

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Методичні рекомендації

до опорного конспекту лекцій

з дисципліни

«Етика і психологія міжнародної комунікації»

для студентів спеціальності 242 «Туризм»,

освітній ступінь магістр, усіх форм навчання

2021

Методичні рекомендації до опорного конспекту лекцій з дисципліни «Етика і психологія міжнародної комунікації» для студентів спеціальності 242 «Туризм», освітнього ступеню магістр, усіх форм навчання / Укл.: М.В.Белікова. – Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка», 2021. – 50 с.

Укладачі: М.В.Белікова, доцент, канд.істор.н.

Рецензент: В.М.Зайцева, канд.пед.н., професор

Відповідальний за випуск: М.В. Белікова, доцент, канд.істор.н.

Затверджено
на засіданні кафедри
«туристичного, готельного
та ресторанного бізнесу»
Протокол № 1 від 29.08.2021

НМК факультету
Протокол № 1 від 30.08.2021

ЗМІСТ

	с.
Передмова	4
Короткий зміст лекцій	6
Література	50

ПЕРЕДМОВА

Соціалізація і адаптація в багатонаціональному професійному середовищі, вміння співпрацювати з людьми, вирішувати конфлікти з клієнтами різних культур залежить зокрема від застосування на практиці професійної етики і психологічних основ міжнародної комунікації. Для успішного виконання професійних обов'язків під час надання туристичних послуг необхідні знання про етику ділову – з колегами та начальниками та обслуговування – з клієнтами. Знання про систему еталонних трудових норм та етику поведінки пов'язані з національними традиціями країн, сучасними вимогами світових стандартів, і свідчать про якісне обслуговування. Діловий етикет, дресс-код, сучасний столовий етикет, особливості дипломатичного протоколу різних країн та психологічні основи міжнародної комунікації важливі для формування професіонала. «Етика і психологія міжнародної комунікації» є необхідною сферою знань в туристичній діяльності.

Мета: надання майбутнім фахівцям комплексу знань про основні норми професійної етики та психологічні основи міжнародної комунікації та можливості їх використання в туристичній діяльності.

Завдання:

Методичні – викласти теоретичні основи та методологічні особливості застосування системного підходу у вивченні професійної етики та психології міжнародної комунікації.

Пізнавальні – сформувані уявлення про основну термінологію професійної етики і психології міжнародної комунікації. Викласти відомості про резюме, етапи співбесіди, використання візитної картки в бізнесі, види дресс-кодів, сучасний діловий та столовий етикет, психологічні основи міжнародної комунікації в різних країнах світу.

Практичні – формувати практичні навички роботи студентів зі спеціальною літературою, орієнтувати їх на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань з професійної етики та міжнародної комунікації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен отримати загальні компетентності: здатність працювати в команді з використанням сучасних комунікаційних методів міжособистісної взаємодії; здатність працювати на рівні глобального, міжнародного, національного, регіонального професійного середовища.

фахові компетентності: здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків туристичних послуг для розв'язання складних задач

розвитку туристичного бізнесу; здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів туристичного бізнесу; здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів туристичного бізнесу; здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами.

Очікувані програмні результати навчання:

1.Знання основних термінів професійної етики та міжнародної комунікації; особливостей використання візитної картки; ділового та застільного етикету; знання етичних і правових норм, що регулюють відносини людини з людиною, із суспільством і з навколишнім середовищем; нормативних і правових документів у сфері туристичної діяльності та здатності використовувати інформацію для професійної діяльності.

2.Вміння складати резюме; використовувати теоретичні знання про проходження співбесіди у роботодавця; дотримуватись дресс-коду, ділового та столового етикету, дипломатичного протоколу та психологічних основ міжнародної комунікації.

ТЕМА 1. СКЛАДАННЯ РЕЗЮМЕ ТА ПРОХОДЖЕННЯ СПІВБЕСІДИ

1. Резюме: визначення поняття, структура та види.
2. Етапи співбесіди.
3. Стресове інтерв'ю.
4. Підписання контракту.

Резюме – це документ, в якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність та професійні успіхи й досягнення особи, яка його складає.

Його ще називають CV («сі-ві», curriculum vital, що на латині означає «шлях життя»).

Р – один з найефективніших засобів самореклами, мета резюме – привернути до себе увагу роботодавця, сформувані у нього сприятливе враження про себе і отримати запрошення на особисту зустріч.

Пам'ятайте! Вдало написане резюме допоможе вам отримати інтерв'ю, тобто особисту зустріч з роботодавцем чи його представником, але не роботу.

Отже, ваша основна мета – домогтися того, щоб у роботодавця з'явилося бажання зустрітися з вами особисто. Резюме в цій ситуації визначить стиль і форму майбутньої співбесіди, оскільки інтерв'юер, готуючись до бесіди, орієнтуватиметься на запропоновану вами інформацію.

Резюме має бути лаконічним, правдивим і вичерпним. Якщо ви звертаєтесь з приводу конкретної посади, то в резюме повинно все бути орієнтовано на цю посаду.

Складаючи резюме, ви маєте виокремлювати не те, що ви хочете отримати і що вас цікавить особисто, а те, що ви можете запропонувати роботодавцю, яку користь матиме фірма від вас, чому саме ви є найкращою кандидатурою на заміщення вакантної посади.

Взагалі не встановлено якихось суворих вимог щодо розміщення реквізитів резюме, але є різні корисні поради і рекомендації.

Розрізняють два стилі викладу інформації в резюме:

- а) європейський (британський);
- б) американський.

Особливістю європейського стилю викладу є те, що подаються відомості про дату і місце народження, родинний стан та використовується хронологічний порядок викладу інформації про освіту та досвід роботи.

Американський «стандарт» вимагає зворотного порядку: спочатку називається посада, яку ви обіймаєте зараз, а потім інші посади, які ви обіймали до цього.

У світовій практиці застосовується ще один тип структурування інформації в резюме – функціональний – групування інформації про досвід роботи за основними напрямками, зосереджуючи головну увагу на професійних досягненнях. Функціональним резюме користуються рідше, але воно може викликати неабиякий інтерес у роботодавця.

Структура резюме:

- а) назва документа;
- б) прізвище, ім'я, по батькові особи, яка складає резюме;
- в) мета складання резюме;
- г) дата і місце народження (якщо цього вимагає роботодавець);
- д) родинний стан;
- е) досвід роботи;
- є) освіта (випускникам і студентам доцільніше цей пункт подавати перед досвідом роботи);
- ж) додаткова інформація (знання мов, уміння працювати на персональному комп'ютері, наявність водійських прав);
- з) контактний телефон.

Дата заповнення не є обов'язковою, треба врахувати, що факсимільний апарат чи комп'ютер (під час отримання резюме електронною поштою) фіксують дату його отримання).

Резюме може також містити:

- короткий опис кваліфікації;
- відомості про громадську діяльність;
- відомості про членство в професійних об'єднаннях;
- інформацію про військову службу;
- зазначення можливості відрядження, ненормованого робочого дня;
- відомості про рекомендації (від кого можна отримати характеристику).

У цілому варто дотримуватися міри, подаючи додаткову інформацію в резюме.

Аби досягти успіху, під час складання резюме рекомендують дотримуватися таких правил:

- формулюйте свою мету зрозуміло та лаконічно;
- намагайтеся вжити якомога більше фахових слів, що відповідають посаді, яку ви хочете обійняти. Уникайте надмірної деталізації, подаючи відомості про досвід роботи;
- для кожного конкретного конкурсу складайте окреме резюме;

- намагайтеся не вживати такі слова, як «я», «ми». Замість них вживайте на початку речення слова: «*організував*», «*був учасником*», «*створив*», «*керував*», «*вивчав*», «*допоміг*», «*обізнаний*»;
- не подавайте в резюме неправдивої інформації;
- не надсилайте свої світлини (фотокартки), якщо цього спеціально не передбачено;
- не вказуйте розмір заробітної платні;
- для друку резюме використовуйте якісний папір стандартного розміру;
- зовнішнє оформлення резюме має забезпечити максимально комфортне його прочитання;
- обов'язково виділіть необхідні заголовки;
- якщо ви обіймаєте не надто високу посаду, то під час складання резюме краще зосередитися на великому досвіді роботи та набутих навичках.

Пам'ятайте! Із тексту резюме має вималюватися образ автора – досвідченого фахівця та надійного, чесного працівника.

Співбесіда – зустріч с потенційним роботодавцем або його представником з питання прийому на роботу.

Мета співбесіди – познайомитись, зрозуміти, на скільки потенційний здобувач і роботодавець підходять один іншому, обговорити деталі співпраці.

Співбесіда передбачає підготовку здобувача та безпосередню розмову з роботодавцями або його його представниками.

Перший етап – підготовка до співбесіди, що потрібно знати про організацію, до якої ви направляєтесь на співбесіду:

- а) яку продукцію або які послуги пропонує організація;
- б) скільки років вона існує;
- в) який юридичний статус організації;
- г) чи входить організація в будь-яке велике об'єднання;
- д) які відгуки преси про організацію;
- е) базується вона в середині країни чи має відділи за кордоном;
- є) які перспективи галузі, до якої належить організація;
- ж) чи стабільний склад керівництва, чи часто він змінюється.

