви прийшли влаштуватися на роботу. Співбесіду вже пройшли, документи продемонстрували. Залишилося знайомство з керівником організації. Під час вашої бесіди ви помітили, що він розмовляє з вами зверхньо, веде себе поблажливо, переходить на «ти». Ваші дії:

- × Давайте одразу проговоримо кілька моментів: я б просив, щоб до мене ставилися у колективі як до професіонала, а не як до випадкової людини, яка за будь як ціну хоче у вас працювати. Вам же саме такі люди потрібні?
- × Я дуже ціную вашу компанію і для мене важливо працювати саме з вами. Я обіцяю, що прикладу максимум своїх знань та зусиль, щоб компанія розвивалася та вийшла на новий рівень свого розвитку.
- × Коли я працював на попередній роботі, там були трохи дивні стосунки: керівник міг собі дозволити обговорювати особисте життя своїх співробітників. Міг затримувати на роботі або позбавляти премії. Сподіваюсь, тут не так.

- 2. Ваш вибір – покірність у переговорному процесі.** Оберіть варіанти поведінки та обґрунтуйте, як така стратегія співвідноситься з покірністю.

Ситуація. Ви прийшли на іспит і з'ясували, що вас до нього не допустили. Ви дізналися, що не набрали мінімальну кількість балів для допуску. Хоча, ви впевнені, що у вас все нормально. Викладач просто забув виставити ваші останні бали за модуль. Ваші дії:

- × Ви знаєте, я відвідував всі ваші лекції. Особливо мені сподобалося, як ви аналізували теорію Маркса з позиції неомарксизму через призму медіавпливу. Я тоді ще поставив вам питання і ваша відсилка до Луї Альтюссера надихнула мене його прочитати. Нажаль, я не можу сьогодні з

вами поговорити на цю тему, оскільки з'ясувалося, що мої бали за модульний контроль ви не виставили і мене не допустили до іспиту. Чи не могли б ви ще раз сказати мені загальну кількість моїх балів?

- × Я зранку дізнався, що у мене не допуск до іспиту. Не розумію, як таке може бути, оскільки у мене всі бали записані. І замість 47 балів, які стоять у відомості, у мене там має бути 78. Ви не можете ще раз перевірити мої бали?
- × Як можна мене не допустити до іспиту, якщо я маю на це право? Я відвідував лекції, приймав участь в обговоренні, виконував всі практичні роботи. Доведеться вирішувати питання у деканаті, а можливо і у ректора.

**3. Переговорний кейс.** Ви – кандидат у мера міста. Під час зустрічі з виборцями, з'ясувалося, що вони будуть за вас голосувати у разі, коли ви повністю поміняєте входні двері у багатоповерхівках. Ваш помічник вам сказав, що всього треба замінити 136 дверей. Ви розумієте, що цього зробити не можете, оскільки: не маєте на гроші, інші виборці почнуть теж про щось просити і ви взагалі не впевнені, що люди будуть за вас голосувати. Вам треба побудувати бесіду таким чином, щоб люди у вас не розчарувалися. Використайте всі тактики покірності.

**1 група** – тактику захоплення діями іншої сторони

**2 група** – тактику підкреслення своєї залежності

**3 група** – тактику імітації незнання чи розгубленості

## Тема 11. Стратегія управління емоційною атмосферою

### ТЕСТИ

- 1. Дилемою управління емоційною атмосферою є співвідношення**
  - × доброзичливість - ворожість
  - × емоційність - раціональність
  - × гнучкість - жорсткість
- 2. Проведення переговорів у неформальній обстановці є наслідком**
  - × національної культури
  - × комунікативної культури
  - × корпоративної культури
- 3. Зміна термінології під час переговорів може**
  - × нашкодити переговорам
  - × врятувати переговори
- 4. Використання візуального контакту та невербальної мови є властивістю**
  - × маніпуляцій