Другий етап – співбесіда, для її комфортного походження скористайтесь порадами.

Загальні поради:

- а) необхідно готуватись до кожної конкретної співбесіди;
- б) мати при собі копії дипломів, свідоцтв, резюме та інших корисних документів;
- в) приготувати П.І.Б. та телефони осіб, які рекомендують вас, попередньо узгодившись з ними;

- г) потурбуйтеся про те, щоб у вас було достатньо часу, і ви не нервували, якщо співбесіда затягується;
- д) в одязі дотримуйтесь ділового стилю, одягнутись треба гарно, але не крикливо;
- е) не запізнюйтесь на співбесіду, якщо захворіли, то попередьте і перенесіть час співбесіди;
- ж) точно довідайтеся про місцезнаходження організації і дорогу, щоб не спізнитися;
- з) вітаючи представника компанії, не подавайте руки першим;
- і) не сідайте, поки вам не запропонують це зробити;
- к) уважно слухайте, впливайте тому направленню бесіди, що задає інтерв'юер;
- л) перш ніж відповісти на запитання, постарайтеся зрозуміти, навіщо воно задане, як у відповіді підкреслити свої сильні сторони й про що говорити не слід;
- м) під час обговорення попередніх місць роботи не критикуйте колишнього начальника та колег;
- н) не починайте обговорення ваших особистих або фінансових проблем, якщо вас про це спеціально не запитують;
- п) ви можете назвати зарплату, яка вас задовольнить, але не раніше, ніж вас про це запитують;
- р) закінчуючи інтерв'ю, подякуйте за увагу співбесіднику.

Підчас співбесіди для інтерв'юера важливо «діагностувати» співбесідника, зрозуміти його мотиви і цінності:

а) **власник** – для нього важливим є вплив, контроль та престиж, статус, тому ключовими словами для нього можуть бути компліменти: «Хто не знає серйозну компанію...», «Нічого собі, ви входите в топ-10 найкращих туристичних операторів України». Можна сказати компліменти про інтер'єр та екстер'єр.

б) **досягненець** – для нього важливо бути краще себе, краще інших, виклик від праці та особиста відповідальність на проєктах, тому найкраще використовувати наочності – портфоліо, графіки, схеми;

в) **причастник** – важливе спілкування, спільність, ставлення, збереження та придбання друзів, групові взаємодії.

При правильному використанні прийомів мета досягається швидше та з мінімальними витратами ресурсів.

Стресове інтерв'ю – співбесіда, на якій кандидата намагаються вивести з рівноваги, поставити в ситуацію, до якої він не готовий.

Приклади стресового інтерв'ю:

– розмова на підвищених тонах;

- швидкий темп розмови – постійні питання, лише здобувач відповідь, йому зразу задають наступне питання, не пов'язане з першим;
- питання про особисте життя кандидата;
- розмова на ходу;
- постійні перешкоди під час розмови, присутність сторонніх осіб;

Недоліки стресового інтерв'ю у тому, що воно здійснює вкрай неприємне враження на здобувача. Кандидат, що сподобався вам, після такої перевірки на міцність найімовірніше просто відмовиться у вас працювати й піде ображеним. Кандидата, що не сподобався, також не варто кривдити, інакше він поширить про вас негативну інформацію. Вже чимало було випадків, коли компанія ставала відома як «божевільний будинок», де проводять стресові інтерв'ю. Ще один недолік такого інтерв'ю – його необ'єктивність. Коли ви перевіряєте, як людина реагує на кинуту у нього грудку паперу, то перевіряєте саме реакцію на кинуту грудку паперу й нічого більше. У реальній стресовій ситуації людина однаково буде поводитися інакше.

Не дивлячись на недоліки, стресове інтерв'ю все таки має важливу перевагу – воно дозволяє пробити броню особливо досвідчених здобувачів. У таких «пропалених» кандидатів на кожне питання заготовлена ідеальна відповідь, і довідатися про їх правду можна, тільки якщо збити їх пиху. Тому ідеальний варіант для роботодавця – поєднання традиційного інтерв'ю з елементами стресового.

Скажімо, ви проводите звичайну співбесіду, і раптом задаєте складне, «стресове» питання. Наприклад, розповісти про якусь конфліктну ситуацію з минулого й про те, як людина вийшла з неї. До «стресового» питання можна віднести й класичне питання про причини звільнення з попереднього місця роботи, і питання про професійні невдачі людини або його недоліки. Найголовніше – дозувати неприємні питання й чергувати їх з питаннями, які дозволять здобувачеві реабілітувати себе в очах роботодавця.

У процедуру співбесіди можна включити деякі стресові фактори, які присутні на вакантній посаді. Наприклад, можна дати завдання за дуже стислі строки скласти необхідний документ. Якщо в офісі, де буде працювати майбутній співробітник, прийнято палити, можна з дозволу здобувача закурити й на співбесіді. Якщо некурящего здобувача просто запитати про відношення до тютюну, він буде куди лояльніше, ніж після того, як надихається димом. Таким чином, ви відразу перевірите один одного на сумісність за досить серйозним стресовим фактором.

Досить часто на співбесіді задають питання, які викликають стрес не за рахунок змісту, а за рахунок їхньої несподіванки, нелогічності, складності. Це та ситуація, коли ви раптом прохаєте здобувача на посаду

менеджера з продаж придумати десять способів продати живого крокодила. А він демонструє у відповідь свій талант продавця снігу серед зими.

Крім стресових питань, у деяких ситуаціях доречно використати й інші методи стресового інтерв'ю. Наприклад, частину співбесіди можна провести в більш високому темпі – і перевірити швидкість реакції кандидата. Іноді також доводиться ставити здобувача на місце. Деякі особистості з яскраво вираженими лідерськими задатками й високою зарозумілістю здатні перетворити співбесіду у свій бенефіс. При такому розвитку подій нагадайте кандидатові, що ви поки не в захваті від його відповідей. Скажіть щось начебто: «Ваша розповідь здалася мені непереконливою. Що скажете?»

Не завжди буває просто зрозуміти, що ви потрапили саме на стресове інтерв'ю. Але «гарне» стресове інтерв'ю може розвиватися приблизно за таким сценарієм. Ви приходите на співбесіду точно до призначеного часу, а вам уже в приймальні кажуть: «Ви до Василя Петровича на роботу найматися? Він зараз зайнятий – почекайте». І ви чекаєте впродовж цілої години, нервуете, поправляєте костюм, а за вашою реакцією уважно спостерігають.

Потім ви заходите до кімнати, і вона виявляється вкрай некомфортною – наприклад, без вікон, з надмірно яскравим або навпаки приглушеним світлом. У кімнаті сидять дві-три особи. Одна сідає напроти вас, нахилиється до вас і зображує найбільшу зацікавленість. Інша сідає так, щоб дивитися на неї було незручно (позаду або збоку), при цьому вас попереджають, що це дуже важлива людина й потрібно неодмінно її вразити. Третя особа теж розташовується десь позаду як спостерігач. Це ситуація, коли «великий брат» бачить вас, а ви не бачите тих, хто на вас дивиться.

Сидяча навпроти «зацікавлена» особа теж не робить приємного враження. Вона навмисно не використовує в спілкуванні так звану техніку приєднання. У звичайному житті ми дзеркально повторюємо жести й пози один одного, а в цьому випадку ваш співрозмовник навмисно відсувається, відвертається від вас, відповідає на вашу посмішку холодним поглядом.

Якщо ви виявилися на стресовому інтерв'ю, не піддавайтеся на провокації. Пам'ятайте, що те, що відбувається, – усього лише гра. І ви в будь-який момент можете її завершити – просто попрощатися з безтактним або грубим інтерв'юером. Візьміть ініціативу на себе. Вас обвинувачують у невірному виборі професії – запитайте, яку професію вам порадив би інтерв'юер. Вам кажуть, що ви ухиляєтесь від відповіді – скажіть, що ви всього лише уникаєте конфлікту, що вам тут нав'язують. Не бійтеся заявити, що ваше особисте життя не має ніякого відношення до професійної

діяльності, і тому ви не збираєтеся обговорювати її на співбесіді. Тільки не виходьте із себе, якщо почуваєте, що дратуєтеся, візьміть паузу, скористайтесь антистресовими навичками, наприклад, глибоко вдихніть і дорахуйте до десяти, нажміть на антистресові точки.

Якщо інтерв'юер не дивиться на вас, а перебирає папери або дивиться в монітор, просто замовчіть й почекайте, поки він зверне на вас увагу. Або скажіть чітко: «Можна поставити запитання? Ви хочете переконатися в моїй стресостійкості, тоді розповім один приклад з моєї практики».

Увійти в стрес легко, а вивести з нього – часом не під силу навіть досвідченому психологові. Існує небагато фахівців, здатних провести стресове інтерв'ю, щоб не нанести шкоду психіці здобувача. Психотерапевти підготовлені для того, тому що мають особливий склад характеру. Вони здатні без наслідків для своєї психіки витримувати ситуацію викручування рук співрозмовникові та його відповідну реакцію.

Елементи стресового інтерв'ю в співбесіді – цілком прийнятні й навіть необхідні. Але, задаючи неприємні питання, ви повинні бачити в людині рівного вам за статусом партнера у співбесіді. Взаємоповага й довіра – дві підстави, на які опирається успішна співбесіда.

Підписання контракту. Коли ви підписуєте контракт, знайте, що перед тим, як його підписати, його треба прочитати. Прослідкуйте, щоб ви отримали другий екземпляр. В контракті буде вказано ваші обов'язки та права, строк його дії. За місяць до завершення контракта поіклуйтесь про підготовку нового, щоб його продовжити. В Україні за законодавством у вас випробувальний термін може бути від 1 до 3 місяців. З'ясуйте у відділі кадрів або у роботодавця при прийомі на роботу, який у вас випробувальний строк. Якщо ви пройшли випробувальний термін, з вами укладають контракт або трудовий договір. Передивляйтесь свій контракт, щоб контролювати виконання того, що в ньому написано, щоб по завершенню у роботодавця були підстави продовжити з вами контракт.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що уявляє собою резюме?
2. Назвіть основну мету резюме.
3. Чим відрізняються британський та американські «стандарти» резюме.
4. Чому для кожної вакансії треба адаптувати власне резюме?
5. Що входить до структури резюме?
6. Якою є мета співбесіди?
7. Що включає підготовка до співбесіди?

8. Чим відрізняється стресове інтерв'ю від звичайної співбесіди?
9. Як треба вести себе на стресовому інтерв'ю?
10. На що треба звернути увагу під час підписання контракту?

ТЕМА 2. ВІЗИТНА КАРТКА ТА ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ

1. Візитна картка: визначення поняття, її використання в ділових стосунках.
2. Використання візитної картки в дипломатичній практиці.

Згідно з першими згадками в історії, візитні картки з'явилися в Стародавньому Китаї у 2-3 ст. до н. е. Китайські чиновники спеціальним указом зобов'язувалися мати картки на червоному папері з написаними на них ім'ям і посадою. Ці візитні картки можуть і зараз служити зразком стриманості і естетичності: ніяких зайвих і недоречних деталей, окрім імені, прізвища та посади.

Перше офіційно-історична згадка про візитні картки відноситься до часів правління короля Людовика XIV. Перша надрукована візитка була знайдена в Німеччині і датується 1786 р.

Візитні картки стали незамінним засобом ділового спілкування. Їх практичне значення полягає в тому, що вони дають інформацію про прізвище, ім'я, по батькові, посаду, найменування й адресу установи, в якій працює власник візитної картки, номер його робочого та мобільного телефону.

Візитна картка в ділових стосунках

Відсутність візитної картки може стати перешкодою у встановленні і підтримці ділових стосунків. Використовуються візитні картки в таких випадках:

- інформування в момент знайомства про себе і свою фірму;
- інформування про себе осіб, в контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримання контактів з партнерами, поздоровлення зі святом чи іншою подією;
- вираження подяки, співчуття, а також супроводження подарунка або квітів.

Візитна картка в дипломатичній практиці

Візитна картка – необхідний атрибут дипломатичної практики. Вона також широко використовується бізнесменами, політичними діячами, журналістами тощо. Нею користуються при встановленні та підтриманні контактів і ділових зв'язків з урядовими, дипломатичними, громадськими організаціями, іншими зацікавленими особами. Візитна картка використовується як при безпосередніх контактах, так і для заочної рекомендації її власника.

Розмір сучасних ділових карток – 90х50 мм. Класична ділова візитка виготовляється з товстого білого картону. Текст друкується розбірливим чорним шрифтом. Рекламний знак фірми розміщується у верхньому лівому кутку. Вгорі – назва фірми, де працює власник картки. По центру – його ім'я і прізвище (у нашій практиці – ім'я, прізвище та по батькові), під ними – посада. В лівому нижньому кутку – адреса фірми, у правому – телефони. Часто поряд з телефонами подаються контактні години для зв'язку.

У діловій сфері деякі підприємці замовляють картки рожевого, голубого, зеленуватого відтінків.

В Україні візитні картки часто друкуються з одного боку державною мовою, а на звороті – англійською. Проте за правилами протоколу, текст візитки повинен бути надрукований тільки на одній стороні, щоб друга залишалася чистою для можливих записів. Перед поїздкою за кордон часто спеціально замовляються візитні картки мовою тієї країни, куди прямує її власник.

На зовнішній вигляд візитних карток, їх розмір, шрифт, мову тексту і його розміщення, а також порядок їх використання можуть впливати місцеві традиції і з ними потрібно рахуватися.

Візитними картками обмінюються при знайомстві, при поздоровленні і вираженні співчуття, з візитними картками пересилаються подарунки (квіти, альбоми, книги, журнали, квитки в театр, на виставку, програми, фотографії), їх прийнято залишати, наносячи візит, і надсилати у відповідь замість візиту. Іноді візитки надсилають замість листа, у якому висловлюється подяка за запрошення на неофіційний прийом, виставу, в театр і т.ін.

В деяких випадках, наприклад, якщо у ділової людини немає часу для складання рекомендаційного листа, візитна картка служить рекомендацією.

Основні правила користування візитною картою в ділових стосунках:

- Направлення візитної картки рівноцінне візиту.
- Більш ввічливо залишити візитну картку особисто.
- Відповіді на візитні картки необхідно давати впродовж доби і також візитними картками.

- Після знайомства першою, звичайно, залишає свою картку особа, що займає нижчу посаду. Якщо партнери знаходяться приблизно на одному рівні, то першою подає картку особа. У випадку виникнення сумніву щодо цього, за старим французьким протоколом, вручає візитну картку першим той партнер, який виявився більш ввічливим.
- В резиденції подружжя, неодружені чоловіки залишають дві візитні картки: одну для чоловіка, другу – для дружини.
- Подружжя в домі іншого подружжя залишає дві візитні картки: одну (картку дружини) – для чоловіка, другу (спільну) – для дружини. У Великобританії сімейні картки не використовуються. Тому в цій країні, перебуваючи в резиденції подружжя, залишайте одну картку для чоловіка, другу – для дружини.
- В домі неодруженого чоловіка жінка свою картку не залишає. В США на візитних картках неодружених чоловіків і неодружених жінок, а також сімейних картках вказується адреса. На картці одруженого чоловіка адресу не вказують, оскільки мається на увазі, що вона залишається разом із сімейною картою, де адреса вказується. Ім'я вказується після Mr. для чоловіків і Ms. – для одружених жінок; Mss. – пишуть на візитних картках молодих жінок, яким минуло 18 років. На «візитках» неповнолітніх осіб молодших за цей вік, вказується лише ім'я і прізвище.
- Візитну картку потрібно вручити партнеру так, щоб він міг відразу прочитати текст.
- Отримавши візитну картку, необхідно вручити свою. Вручати візитну картку треба правою рукою, причому візитка повинна бути повернута так, щоб партнер зміг одразу прочитати текст. Вручаючи візитну картку, необхідно називати своє прізвище (особливо якщо воно складно вимовляється).
- Приймаючи візитну картку, необхідно виявити до неї максимум поваги, уважно її прочитати. Не буде зайвим прочитати вголос прізвище партнера, з'ясувати його посадове становище.
- Вручення візитної картки супроводжується взаємним легким укланом або кивком голови.
- У США, Європі особливих регламентацій не існує. Представникам близькосхідних країн картку вручати слід обов'язково правою рукою. У країнах Азії, зокрема в Японії – обома руками.

Після знайомства з жінкою чоловік зобов'язаний, по можливості, не пізніше ніж протягом тижня, надіслати їй свою картку для її чоловіка, навіть якщо він не був йому відрекомендований. Було б найкраще перед тим, як зробити цей ввічливий жест, самому відрекомендуватися чоловіку, якщо він не відсутній. Мета – створити якомога розгалуженішу мережу контактів. Цілком можливо, що через деякий час хтось із подружжя вам знадобиться.

Направляючи візитні картки заочно, бажано супроводити їх коротким листом або запискою з виразом надії на продовження знайомства. Можна зробити приписку і на самій візитній картці.

Якщо візитну картку вкладають в букет квітів, який посиляється з офіційного приводу, до свята, то на картці, трохи вище набраного імені, потрібно зробити коротку приписку. Якщо квіти посиляють з нагоди похорону, ніякої приписки робити не треба. Картку в конверті прикріплюють до паперу, в яку упаковані квіти.

Якщо жінка знайомиться з іншою жінкою і має намір у подальшому підтримувати з нею стосунки, якщо вона старша, або ж жінка, що знайомиться, заміжня за чоловіком, становище якого в суспільстві або на службі вище становища її чоловіка, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки – свою і чоловіка. Жінка-дипломатичний співробітник також відправляє подружжю дві свої картки.

– Гостям, присутнім на сніданку, обіді чи вечері (виключаючи запрошення на чай), слід відправити господарям листи з подякою або залишити в домі господарів протягом тижня візитну картку.