- × природної поведінки людини

## **5. Використання відсилок до таймінгу та регламенту може продемонструвати**

- × небажання спілкувати
- × підозрілість
- × захист від маніпуляцій

## **ЗАВДАННЯ**

1. Перегляньте фільм «Вище неба» (США, 2009). Звісно, впливати на співрозмовника значно легше, якщо у тебе посмішка, очі і шарм Джорджа Клуні. Але і його героєві доводиться вдаватися до тонких психологічних маніпуляцій. Через економічну кризу в корпораціях відбуваються масові звільнення. Але повідомляти людям погані новини – неприємна робота. Тому робити її запрошують дорогого «ката» – співробітника спеціальної компанії з термінації кадрів. Саме Райану Бінгему, герою Клуні, доводиться витримувати гнів, відчай і сльози людей, котрі дізнаються, що їхніх послуг більше не потребують. Залишаючись у душі байдужим, Бінгем, як тонкий психолог з великим досвідом і обдарований оратор, переконує звільнених, що життя – це не лише робота.

Проаналізуйте сцени, де головний герой використовує невербальну мову коли повідомляє про звільнення з роботи (краще це зробити з вимкнутим звуком). Які це прийоми?

## **ПРАКТИКУМ**

1. **Ваш вибір – доброзичливість в управлінні емоційною атмосферою у переговорному процесі.** Оберіть варіанти поведінки та обґрунтуйте, як така стратегія співвідноситься з доброзичливістю.

Ситуація. Вам треба підготувати проєкт для гранту зі своїм помічником. Ви бачите, що йому це не цікаво. Він не хоче приймати участь, а без нього вам не вдасться виграти грант. Ваші дії:

- × Ти можеш не приймати участь. Це твоя справа і тебе ніхто не змушує це робити. Проте, ти маєш розуміти, що без нього наша компанія не зможе існувати у наступному році.
- × Подивись на мене. Ми з тобою маємо шанс врятувати нашу компанію. Так, нам треба витратити купу часу, щоб все прорахувати і написати. Так, нам треба на деякий час відкласти іншу роботу. Мені теж зараз не легко. Але без тебе, без твоєї участі, я не зможу один все витягнути. Давай спробуємо

разом.

- × Можеш йти. І не забудь написати заяву про звільнення. Я впораюсь без тебе.

**2. Ваш вибір – ворожість в управлінні емоційною атмосферою у переговорному процесі.** Оберіть варіанти поведінки та обґрунтуйте, як така стратегія співвідноситься з ворожістю.

Ситуація. Ви прийшли на зустріч зі своїм партнером і побачили, що у нього на столі знаходиться ваш проєкт, який ви написали місяць тому. Ви розумієте, що розмова буде йти про те, щоб ви співпрацювали з ним під його керівництвом. Вас це обурює, вам неприємно, що вашою роботою скористалися і намагаються далі керувати вами та отримувати за це гроші. Ваші дії:

- × Я розумію про що ти хочеш поговорити. Давай одразу домовимось: 50 на 50. Я роблю, ти несеш відповідальність за нашу роботу. Ні? Тоді тобі 60, мені 40 і я підпишу документи. Домовились? Добре.
- × Як ти міг таке вчинити? Ми ж з тобою разом починали. Потім ти відмовився працювати. Я витягнув проєкт один. А потім ти у мене його вкрав і зараз хочеш на мені заробляти. Негідник. До побачення.
- × Вибач, у мене є 15 хвилин і я маю йти працювати. Я готовий тебе вислухати, але не готовий щось обіцяти та підписувати сьогодні. 50 на 50 за нашу спільну роботу? Обґрунтуй, за що ти маєш отримувати свої 50%?.. Я тебе почув, але не почув, за що ти маєш отримувати 50%. Напиши мені свої позиції і повернемося до розмови. Вибач, я мушу йти.

**3. Переговорний кейс.** До вас додому прийшов представник від комунальної служби та просить вас підписати лист в якому йде мова, що він щонеділі протягом року обслуговував ваш будинок. Ви бачите в перший раз людину. Говорите, що не можете підписати, оскільки будинок не обслуговувався ним. Він дивиться вам в очі, говорить про своє скрутне становище, хворіє і життя його родини залежить від вас. Підпис на документі йому треба, щоб отримати рекомендацію від мешканців будинку на путівку до санаторію, де він зможе підлікуватися. Всі підписали і залишилися лише ви. Ви відчуваєте, що вами маніпулюють (в цей час ви згадали, що часто бачили цю людину біля ганделика вечорами). Використайте прийоми ворожості, які дозволять зупинити маніпуляцію з вами.