– Особи, що обіймають високі посади, знаходячись в іншій країні проїздом, залишають свої візитні картки протягом 24-х годин після приїзду, відповідати на них слід також не пізніше як за добу.

У міжнародній практиці встановились короткі символи, які передають певне ставлення власника візитної картки до особи, якій вона надсилається. Ці символи пишуть у лівому нижньому кутку візитної картки буквами латинського алфавіту:

p.f. – привітання;

p.g. – подяка;

p.c. – співчуття;

p.f.N.A. – привітання з Новим роком;

p.p. – заочна рекомендація нової особи, яка прибула на роботу до представництва (замість особистого візиту). У цьому випадку букви пишуться на візитній картці голови представництва, яка надсилається разом з візитною карткою рекомендованої особи, на якій ніяких літер не проставляють. Відповідь дається візитною карткою без написів на адресу особи, яка рекомендується;

p.p.c. – висловлення прощання у зв'язку з остаточним від'їздом із країни, коли прощальний візит не наноситься;

p.f.c. – на честь прекрасного знайомства;

p.f.v. – з бажанням відвідати.

У менш офіційних випадках на візитних картках залежно від обставин внизу і обов'язково в третій особі пишеться: «вітає з національним святом»,

«вітає з Новим роком», «дякує за увагу» (як відповідь на надісланий сувенір, квіти і т.ін.); «дякує за вітання». Залежно від конкретного випадку можливі й інші написи. Такі тексти не підписуються і дата не проставляється.

Візитні картки можна передавати через водія чи кур'єра, відповіді на візитні картки даються візитними картками протягом 24 годин з моменту одержання.

З нагоди національних чи інших свят та подій в країні перебування першими вітають візитними картками іноземців, які акредитовані і працюють у цій країні. На візитних картках офіційних осіб, особливо дипломатичних працівників, друкується тільки ім'я (по батькові), прізвище та посада. У правому нижньому кутку пишуть назву столиці країни перебування. Номер телефону, домашня та службова адреса, як правило, не друкуються.

У сучасній практиці використовуються ділові, особисті та сімейні візитні картки. Зустрічаються випадки і комбінованих візитних карток, що містять як службові, так і особисті дані про її власника.

Різновидом особистої картки є сімейна візитна картка. Вона використовується при знайомстві, направленні привітань друзям родини, додається до подарунків. Необхідно пам'ятати, що ім'я дружини ставиться перед ім'ям чоловіка. Адреса на сімейній візитці може не вказуватися.

Ділова візитна картка може містити вказівки про звання або титул, сферу відповідальності в рамках вашої організації, номера телефону (телефонів), факсу, електронної пошти. Якщо у вас змінився телефон, то ви можете акуратно вписати новий номер, закресливши старий. Закреслювати і вписувати нову назву посади вважається поганим тоном – слід подбати про те, щоб якомога швидше замовити нові візитні картки. **Корпоративна візитна картка** відрізняється тим, не містить імен і прізвищ, а логотип, слоган, контакти. **Ділові візитні картки співробітників магазинів та підприємств сфери послуг** за своїм оформленням можуть відходити від суворих норм етикету – це не тільки інформаційна, але і рекламна продукція. На таких картках на звороті може бути розміщена схема околиць, фотографія її власника, логотип та слоган фірми.

Різновидом ділової та особистої візитної картки є комбінована візитна картка, де поряд зі службовим адресою (у лівому нижньому куті) вказується і домашня адреса (у правому нижньому куті). Такі картки доречні для наукових і творчих працівників, які часто працюють вдома.

При проведенні великих заходів – симпозіумів, конференцій і т.ін., їх організатори замовляють великі візитні картки – бейджи, із зазначенням імені, прізвища, вченого звання, посади, організації, навчального закладу

або наукового центру. Бейджи приколюють на лівій стороні грудей. Їх носять тільки в будівлі, де проходить захід.

Візитна картка – це один з інструментів формування іміджу. На сьогоднішній день жодна ділова зустріч або офіційні переговори не можна уявити без візитної картки. Якість її виконання є головним показником престижу і достатку вашої компанії.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. В чому практичне значення візитної картки?
2. Що вказується на візитних картках неповнолітніх осіб?
3. Ким використовується візитна картка в дипломатичній практиці?
4. Розкажіть основні правила користування візитною картою в ділових стосунках.
5. В чому особливості, коли візитними картками обмінюються працівники різних статей?
6. В якому випадку залишається сімейна картка?
7. Чим є за значенням направлення візитної картки?
8. Що значать символи на візитній картці в міжнародній практиці?
9. Що пишеться з приводу свят на візитній картці у менш офіційних випадках?
10. Якщо передбачається ділова поїздка за кордон, які візитні картки рекомендується взяти з собою?

ТЕМА 3. ДРЕСС-КОД

1. Коротка історія виникнення дресс-коду, основні дефініції.
2. Вимоги до ділового стилю.
3. Аббревіатури дресс-коду.

Дресс-код (*dress code* – кодекс одягу) – форма одягу, необхідна при відвідуванні певних заходів, організацій, закладів.

В організаціях особливу увагу приділяють формі одягу під час подій, пов'язаних із прийняттям важливих рішень (наприклад, ділові переговори), і на успіх яких у тому числі може вплинути зовнішній вигляд співробітників. Найчастіше також регламентується стиль одягу для співробітників, що працюють в офісі, і перелік неприйнятної одягу (наприклад: шорти, топ, плаття з декольте, кросівки).

Термін «дресс-код» виник у Великобританії, але швидко поширився в світі. Використається для позначення регламенту в одязі, що показує приналежність людини до певної професійної групи. Дресс-код компанії вважається продовженням корпоративної культури фірми й важливою частиною її бренду. Зовнішній вигляд співробітника відіграє важливу роль у довірі клієнта до фірми в цілому, демонструє стан справ у компанії, показує

повагу до ділових партнерів і клієнтів. Вимоги до одягу співробітника можуть бути детально обговорені в Трудовому договорі, за порушення можуть передбачатися санкції.

Court dress – придворне плаття, диктується відповідним двором.

Formal (Full formal, Full dress, Formal attire) – жінкам бальне плаття, чоловікам удень *Morning dress* – світлий (за винятком похорону) фрак або костюм зі світлими жилетом і краваткою, увечері *White tie* – чорний фрак з білим метеликом.

Semi-formal (Smoking, Le Smoking) – жінкам коктейльне плаття (переважно вдень) або вечірнє плаття (переважно ввечері), чоловікам смокінг із темним метеликом (удень може знадобитися *Stroller* – ледве менш формальний різновид *Morning dress*).

Informal (Cocktail (old-style) or Business attire) – діловий костюм.

Smart casual (Business casual (old-style), Cocktail (new style), Executive Casual, Corporate Casual) – жінкам слакси, джинси або спідниця із блузою або водолазкою, припустимі модний ремінь, піджак, куртка, светр залежно від загального стилю, черевики або туфлі на середньому каблуці взуваються на колготки, панчохи або шкарпетки. Припустимі прикраси, такі, як сережки, але вони, як і все інше, повинні гармоніювати з усім іншим костюмом. Чоловікам штани, джинси й сорочка з довгим рукавом (можна без краватки), туфлі типу мокасини, взуті на шкарпетки для носіння з костюмом, ремінь обов'язковий, можлива спортивна куртка (не вітровка).

Business casual (Dressy, Resort Casual, Country Club, Casual chic, Semi-casual, Neat casual) – жінкам капрі (штани), довгі шорти або тканинні штани (звичайно не джинси або штани з важкої бавовняної тканини) із сорочкою поло; ремінь і вільними туфлями, взутими на шкарпетки.

Діловий стиль (стиль одягу) – один зі стилів одягу, призначений для ділової сфери життя суспільства, характеризується строгістю, стриманістю й консерватизмом у виборі тканини, кольорі, крої та аксесуарах.

Усередині ділового стилю виділяють наступні мікростилі:

- а) строго діловий стиль – стиль співбесіди, переговорів: костюм і краватка);
- б) повсякденний діловий стиль (допустимий коричневий колір);
- в) умовно-діловий стиль (стиль п'ятниці: джинси й піджак).

Вимоги до ділового стилю наступні.

Підбираючи костюм, об'єднують не більше трьох кольорових гам. Піджак надягайте на всі ділові зустрічі.

Штани переважно класичного крою, довжиною до середини каблука, обов'язково добре сидять на фігурі.

Дотримуючись модних тенденцій, пам'ятайте про почуття міри.

Носіть костюми з якісних тканин, уникайте речей, що обтягують, декольте, глибоких розрізів.

Уникайте занадто яскравої косметики (у деяких компаніях, наприклад, заборонено користуватися помадою червоного або малинового кольорів).

Взуття підбирайте витончене і зручне, підбори не вище п'яти сантиметрів. У деяких компаніях неодмінний атрибут одягу ділової жінки – панчохи в будь-яку погоду.

Ретельно продумуйте деталі. Якщо використовуєте прикраси, то пам'ятайте про мінімалізм і відповідність їхньому загальному стилю. Коштовності не надягають до шостої години вечора. А от окуляри для роботи замовте у витонченій оправі й обов'язково гарної якості.

Все залежить від ситуації. Якщо має бути зустріч із клієнтами або переговори з якою-небудь фірмою, краватка й піджак обов'язкові. В інших випадках звичайний стиль, тобто сорочка й штани. Сорочка (або футболка) може бути з назвою компанії, а штани можуть бути а-ля джинси або просто джинси. Багато хто постійно носять джинси й кросівки. Менеджери звичайно одягаються суворіше. П'ятниця, як правило, особливий день для всіх, так званий *jeans day*: усі, хто хоче, носять футболки, джинси, кросівки. Забороняється носити тренувальні (спортивні) штани, шорти, в'єтнамки, а дівчатам хизуватися в топці. Часто в запрошеннях на збори, конференції, обіди стиль одягу вказується – наприклад, «casual» (звичайний) або «black tie» (чорна краватка).

Абревіатури, що позначають дресс-код, у запрошеннях на різні заходи – пропуск на прийом, раут або конференцію.

BB (Business Best): найдорожчий класичний діловий костюм. Підходить для ділової зустрічі, ділового прийому. Чоловікам: діловий костюм темно-синіх кольорів, можна в смужку, зі сліпуче білою сорочкою з подвійними манжетами й запонками, краваткою в червоних тонах, з нагрудною хусткою. Туфлі – винятково чорні. Жінкам: сірий, синій або бежевий костюм, біла блузка-сорочка, можна краватку, тілесних кольорів прозорі панчохи, туфлі чорних кольорів або кольору костюма, на каблучці 3-5 сантиметрів.

Formal: «формальний захід». Чоловікам: смокінг або темний урочистий костюм із краваткою. Жінкам: плаття для коктейлю, довге плаття. Такий дресс-код зустрічається на званих вечерах у дорогих ресторанах, на корпоративному банкеті, на торжествах з великою кількістю гостей. Існує також formal для офісних працівників, що припускає дуже строгий стиль, подібний з Business Best.

A5 (After Five): «Після п'яти». Звичайно означає, що планується коктейль після 17.00, тому й одяг повинен бути відповідний – костюм, не обов'язково діловий. Кольори будь-які, краватка необов'язкова. Для дам –

плаття для коктейлю або ошатні топ зі стразами й штани.

комплекти, наприклад, відкритий

A5c (After 5 casual) – невимушений вечірній стиль. Слово casual, з яким асоціюються джинси й джемпер, не повинне вводити в оману. A5 casual – це ультрамодний одяг відомих брендів.

Casual: «кежуал» – вільний стиль. Застосовується на пікніках, корпоративних вечірках. Головне – бути охайним, а предмети одягу вибираєте самі, це повсякденна мода.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняттю «дресс-код».
2. Де виник термін «дресс-код»?
3. Що передбачається за порушення вимог до одягу співробітника в трудовому договорі?
4. Що значить стиль Formal?
5. Назвіть вимоги до ділового стилю.
6. Скільки кольорів можна об'єднувати в діловому костюмі?
7. Які кольори можна носити в діловому стилі?
8. Що таке «стиль п'ятниця»?
9. Скільки сантиметрів мають бути підбори в діловому стилі жінки?
10. Що значить мінімалізм в прикрасах?
11. Чим відрізняється black tie від white tie?
12. Якою аббревіатурою позначають найдорожчий класичний діловий костюм в запрошенні на захід?
13. А5 що значить одягти на прийом?
14. Чим відрізняється Casual від Business casual?
15. Яка вартість та вимоги до аксесуарів в діловому стилі?

Тема 4. ДІЛОВИЙ ТА ЗАСТІЛЬНИЙ ЕТИКЕТ В МІЖНАРОДНІЙ КОМУНІКАЦІЇ

1. Сучасний діловий етикет.
2. Етикет за столом.

Етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо).

Попри універсальний характер етикету є певні особливості його прояву в сім'ї, в громадських місцях, на роботі тощо.

Діловий етикет – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування при вирішенні ділових проблем; це встановлений порядок і норми взаємовідносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами.

Важливими сферами та формами ділового етикету є:

- офіційні та протокольні форми привітання та представлення;
- подарунки в ділових відносинах;
- етикет національних символів;
- візитна картка;
- діловий одяг;
- ділова субординація;
- етикет в рекламі та ін.

Основою етикетних норм є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет та ін.

Діловий етикет потрібно розглядати в поєднанні з етикою, оскільки лише за такої умови його використання є плідним, бо сприяє ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

Різновидом ділового етикету є службовий етикет.

Службовий етикет – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату для людей, під впливом якого формується гарний настрій людини. Гарний настрій впливає на здоров'я людини, на продуктивність її праці. Не випадково великі фірми та корпорації створюють власні Кодекси честі, в яких передбачено норми взаємин та правила службового етикету.

Важливим аспектом подальшого розвитку ділового етикету стосунків є пошук, вироблення його засадничих принципів. Так, відомий американський соціолог Джен Ягер, базовими визначає шість таких принципів :

- пунктуальність (вчасно виконуйте роботу);
- конфіденційність (не кажіть зайвого);
- ввічливість, привітність і доброзичливість;
- уважне ставлення до оточуючих (турбуйтеся про інших, а не тільки про себе);
- зовнішній вигляд (умійте правильно одягатися);
- грамотність (говоріть і пишіть без помилок).

Успішність ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, значною мірою залежить від дотримання певних протокольних звичаїв та правил.

Діловий етикет – це встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу та ділових контактів. Всім відомо, що будь-який співробітник фірми – обличчя компанії, і важливо, щоб це обличчя було одночасно симпатичним і професійним, доброзичливим і непохитним, послужливим і самостійним.

Сучасний діловий етикет – це глибоке знання пристойності, уміння тримати себе в колективі так, щоб заслужити загальну повагу і не образити при цьому своєю поведінкою іншого. Враження від культури поведінки співробітника компанії та його вміння спілкуватися з клієнтами можна зробити висновок про весь колектив фірми.

Ділова етика є одним з головних «знарядь» формування іміджу компанії. Ті організації, в яких не дотримується діловий етикет, втрачають дуже багато чого. Там же, де діловий етикет став нормою життя, вища продуктивність праці, краще результати. Підприємці усього світу знають найголовніший постулат бізнесу: хороші манери прибуткові. Набагато приємніше працювати з тією фірмою, де дотримується діловий етикет.

Пам'ятними сувенірами, подарунками під час офіційних прийомів обмінюються після того, як сказані урочисті промови (тости); вони можуть бути піднесені також в ході ділового співробітництва, наприклад, після підписання договору, контракту; або під час прощання сторін.

В якості подарунка офіційним особам, діловим партнерам можна подарувати добре видану книгу, альбом з репродукціями картин відомих художників та ін. При цьому завжди слід пам'ятати, що було подаровано раніше, так як повторно можна дарувати тільки спиртні напої та коробки цукерок.

Подарунок краще вручати особисто, але і в цьому випадку доцільно вкласти в нього листівку або візитну картку. Пам'ятні сувеніри можуть бути передані кур'єром, в цьому випадку до сувеніра, подарунку кладуть візитну картку. Вважається, що подарунок для шефа повинен бути вручений в організації від усього колективу.

Товаришам по службі не слід дарувати нижню білизну, а зарубіжним партнерам – годинник, дзеркала, ножі, одяг. Якщо з іноземним партнером немає особливих відносин, ціна подарунка не повинна перевищувати 50 доларів. Заборонено законом приймати персональні подарунки службовцям Китаю, тому подарунки повинні бути адресовані всьому колективу або підприємству в цілому.

Китайцям не слід дарувати годинник, тому що він нагадує про швидкоплинність життя. Японцям не варто дарувати подарунок з чотирьох предметів, це число пов'язано зі смертю.

Подарунок треба вручати двома руками східним партнерам, злегка нахилившись вперед. У європейських партнерів більш демократичні традиції.

У Німеччині ділові подарунки непоширені, тому презент повинен бути пов'язаний з тим, що виробляє або чим торгує компанія дарувальників. В Італії ділові подарунки необ'язкові, але нікто не здивується, якщо подарують ручку, портмоне або офісне приладдя. У звичаях італійців на Різдво дарують пляшку коньяку і т.ін. В Іспанії, Великобританії діловому партнеру підчас першої зустрічі вручають ручку, календар з логотипом компаї дарувальника, а у Франції не обмінюються діловими подарунками в першу зустріч.

Приймати подарунки – теж мистецтво. Вдячність – норма етикету, яка вимагає дотримуватись деяких правил хорошего тону. Подарунок слід прийняти дбайливо, а не «між іншим». Подивитись співрозмовнику в очі, обдарувати його (її) своєю найкращою усмішкою і подякувати. Потім подарунок розгорнути і ще раз подякувати за увагу, вибір, час, хороший смак, дотепність, рідкість, практичність, вгадані бажання, приємний сюрприз та ін. І все це незалежно від того, чи є даний подарунок скромним знаком дружніх почуттів чи є щось цінне. У Китаї сувенір дарують двома руками, злегка нахилившись вперед.