## **Тема 12. Стратегія управління комунікацією**

### **ТЕСТИ**

**1. Дилемою управління комунікацією є співвідношення**

- × доброзичливість - ворожість
- × емоційність - раціональність
- × гнучкість - жорсткість

**2. Коли під час переговорів настає нудьга, можна використовувати прийоми**

- × доброзичливості
- × гнучкості
- × раціональності
- × ворожості
- × емоційності
- × жорсткості

**3. Наявність ліміту часу змушує використовувати прийоми переговорів**

- × доброзичливості
- × гнучкості
- × раціональності
- × ворожості
- × емоційності
- × жорсткості

**4. Використання правила «Ні» може бути прийомом переговорів**

- × доброзичливості
- × гнучкості
- × раціональності
- × ворожості
- × емоційності
- × жорсткості

**5. Ситуація, коли ми можемо залучити до переговорного процесу третю сторону, може бути прийомом переговорів**

- × доброзичливості
- × гнучкості
- × раціональності
- × ворожості
- × емоційності
- × жорсткості

## **ЗАВДАННЯ**

1. Перегляньте фільм «Голод» (Великобританія, Ірландія, 2008). Фільм заснований на реальних подіях: у 1981 році в белфастській в'язниці «Мейз»

ув'язнені активісти Ірландської республіканської армії оголосили голодування. Вони вимагали визнати себе політичними в'язнями. Чи можна домогтися свого, починаючи небезпечне протистояння у вочевидь програшному становищі? Проаналізуйте сцени, де використовуються прийоми гнучкості та жорсткості.

## **ПРАКТИКУМ**

**1. Ваш вибір – гнучкість в управлінні комунікацією у переговорному процесі.** Оберіть варіанти поведінки та обґрунтуйте, як така стратегія співвідноситься з гнучкістю.

Ситуація. Ви бачите, що протягом години з вашими партнерами ви так і не вирішили основне питання, заради якого ви зустрілися. Залишилося 15 хвилин до закінчення зустрічі. Ваші дії:

- × Колеги. Я бачу, що сьогодні ми так нічого і не вирішимо. Пропоную наступного понеділка зібратися і знов обговорити це питання.
- × Мені здається у цьому приміщенні ми трохи втомилися. Давайте перейдемо до іншої кімнати, де на нас чекає кава і там спробуємо все ж таки закінчити успішно наше обговорення.
- × Так не можна працювати. Це несерйозно. Ми витратили купу часу, а нічого не вирішили. Або ми зараз домовляємося і йдемо працювати, або розриваємо стосунки.

**2. Ваш вибір – жорсткість в управлінні комунікацією у переговорному процесі.** Оберіть варіанти поведінки та обґрунтуйте, як така стратегія співвідноситься з жорсткістю.

Ситуація. Ви пропонуєте підтримати вашу пропозицію щодо спільної поїздки вашої компанії за межі міста. Природа, спільний відпочинок, відключення уваги від роботи, допоможуть вам об'єднати колектив. Ви бачите, що ідея ваша майже всім сподобалась, але є деякі колеги, які не хочуть їхати (вони посилаються на сімейні обставини). Ваші дії:

- × Хто не хоче їхати з нами, мають самі запропонувати свої ідеї щодо спільного вихідного нашої компанії. Якщо ідей немає, тоді доведеться їхати з нами.
- × Можливо не у всіх є можливість замінити сімейні вихідні на вихідний з нами. Я розумію. У мене теж є родина. І діти хочуть піти до парку, а не сидіти вдома чекаючи на батька у неділю. Але ми маємо всі поїхати. Будемо вважати це виїзним засіданням, тому що всім нам треба змінити на час наше робоче середовище, щоб почути один одного за стінами наших кабінетів. У нас є проблеми і давайте їх вже зараз вирішувати. Вони

заважають нам рухатися далі.