Застільний етикет

Покладіть серветку собі на коліна через деякий, недовгий час після того, як ви розмістилися за столом. Варто дочекатися, поки першим це зробить господар. При цьому не слід струшувати її, щоб розгорнути, краще зробити це спокійно, без зайвого шуму. (Є ресторани, де серветку розправить та покладе вам на коліна офіціант).

Не слід заправляти серветку за комір, пасок або між гудзиками сорочки чи блузки. Перед тим, як ковтнути води, вина чи іншого напою, витріть губи серветкою, щоб на келиху або склянці не залишилося жирних слідів.

Якщо у ході ланчу вам треба тимчасово вийти із-за столу, залиште серветку на вашому стільці. (У деяких класних ресторанах у вашу відсутність офіціант згорне серветку і покладе на бильце або на спинку вашого стільця).

Після завершення їжі, піднімаючись із-за столу, покладіть серветку зліва від вашої тарілки. У тому випадку, коли серветка впала на підлогу, попросіть іншу, не варто піднімати забруднену з підлоги та класти собі на коліна.

Завжди дочекайтеся, доки господар почне їсти, після цього сміливо приступайте до замовленого вами блюда.

Якщо тільки ви не лівша, тримайте ніж у правій, а виделку у лівій руці. У паузах між порціями їжі або у перервах для розмови, кладіть ніж і виделку на вашу тарілку зі стравою. Вони (ніж та виделка) повинні повністю

розміщуватися на тарілці; ніколи не кладіть їх таким чином, щоб одна половина була на тарілці, а інша – на столі.

Не піднімайте високо над тарілкою ніж та виделку і не жестикулюйте ними.

Ви не повинні доїдати усе до кінця, «вичищати» свою тарілку: залиште на ній листки петрушки, спіралі сирої моркви, листки м'яти і все інше, що служило прикрасою страви.

Не віддавайте назад принесену вам страву тільки тому, що вам не сподобався її вигляд. Для подібного кроку мають бути вагомі підстави, як наприклад: їжа не доварена, не допечена до бажаної вами кондиції; смак блюда неадекватний – прокислий, несвіжий і т. ін.; у тарілці з їжею є сторонній предмет. Якщо ви гість, і вам просто не подобається подана страва, притримайте коментарі з цього приводу при собі, не ставте господаря у незручне становище. Сконцентруйте свою увагу на інших наявних блюдах і з'їжте того, що вам не до смаку, лише стільки, скільки зможете.

Завжди передавайте страву зліва направо. Якщо ви взяли, наприклад, тарілку з хлібом, спочатку передайте її вашим сусідам по столу і зачекайте, поки вона, зробивши коло, не повернеться до вас і ви зможете взяти, що бажаєте.

Якщо для страви подають соус у загальному посуді, набирайте його сервірувальною ложкою і кладіть на край своєї тарілки. За потреби процедуру повторіть. Ніколи не вмочуйте вашу їжу безпосередньо у загальний посуд з соусом.

Все, що подано на тарілці, їжте за допомогою ножа та виделки, а не руками, навіть, якщо вдома ви їсте цю страву саме таким чином. З цього правила немає винятків.

Часто морепродукти (креветки, краби) відвідувачі ресторанів їдять руками. Такий підхід годиться для дружнього ланчу чи обіду. (Не забудьте сполоснути руки після закінчення їжі у спеціально поданому вам і призначеному для цього посуді. Ви впізнаєте його за шматочком лимона чи невеликою квіткою, що плавають у воді).

Для більш офіційного ділового ланчу, обіду, а також у випадку, коли ви вперше зустрілися з людиною, правильним буде використання відповідних столових приборів.

Тримайте чашку з кавою/чаєм за вушко; не обхоплюйте чашку обома руками. Не дуйте на суп, каву, чай, якщо вони занадто гарячі. Почекайте, поки їх температура стане для вас прийнятною.

Якщо ви розлили каву або чай на блюдце, не витирайте його серветкою, попросіть принести вам інше. Не вмочуйте у чашку з кавою/чаєм печиво, тістечка тощо.

Правильно використовуйте посуд для обмивання рук. У деяких ресторанах, якщо ви їли відповідну їжу руками, наприклад, лобстера, після цього подається посуд для обмивання рук. У дуже формальних ресторанах можлива подача такого посуду перед десертом, незалежно від того, що саме ви їли. Опустіть пальці у воду (кожної руки окремо) і потім витріть їх вашою серветкою. У деяких ресторанах після закінчення їжі подаються вогкі, гарячі, паруючі рушники. Використайте поданий вам рушник для того, щоб витерти руки і за необхідності куточки рота. Не використовуйте вогкий рушник для витирання обличчя чи шиї. Як правило, офіціанти забирають використані рушники без затримки. У протилежному разі, витерши руки, покладіть рушник зліва від вашої тарілки на зняту з колін серветку; таким чином скатертина на столі залишиться сухою.

Якщо ви плануєте палити після їжі, за можливості замовляйте столик у відповідному залі у відповідній частині залу (де палять). Запитайте гостей, де саме вони бажають сидіти (там, де палять, чи там, де не палять). Не паліть за столом, якщо тільки ваш гість не палить. Будучи господарем, ніколи навіть не запитуйте у ваших гостей дозволу запалити.

Якщо ви гість, ви повинні запитати дозволу, щоб запалити. У будь-якому разі утримуйтесь від паління до того, як усі доїдять десерт і буде подана кава/чай. Сигари та трубки у ресторанах не прийнятні.

Не загромождайте стіл своїми окулярами від сонця, ключами від машини, гаманцем та телефоном. Складіть усі ці речі у портфель, папку або сумку і поставте під стіл або за можливості покладіть на сусідній стілець чи поруч із собою (якщо ви сидите у кабінці).

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Чим відрізняється етикет і діловий етикет?
2. Які існують правила обміну пам'ятними сувенірами, подарунками під час офіційних прийомів?
3. Яким чином треба приймати подарунки на офіційних прийомах?
4. Дайте визначення столовому етикету.
5. Як передають страву за столом?
6. Як користуються салфеткою?
7. Як їсти соус у загальному посуді?
8. Якими столовими приборами користуються, коли їдять краби?
9. Як їдять рибу?
10. Як їдять зелений горошок?
11. Якщо ви розлили напої або насмітили, що потребує виконати столовий етикет?
12. Правила паління за столом.

Тема 5. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА В СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЯХ

1. Кризи професійно-особистісного розвитку працівників.
2. Стреси, екстраординарні ситуації та синдром емоційного вигорання.

Професійна криза – це нетривалий (до року) період переходу від однієї стадії професійного розвитку особистості до іншої.

Психологічним змістом професійно-особистісної кризи є усвідомлення суб'єктом діяльності – фахівцем – конфлікту між його актуальним станом і уявленням про перспективи професійної діяльності (розвитку), для досягнення яких у цей момент немає реальної можливості.

Специфіка пережитих психологічних криз визначається характером праці, насиченою професійною взаємодією із людьми.

Е. Ф. Зеер виділяє **три типи криз**:

- а) **нормативні професійно-особистісні кризи**, пов'язані із процесом професіоналізації;
- б) **ненормативні кризи**, не пов'язані з періодами професійного циклу й зумовлені особливостями особистості й «історії» життєвого і професійного шляхи суб'єкта;
- в) **«екстраординарні» кризи** – кризові стани, гострі емоційні переживання, зумовлені критичними ситуаціями професійної діяльності.

Кризові стани – це емоційно-афективна реакція спеціаліста на ситуації професійної діяльності. Ці ситуації характеризуються декількома особливостями.

1. Вони виникають раптово, і, отже їх важко прогнозувати.
2. Вони вимагають від спеціаліста високого ступеня готовності до професійної дії в екстремальних ситуаціях.
3. Вони створюють підвищену психо-емоційну напруженість як психологічний аспект професійної готовності й компонент професійно-особистісного «буття». Ця напруга накопичується в процесі тривалої професійної діяльності й трансформується в підвищену особистісну тривожність.
4. Вони активізують специфічні психологічні захисні механізми, що охороняють психіку від тренуюючих переживань у критичних ситуаціях діяльності та «блокують» руйнівну дію синдрому психо-емоційного «вигорання». Ці механізми формуються в процесі професіоналізації фахівця і є одним з компонентів індивідуального стилю діяльності.

5. Вони відіграють вирішальну роль у прийнятті суб'єктом рішення про припинення своєї діяльності й ухід із професії. Рішення приймається в результаті розуміння своєї нездатності формувати захисні форми поведінки

в критичних ситуаціях діяльності.

Фахівці, що досягли вершин професійної майстерності (авторитети), на все життя запам'ятовує емоційні деталі критичних ситуацій. Так, відомий кардіохірург М.Амосов (1965), описуючи перші кроки вітчизняної медицини в розробці методу хірургічного лікування вроджених пороків серця у дітей, зізнавався, що на все життя запам'ятав зворушливі бантики на кісках маленької дівчинки, любовно зав'язані мамою ранком перед операцією. Дівчинка вмерла на операційному столі, її не вдалося врятувати через недосконалість технічних можливостей медицини 50-х рр. XX ст.