× Я поїду. І ви маєте поїхати. Це не обговорюється.

- 3. Переговорний кейс.** Вам треба вмовити вашу сусідку не вивішувати білизну за балконом. На вашу думку, у вашому дворі люди на вулиці мають бачити квіти в домах, а не білизну. Як ви побудуєте свою бесіду з нею, щоб вона не образилась на вас, а дослухалась. Використайте прийоми гнучкості, які дозволять вам після бесіди затоваришувати з сусідкою.

## **Тема 13. Управлінській вплив**

### **ТЕСТИ**

- 1. Класичне розуміння управлінського циклу складається з (приберіть зайве)**
  - × планування
  - × організація
  - × комунікація
  - × підтримка активності персоналу
  - × координування
  - × контроль
- 2. Яка частина в управлінському циклі найбільш енерговитратна**
  - × планування
  - × організація
  - × комунікація
  - × підтримка активності персоналу
  - × координування
  - × контроль
- 3. На якому етапі керівник співпрацює з персоналом**
  - × на аналітичному
  - × на комунікативному
- 4. Smart-формат формулювання мети проєкту складається з (приберіть зайве)**
  - × чіткість
  - × обґрунтованість
  - × досяжність
  - × гнучкість
  - × релевантність
  - × обмеження в часі

**5. Коли керівник говорить з підлеглим про постановку для нього якогось нового завдання, навіть не маючи цього прекрасного інструменту, відбувається увага на трьох точках уваги (зайве приборить)**

- × він намагається зробити завдання максимально конкретним
- × він намагається описати кінцевий результат у вигляді якісних та кількісних характеристик
- × він говорить про час, який дається для виконання завдання
- × він контролює процес роботи

## **ЗАВДАННЯ**

1. Ситуація. Ви – керівник підприємства. Напередодні нового року ви приймаєте рішення, що необхідно підняти рівень виробництва протягом одного тижня. Вам треба зібрати нараду та повідомити співробітникам про таке рішення. Напишіть свою промову. Вона має спиратися на smart-формат.

<b>Принцип SMART(y)</b>	<b>Підказки</b>	<b>Ваша відповідь</b>
<b>КОНКРЕТИКА</b>	Називаємо мету чітко, коротко та лаконічно	
<b>ВИМІРЮВАННІСТЬ</b>	Фіксуємо кількісні та якісні показники; визначаємо число або процент	
<b>ОБМЕЖЕННЯ В ЧАСІ</b>	Обговорюємо час виконання	
<b>ДОСЯЖНІСТЬ</b>	Фіксуємо можливості (рівень компетенції співробітників, ресурси).	
<b>УЗГОДЖЕНІСТЬ</b>	Мета має співпадати з основними цілями та планами підприємства. Має бути конкретний результат, що допоможе виконанню загальної мети підприємства	

## **ПРАКТИКУМ**

1. Нижче наведено перелік завдань, які поставлені з помилками щодо SMART-формату. Знайдіть помилку та обговоріть правильний варіант.

- × Співробітнику протягом сьогоднішнього робочого дня треба переїхати до сусіднього кабінету, перенести меблі та свою техніку, там все підключити до мережі та налаштувати все до 18 години

- × Відділу продажів необхідно перевиконати план цього місяця на 40%
  - × Так як Кондратенко найкраще знає, як робляться презентації, і йому зараз точно нічого робити, от нехай він і розбирається зі звітом на конференції, і до кінця тижня зробить все в кращому вигляді
- 2. Рольова гра.** Уявіть собі, що у вас є дуже талановитий підлеглий, який працює вже дуже давно, знає свої обов'язки чи не краще за вас, і йому вже нудно на роботі. Вам необхідно вплинути на нього, мотивувати, залучити до виконання досить складного завдання. Як ви побудуєте свою бесіду?

## **Тема 14. Контроль виконання**

### **ТЕСТИ**

- 1. Яким має бути контроль процесу з боку керівника**
  - × запланованим
  - × системним
  - × передбачуваним
- 2. Понятійний контроль відбувається на етапі**
  - × постановки завдання
  - × кінцевого результату
  - × протягом всього робочого процесу
- 3. Проективний контроль спрямований на контроль**
  - × співробітника
  - × процесу
- 4. Контроль фінальний може відбуватися у**
  - × жорсткій формі
  - × м'якій формі
  - × як жорсткій, так і м'якій формах
- 5. Monkey-management – це**
  - × управління підлеглими
  - × управління проектами
  - × управління мавпами

### **ЗАВДАННЯ**

- 1. Заповніть таблицю у вигляді «сходів відповідальності».**  
Ситуація. Ви – керівник підприємства. У вас є 5 співробітників, які зовсім по різному реагують на проблему. Через тиждень до вас на підприємство мають приїхати представники одного з ваших бізнес партнерів з метою обговорити

спільний проєкт розвитку. Електронний варіант проєкту прийшов вам на email, а ви його розіслали всім своїм 5 співробітникам. Під час обговорення питання - чи є сенс приймати участь у цьому проєкті, ви бачите різну реакцію та поведінку ваших підлеглих. Які питання ви будете ставити кожному з них, щоб обговорення перейшло у конструктивне русло?

<i>Питання керівника</i>	<i>Рівень співробітника</i>	<i>Співробітники</i>
	Вирішує самостійно проблему та інформує про це керівника	Співробітник 5
	Розробляє варіанти вирішення проблеми: сам пропонує варіанти вирішення та готовий нести за них відповідальність	Співробітник 4
	Розробляє варіанти вирішення проблеми: звертається по допомогу	Співробітник 3
	Інформує про проблему: просить вирішити, готовий прийняти участь та навчатися, просить допомогти, готовий працювати сам	Співробітник 2
	Не помічає проблему: бачить її, але не звертає на неї увагу	Співробітник 1

## **ПРАКТИКУМ**

Ознайомтеся із запропонованими міні-кейсами та виберіть таку відповідь керівника, який припиняє «делегування вгору» та повертає відповідальність співробітнику.

1. Ситуація. Співробітник під час виконання поставленого завдання зіткнувся із проблемою. Навіть не намагаючись вирішити її самостійно, він йде до керівника та повідомляє йому про це. Виберіть варіант відповіді керівника, який поверне відповідальність за вирішення цієї проблеми.

Співробітник: «Я тут накидав чернетку звіту, подивіться, поправте самі своєю рукою, що не так...»

- × «Так, надішліть на пошту, я подивлюся...»
- × Ні. Доопрацюйте звіт самостійно. Принесіть мені на перевірку за півтори години»

2. Ситуація. Студентка мала підготувати курсову роботу, але вже за день перед захистом з'являється:

Студентка: Я все підготувала, написала, оформила, роздрукувала... але щось я не дуже впевнена, що все добре. Подивіться, чи правильно я все зробила.

- × Керівник: Ну, звісно, давайте! Дуже важливо, щоб все було правильно.
- × Так, а що за текстом у вас викликає сумніви? Ми ж з вами обговорювали структуру та логіку роботи. Електронний варіант я

дивився.

- × Я впевнений, що якщо у вас із розумінням теми все нормально, по змісту та оформленню питань немає, то і роздрукований варіант у порядку. Якщо завтра захист буде о 9.00, залишайте на кафедрі, я ще раз передивлюся.

**3.** Ситуація. Староста курсу має зв'язатися зі студентами та повідомити їм, що пара переноситься. Вона тягне до останнього, а потім приходять і повідомляють:

Староста: Ой, у мене стільки справ тут навалилося, нічого не встигаю. Ще й інтернету немає й зв'язок поганий. Ні до кого не можу додзвонитися. Може, ви самі зателефонуйте? Їх же там всього 5 людей.

- × Що за неподобство! Через годину повідомте мені кому ви телефонували і кого не влаштовує час переносу пари.
- × У вас було майже два дні, що саме вам завадило? Так, немає інтернету та зв'язок поганий. Ще є день попереду. Добре, я сам все зроблю.
- × Так, у нас є ще день. До завтра, будь ласка, повідомте всім. І завтра вже будемо бачити, хто не в курсі переносу пари. Якщо зранку буде поганий інет та зв'язок, я дам свій телефон і з мого аканту напишете у групу інформацію. У мене зв'язок завжди хороший. О 9.00 зустрічаємось.