Екстраординарні ситуації можна представити кількох груп.

1. Найбільш стрессогенний характер у професійному житті має ситуація загибелі туристів.
2. Ситуації, у яких фахівець піддається непрофесійній, повсякденній критиці з боку клієнтів або його близьких.
3. Власні професійні помилки. Причини таких помилок називали як суб'єктивні (відсутність у професійному досвіді подібних випадків), так і об'єктивні фактори (у тому числі помилки, допущені туристичними інфраструктурами).
4. Конфлікт в колективі, зокрема з керівництвом або з колегами.

«Нормативні» кризи можна об'єднати загальним змістом: підготовка до вступу у ВНЗ і подолання конкурсних випробувань; криза «народження професіонала» у більшості полягала у виборі місця роботи й формуванні свого професійного стилю.

Робота у туристській сфері часто пов'язана з професійними кризами. Негативний вплив професійних криз зумовлений тим, що вони діють у вигляді стресу – приховано, накопичуються поволі, і часто людина не усвідомлює причин свого пригніченого настрою і поганого самопочуття. Фахівець зникає до проблем, з якими стикається щодня на роботі, перестася їх помічати, але для його організму це не проходить дарма. Поступово накопичені стреси негативно впливають на здоров'я і на результати професійної діяльності фахівців. Це ускладнення у сфері людина – людина, називається вигоранням, і веде до психосоматичних захворювань.

Схильність до професійної деформації спостерігається у певних професій, професійна деформація поступово розвивається з професійної адаптації. Певний ступінь адаптації та емоційне сприйняття іншої людини притупляється.

Звичайно, для фахівця просто необхідний певний ступінь емоційної опірності, але він повинен зберігати ті якості, які роблять його не просто професіоналом у своїй діяльності, але і залишають людиною: здатність до емпатії, пошана до іншої людини, дотримання норм професійної етики.

Виділяють різні чинники, що грають істотну роль в емоційному

вигоранні (СЕВ):

- а) соціальний чинник;
- б) особистий чинник;
- в) чинник середовища (місця роботи).

Звернення до проблеми емоційної дезадаптації професіоналів (у наслідок нестерпних емоційних перевантажень) відбулося у сфері психології праці – після появи в англomовній літературі результатів дослідження так званого «синдрому емоційного вигорання» як спеціального виду професійного захворювання осіб, що працюють в системі людина – людина (менеджерів, екскурсоводів, готельних гідів, трансферменів, лікарів, психологів, психіатрів, вчителів, священників та ін.).

Приведемо основні симптоми емоційного вигорання:

- втома, стомлення, виснаження (після активної професійної діяльності);
- психосоматичні проблеми (коливання артеріального тиску, головні болі, захворювання травної і серцево-судинної систем, неврологічні розлади та ін.);
- безсоння;
- негативне відношення до клієнтів та ін. (після позитивних взаємин, що мали місце);
- негативна настроєність до виконуваної діяльності (замість присутнього раніше «це справа на все життя»).

Авторитет професіонала. Професіонал з СЕВ неминуче втрачає свій авторитет як у клієнтів, так і колег. Авторитет пов'язаний, перш за все, з професіоналізмом і особистою чарівливістю. Коли фахівець через байдужість і негативне відношення до своєї роботи не в змозі вдумливо, уважно вислухати скарги, припускається помилок або проявляє агресивність і дратівливість, він втрачає довіру до себе як професіонала і пошану своїх клієнтів і колег. Інші люди – клієнти, колеги, керівництво, близькі повині відчувати здоровий оптимізм професіонала. Під впливом вигорання окремі фахівці демонструють цинічне відношення за власну емоційну неспроможність. При тривозі, неспокої і невпевненості, викликаних СЕВ, інші фахівці втрачають здатність до адекватного, тобто правдивого і чесного сприйняття інформації і ситуації. Він зайве щадить інших або перебільшує стан речей. Слово впливає як метод сугестії на будь-яку людину, професіонал з СЕВ, що переживає відчуття безглуздя, безнадійності і провини, неминуче передасть ці відчуття своїм клієнтам в слові, інтонації, емоційній реакції.

Несвідомі механізми боротьби зі стресом

Витиснення. Найкращий спосіб справитися зі стресом – забути про існування травмуючої ситуації.

Проекція. Думати про себе як винного в ситуації – неприємне заняття, тому спроекуємо свої негативні якості на когось іншого та перекладаємо на нього вину за наслідки.

Заміщення. Дозволяє перенаправити свої негативні емоції з більш небезпечного об'єкта на значно менш безпечного. Японці замість обіду били опудала своїх топ-менеджерів.

Заперечення. Як правило, заперечення є першою реакцією на погані новини. «Цього не може бути», – каже людина, рятуючи цілісність свого звичного та затишного світу, його логіку та уявну стійкість. Людина намагається вірити та бачити зміни, тому що для неї зміни – стрес. Але в позі страуса неможна знаходитись вічно, в іншому випадку необхідно лікуватись у психотерапевта.

Рационалізація. «Ну, і не треба», – це реакція на будь-які неприємності. Будь-які раціональні пояснення володіють важливою якістю – вони об'єктивні. Тобто ми з нашим складним і прекрасним внутрішнім світом не маємо до них ніякого відношення. Тому і страждати нічого.

Регресія. В критичних ситуаціях наша психіка прагне до захисних дитячих моделей поведінки. Прикинутися дурником, посмоктати пальчик, згорнутися калачиком, надутися та не розмовляти – все це вказує на те, що людина намагається захиститися від оточуючого світу.

Реактивний процес. «У кого що болить, той про те і говорить». Яскраві борці з чим би то ні було борються самі з собою. Психіка витісняє у підсвідомість відповідні спонування та запустила реактивний процес: тепер людина всі сили наставляє на боротьбу з тим, що турбує його найбільше.

Сублімація. Поети, письменники, художники та музиканти народжуються через страждання, – про це знають всі, хто хоч раз в житті бралися за перо, пензель, струну. Це перетворення своєї негативної енергії в соціально прийнятні форми поведінки.

Техніки саморегуляції (інструменти управління собою, коли ми не можемо вплинути на ситуацію):

Техніка «Розглядання». Негативна інформація найбільше впливає на слух, тому в напружених ситуаціях необхідно фіксувати увагу не на слухових відчуттях, а на об'єктах, які сприймаються зорово. Оponent, який дратує вас, продовжує говорити щось, а ви, щоб відгородитися від дії його мови, постарайтеся побачити його обличчя – як можна виразніше, у всіх деталях, як якщо б ви збиралися по пам'яті намалювати його портрет. Дивитися слід мовчки, дуже уважно, але не «витріщатися», а саме розглядати. Під час цієї навмисної паузи постарайтеся побачити якомога більше деталей обстановки поруч з розпаленим співрозмовником. Хто б не був противником – випадковий перехожий, начальник, колега або підлеглий, ваше раптове, несподіване мовчання неодмінно викличе ослаблення його напору.

Техніка «візуалізація». Турбуюча вас ситуація програється в уяві як би на внутрішньому екрані і тим самим гасить гнів. За розвитком ситуації ви спостерігаєте як би зі сторони. Уявіть себе глядачем, який дивиться художній фільм, в якому ви граєте головну роль. Для візуалізації треба розслабитися, зосередитися на внутрішніх відчуттях і привести в норму подих. Далі можна рекомендувати наступні варіанти:

- зменшити в зрості людину, що викликала ваш гнів, нехай він буде карликом, гномом або комашкою;
- постарайтеся побачити цю людину в смішному вигляді (в трусах або касці);
- уявіть гнів у вигляді пучка енергії, який йде через вас в кривдника.

Техніка «відсторонення». При розмові з людьми, які можуть здійснювати на вас негативний вплив, спершу в думках відокремте їх екраном з щільного скла, візуалізуйте цей екран до відчуття повної реальності. Ви бачите і чуєте співрозмовника, але його злоба і ненависть не проходить до вас. Створіть між вами екран. Уявіть непробивну стіну. І ви раптом побачите, що ваші доброзичливці вам стануть абсолютно байдужі. В цьому випадку зміна буває разюча, вони раптом стають ввічливими і спокійними. Найчастіше у них виникає невідвладне почуття поваги до людини, яку вони не здатні «пробити». По відношенню до людини, яка виводить вас з душевної рівноваги, але не присутня поряд з вами, використовують психотехніку уявного відсторонення від нього стіною з наступним формулюванням: «Ти просто не існуєш. Я не можу не бачити, ні чути тебе, тебе зовсім нема».

Техніка «Заспокійливе дихання». Стоячи або сидячи, зробіть повний вдих. Потім, затримавши подих, уявіть коло і повільно, через рот, видихніть в його центр. Повторіть 3 рази. Потім подібним чином 4 рази видихніть в центр уявного квадрата. Після цієї процедури обов'язково настає заспокоєння.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Чому техніки саморегуляції для роботи з кризовими станами важливі в професійній сфері?
2. Дайте визначення поняттю «професійна криза».
3. Які три типи криз виділяє Зеер?
4. Назвіть особливості кризових станів.
5. Перелічте групи екстраординарних криз, які можливі в туристичній сфері.
6. Поясніть, чому виникає синдром емоційного вигорання.
7. В чому проявляється синдром емоційного вигорання?
8. Перелічте несвідомі механізми боротьби зі стресом.
9. В чому суть регресії та реактивного процесу як несвідомих механізмів боротьби зі стресом?
10. Що уявляють собою техніки саморегуляції?