## ДОДАТКИ

### Зони міжособистісного спілкування:

- *Зона інтимного спілкування* (відстань від 0,5 м до безпосереднього тілесного контакту). Зазвичай на такій дистанції спілкуються батьки з дітьми, дуже близькі друзі. Намагаючись під час спілкування з ким-небудь увійти в цю зону, ви тим самим даєте людині зрозуміти, що хотіли б вважати її своїм другом.
- *Зона особистого спілкування* (від 0,5 до 1,5 м). Як правило, на такій дистанції спілкуються добре знайомі люди. Ця відстань дозволяє їм доторкатися один до одного, обмінюватися рукостисканнями, поплескувати по плечу. Багато людей вважають цю зону особистою і не прагнуть підпускати співрозмовника ближче.
- *Зона формального спілкування* (від 1,5 до 3 м). На такій дистанції зазвичай ведуться ділові, а також випадкові та малозначущі розмови. Тому якщо ви підійдете до викладача ближче, він не буде в захваті від ваших дій.
- *Зона публічного спілкування* (від 3 м). Якщо ви сидите у величезному залі й слухаєте виступ оратора, то можна сказати, що ви потрапили в ситуацію публічного спілкування. Простір, що відокремлює вас від спікера, і є зоною публічного спілкування. Ділове спілкування неможливе на такій дистанції. У цьому випадку ваше завдання слухати і сприймати інформацію.

### Жести:

- ритмічні;
- емоційні;
- керівні;
- поетичні;
- символічні.

### Рухи:

- експресивно-виразні (міміка, жести і хода людини);
- тактильні рухи (рукостискання, поплескування по спині, дотики, поцілунки);
- просторові рухи (орієнтація, дистанція);
- погляд візуально-контактний (напрямок погляду, його тривалість і частота візуального контакту).

### Причини невдалої розмови:

- *У дискусії беруть участь не всі.* Це може статися, якщо учасники не відповідають статусу або досвіду. Про це свідчить незручне мовчання або підвищені голоси тих, хто говорить.
- *Чітка мета відсутня.* Якщо люди зібралися для обговорення теми, це не означає, що вони розуміють мету зустрічі. Без цього усвідомлено розмовляти неможливо.
- *Дискусія знецінюється.* Часто це відбувається тоді, коли група учасників переключається з теми розмови на критику самого діалогу.

### Основні складові конструктивного діалогу:

- *Відкритість.* Багато хто в діалогах має одну мету — переконати оточуючих у своїй правоті. Дотримуючись своїх переконань, ми відчуваємо себе у безпеці. Але гарна розмова має на увазі, що ми готові вислухати інший бік і ми маємо достатньо сміливості, щоб визнати її правоту.
- *Увага.* Коли ми вміємо чути співрозмовника, ми демонструємо йому свою повагу та зацікавленість. Так ми можемо дізнатися більше нового про себе та світ навколо.
- *Ясність.* Основний елемент розмови — слова. Але завжди є ймовірність, що співрозмовник не зрозуміє те, що ви мали намір донести до нього. Намагайтеся не використовувати специфічний та професійний терміни, а також заздалегідь обговорюйте всі технічні моменти, щоб діалог не викликав труднощів.
- *Контекст.* Оточення має великий вплив на перебіг розмови. Деякі місця надають розмові настрій, інші, навпаки, не сприяють діалогу. Важливо відповідально підходити до вибору локації для дискусії: можливо її доведеться підготувати заздалегідь або переміститися в інше місце.
- *Обмеження.* Кожна розмова має свої правила, які часто бувають довільні чи несправедливі. В результаті конструктивність розмови падає, а можливості учасників висловитись обмежені. Намагайтеся визначити правила ведення дискусії самостійно, залежно від вашої мети. Це допоможе діалогу стати конструктивнішим.
- *Динаміка.* Спілкування — не статичний процес, і ним можна керувати. У свою чергу, воно може впливати на співрозмовників, зміцнювати зв'язки між ними, спонукати до дії та створювати унікальний досвід.
- *Створення.* Конструктивний діалог стимулює втілювати ці ідеї в життя. Головне — набратися сміливості і визнати, що ви можете це зробити.

### **Групи потенційних учасників засідання або переговорів:**

*1-а група* — особи, яких безпосередньо стосуються обговорювані питання;

*2-а група* — особи, яких ці питання стосуються менше і не є визначальними для успішного виконання їхніх обов'язків;

*3-я група* — особи, яких розглянуті питання безпосередньо не стосуються, але з тих чи інших міркувань вони повинні одержати інформацію про прийняті рішення.

### **На стадії початку зустрічі необхідно звертати увагу на такі моменти:**

- Не можна вже на початку бесіди починати перепрошувати, ставити себе в положення невпевненої людини; варто уникати проявів неповаги до партнера; не слід ставити партнера в оборонну позицію. Це означає, що поведінку повинно бути націлено на рівноправність і співробітництво.
- Початок бесіди визначає настрій партнера, його бажання продовжувати конструктивне спілкування, тому важливим є вибір правильного початку бесіди: зняття напруженості, «зачіпки» (коли розмова починається або прямо з проблеми, або з анекдоту, пов'язаного з основною темою), стимулювання гри уяви за допомогою постановки безлічі питань із потрібної теми.
- Дотримання етикету, правил ввічливого звертання до партнера, створення

оптимального простору спілкування — це також фактори успішного початку.

- Побудова фраз повинна базуватися на так званому «Ви-підході», коли підкреслюються не власні інтереси, а вигода й розуміння інтересів партнера.
- Послідовність інформаційних блоків; на початку бесіди рекомендується: точне формулювання мети бесіди, взаємне представлення сторін із зазначенням ініціатора зустрічі, назви теми, того, хто веде бесіду, послідовності розглянутих питань.

#### **Прийоми й методи, які застосовують маніпулятори:**

- Маніпулятор не пропускає нагоди підкреслити похибки чи недоліки інших, поглузувати над людиною, піднімаючи тим самим себе, задовольняючи свої амбіції.
- Маніпулятор завжди вважає правим себе і схильний привласнювати ваші ідеї, винаходи, переконливі аргументи.
- Маніпулятор не бачить чеснот інших людей, але дуже добре розпізнає недоліки.
- Маніпулятор не припускає в інших наявності високих мотивів поведінки, прагне принизити значення моральних учинків, хоча себе схильний уважати моральною людиною.
- Добрим і щедрим маніпулятор виявляє себе тільки у спілкуванні з дуже вузьким колом найближчих йому людей.
- У діловій бесіді маніпулятор вдається до таких прийомів, як узагальнення й перебільшення, анекдот, щоб висміяти предмет розмови, використання авторитету, дискредитація співрозмовника, «перехід на особистості», відведення дискусії вбік, переключення уваги на другорядні питання, уведення в оману, створення перешкод для досягнення угоди, перекручення сказаного, раптова заява про відсутність повноважень.

#### **Тактика аргументації:**

- Під час тривалих переговорів головні, сильні аргументи доцільно розподілити в часі, повертатися до них неодноразово як до рефрену, але намагаючись із кожним поверненням показати інший бік, грань проблеми.
- Аргументи за своїм характером повинні відповідати рівню та спеціальності партнера, урахувувати особливості його особистості, сприйняття, стану, його інтересів. Корисними є компліменти, якщо вони щирі й не справляють враження грубих лестощів (хоча є люди, що надають перевагу саме лестощам).
- Не слід викликати загострення дискусії без потреби, треба вчасно влаштовувати перерву, щоб мати можливість обговорити гострі моменти спочатку «кулуарно» і дати охолонути занадто розпаленим полемістам.
- В атмосфері конструктивної взаємодії треба прагнути розбудити думку партнера, запропонувавши йому опис проблеми, варіанти вирішення та можливі наслідки за кожним варіантом. У будь-якому випадку варто починати з показу позитивних моментів, а потім переходити до негативних.
- На завершальній стадії велике значення має своєчасне розпізнання моменту готовності партнера до ухвалення рішення. Для цього потрібно розвивати спостережливість, здобувати досвід у розумінні невербальних засобів

спілкування, мови жестів і міміки. Стимулювати ухвалення рішення можна за допомогою гіпотетичних питань («припустимо, що..., тоді...»), прийняття поетапних рішень, вироблення альтернативних рішень, постановки ключових питань. На цій стадії необхідно остаточно запевнити партнера в тому, що ви йому — друг.

- Корисно залишити наостанок сильний аргумент, подякувати партнерові за конструктивну співпрацю, привітати із завершенням переговорів, запевнити в тому, що він не буде розчарований надалі.
- За результатами переговорів варто провести аналіз їх перебігу, розкрити фактори успіху чи причини неуспіху, доповнити інформацію про партнера новими фактами, що виявилися в ході переговорів.

#### **Основні правила роботи з сумнівами під час засідання:**

- Якщо ідеї співробітника є неправильними, то доцільно винести їх на дискусію. Інші колеги можуть самі поправити колегу.
- Якщо з'ясується, що співробітник виходить із принципових положень, то важливо відкоригувати неправильні положення необхідною інформацією, не принижуючи того, кого це стосується, перед іншими.
- Важливо не виправляти одразу думки співробітників, а ознайомитися з ними, не оцінюючи їх. Чим більше аргументів збирається для питання, що стоїть на порядку денному, тим ширшою стає база для пошуку рішення, тим більше гарантія проти можливого неправильного рішення.
- Співробітники повинні запрошуватися до добровільного висловлення думки, їх не опитують по одному, а просять висловитися.

## Форма підсумкового контролю

### Критерії оцінювання практичних занять:

- Вміння визначити характеристики самопрезентації, рівня діалогу, переговорного процесу, вибирати адекватні стратегії комунікації.
- Визначати стратегії та тактики управління діалогом та переговорами.
- Знати моделі індивідуального стилю впливу. Робити самоаналіз, аналізувати можливу поведінку у процесі діалогу.
- Підготовлювати сценарії для успішного виступу з використанням невербальної мови поведінки.
- Участь у рольових іграх.
- Розпізнавати маніпуляції у переговорах і використовувати успішні способи протидії маніпуляціям.

### Критерії оцінювання самостійної роботи:

- Виконання домашніх завдань, пошук інформації про стратегії та тактики комунікації.
- Аналіз моделей партнерів з метою вибору адекватної тактики.
- Підготовка творчих завдань.
- Аналіз відеосюжетів з метою встановлення логіки впливу.

### Критерії оцінювання тестових завдань:

- Кожне тестове завдання оцінюється в 1 бал.

Протягом занять здобувачі мають можливість отримати максимальну кількість балів.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
	для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
<b>A</b>	відмінно	зараховано
<b>B</b>	добре	
<b>C</b>		
<b>D</b>		
<b>E</b>	задовільно	
<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## Література

1. Восс К. Ніколи не йдуть на компроміс. Техніка ефективних переговорів. Вид-во «Наш формат», 2019.
2. Діловий етикет. Етика ділового спілкування. К.: Альтерпрес, 2003.
3. Зіглар З. Секрети укладання угод. Вид-во «Фабула», 2019.
4. Калабуха Л. Почніть говорити «Ні». Як упевнено відмовляти та викликати увагу. Вид-во «Мандрівець», 2018.
5. Кінг Л., Гілберт Б. Як розмовляти будь з ким, будь коли і будь де. Вид-во «Моноліт», 2019.
6. Кеннеді Г. Як домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах. Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016.
7. Клафф О. Змініть звичний сценарій. Вид-во «Vivat», 2021.
8. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008.
9. Паттерсон К., Світцлер Е., Гренні Д., Макміллан Р. Важкі діалоги. Що і як говорити, коли ставки високі. Вид-во «Vivat», 2014.
10. Роменський М. Переговори з дельфінами. Вид-во «Фабула», 2020.
11. Стоун Д., Петтон Б., Хін Ш. Складні розмови: як обговорювати те, що хвилює найбільше. Вид-во «Vivat», 2019.
12. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навчальний посібник. К.: Кондор. 2006.