Тема 6. ОСОБЛИВОСТІ ДИПЛОМАТИЧНОГО ПРОТОКОЛУ В МІЖНАРОДНІЙ КОМУНІКАЦІЇ

1. Термінологія дипломатичного протоколу.
2. Особливості дипломатичного протоколу в різних країнах світу.

Дипломатичний протокол створює відповідні умови для того, щоб відносини між державами, урядами та їхніми представниками могли розвиватися в обстановці взаємоповаги. Нормальне спілкування було б неможливим, якби держави не дотримувалися загальних принципів взаємовідносин, у першу чергу таких, як повага до державного суверенітету і національної незалежності, невтручання у внутрішні справи іншої держави, дотримання рівності між державами, дотримання умов міжнародних угод і договорів, виконання взятих на себе зобов'язань.

Протокол – слово, що походить з грецького “protokollon” (protos – перший, а kola – клєїти) – у середньовіччі означав правила оформлення документів і ведення архіву. У цьому значенні термін «протокол» використовується і сьогодні, наприклад, протокол зборів, засідання; у судочинстві – протокол обшуку або судового засідання. Ввійшовши у дипломатичну практику, це слово, крім оформлення документів, стало означати всі питання етикету і церемоніалу як складових частин дипломатичного протоколу.

Етикет (від французького “etiquette”) – це встановлені правила поведінки (поведінка в громадських місцях, манери, стиль одягу, форми звернень і привітань, відносини з оточуючими тощо); правила ввічливості (чемності) в дипломатичних колах.

Церемоніал – це офіційно прийнятий розпорядок урочистих прийомів, процесій (церемоніал зустрічі голови держави під час офіційного візиту, церемоніал вручення вірчих грамот і вступу посла на посаду, церемоніал підписання міжнародних договорів тощо).

Основоположною засадою дипломатичного протоколу є дотримання принципу міжнародної ввічливості, тобто поваги до всього, що символізує чи представляє державу. Визначення дипломатичного протоколу різними авторами подається по-різному, але суть його практично залишається тією ж самою. Наприклад, класик дипломатичного протоколу і церемоніалу Джон Вуд та Жан Серре підкреслює, що «в цілому протокол – це сукупність правил поведінки урядів та їхніх представників з офіційного та неофіційного приводу».

Сучасні автори визначають його так: «Дипломатичний протокол – це сукупність загальноприйнятих правил, традицій і умовностей, які дотримуються урядами, відомствами закордонних справ, дипломатичними

представництвами, офіційними особами і дипломатами при виконанні своїх функцій у міжнародному спілкуванні».

Дипломатичний протокол – сукупність загальноприйнятих у міжнародних відносинах правил, що визначають порядок здійснення різноманітних дипломатичних актів, форми зносин між дипломатами та керівними державними діячами різних країн.

Протокол означає сукупність правил, у відповідності до яких в кожній країні офіційні представники регулюють порядок різних дипломатичних церемоній. Протокольні правила застосовуються при розробці багаточисельних деталей як надзвичайних церемоній, так і церемоній, пов'язаних з роботою представництв.

Протоколу дотримуються при переговорах, підготовці угод, надаючи їм урочистістю та пишністю більшої поваги до особливо важливих положень цих угод. У політичній та адміністративній структурі протокол відводить кожному своє місце, гарантує всім посадовим особам можливість користуватися його правилами, погоджує спірні питання старшинства, а також суперечності стосовно привілеїв та імунітетів.

Крім організації церемоній, протокол також визначає методи, рамки, поведінку й етикет і встановлює правила стосовно офіційного й особистого листування, форми одягу – всього того, що забезпечує кожному місце і повагу, які відповідають його офіційному положенню і які визначаються іншою політичною та адміністративною владою та самим суспільством.

Правила дипломатичного протоколу дозволяють підтримувати нормальні відносини між державами та їхніми представниками навіть у тому випадку, коли між сторонами мають місце претензії та розбіжності. Протокол – це своєрідна нейтральна зона зі своїми правилами та законами, і всім, хто знаходиться на цій території, необхідно підкорятися загальним вимогам. Однак, діючі зараз протокольні правила існували не завжди. Протокол – категорія історична, яка акумулює в собі багатовіковий досвід спілкування держав між собою. Відсутність у минулому більш або менш розроблених і загальновизнаних норм, про що йшла мова вище, постійно створювала незручності у взаємовідносинах між сторонами і навіть зумовлювала їх конфлікти. Це, власне, і диктувало необхідність усвідомленого прийняття загальновизнаних правил поведінки держав між собою.

Порушення протоколу або відхід від нього інколи проявляється у бажанні зробити і щось приємне. Добре відомо, що двір Ватикану, який вважається одним з найстаріших у Європі, справедливо визнається найретельнішим допильновувачем протоколу. Однак відомий випадок, коли дружина президента Дж. Кеннеді повинна була відвідати з візитом Ватикан. Папа Римський запитав, як він повинен звернутися до неї. Йому

запропонували на вибір: «пані дружино президента», «пані», «пані Кеннеді». Папа ж зустрів дружину президента з обіймами і радісним вигуком: «О, Жакліно». Нетрадиційний випадок у протокольній практиці, що стосується України, мав місце в листопаді 2002 р. в Італії, коли прем'єр-міністр С. Берлусконі своєю хусточкою демонстративно витер туфлі футболіста А. Шевченка, який був присутній на цьому прийомі, виражаючи у такий спосіб свою вдячність за його вклад у розвиток італійського футболу. Виступ Президента України в Конгресі США в квітні 2005 р. слухали стоячи і скандуючи «Ющенко», що також виходить далеко за рамки протоколу першої держави світу.

Таких прикладів можна навести чимало, і вони насамперед свідчать, що протокол не такий вже й черствий, як звикли вважати, і що люди, обмежені суворими рамками протоколу, знають, коли і як вийти за ці рамки, бажаючи проявити теплі, гуманні почуття до людей, з якими вони зустрічаються. У протоколі поєднано, з одного боку, бажання виявити належну увагу певним особам, а з другого — необхідність уникнути певних непорозумінь з іншими. Протокол, зокрема, допомагає створити дружню, невимушену атмосферу на зустрічах або прийомах, сприяти взаємопорозумінню і досягненню результатів, на які чекають від цих зустрічей.

Особливості дипломатичного протоколу в різних країнах світу. У кожній країні і в кожного народу існують свої традиції і звичаї ділового спілкування й етики та норми дипломатичного протоколу.

Дипломатія Великобританії є класичною, свого роду еталоном, вона вплинула на розвиток світової дипломатії в XIX – XX ст. Дипломатія всіх країн Співдружності, та й інших країн, сформувалася під впливом англійської дипломатії. Насамперед, Великобританія має величезний досвід дипломатичної діяльності. Історія англійської дипломатії почалася із встановлення країною закордонних торговельних відносин (Купецька хартія 1303 р.).

Найсильнішою рисою англійської дипломатії є бездоганне знання предмета, проблем, що підлягають вирішенню, знання країн, енциклопедичні дані, які передаються з покоління в покоління. А якщо врахувати, що англійська імперія володіла майже половиною земної кулі («країна, в якій ніколи не заходило сонце»), то стає зрозумілим, чому англійська документація носить всеосяжний характер. У цьому англійській дипломатії активно допомагала й британська розвідка.

Дипломатія Великобританії дуже вміло захищає інтереси своєї країни та її громадян. Прем'єр-міністр і міністр закордонних справ Великобританії ще в середині XIX ст. так сформулювали її завдання: «В Англії немає

постійних ворогів і постійних друзів. У неї є тільки постійні інтереси», «Англійський підданий — це свого роду громадянин Римської імперії. Сильна рука англійського уряду повинна надавати йому допомогу і захист у будь-якому куточку земної кулі». А міністр закордонних справ консервативного уряду М. Ріфкінд визначив завдання сучасної англійської дипломатії: «...дотримання британських інтересів повинно бути єдиною турботою британського міністерства закордонних справ».

Високо оцінюючи англійську дипломатію, не можна не помічати її недоліків. Наприклад, трирічний термін служби дипломатів за кордоном викликає незадоволення самих дипломатів і країни перебування. За два роки англійський дипломат налагоджує контакти, а на третьому вже готується до їхнього завершення. Новоприбулі дипломати починають заново встановлювати контакти.

Дехто звертає увагу на зайву самовпевненість і снобізм англійських дипломатів. Іноді він настільки помітний, що заважає налагодженню дружніх контактів на рівноправній основі. Особливого значення англійські дипломати надають етикету (він значно відрізняється від загальноєвропейського). Англійські дипломати або йдуть на порушення етикету, якщо отримують від цього вигоду, або, навпаки, доводять його правила до крайнощів. Щодо поведінки і ділового етикету, перебуваючи у Великобританії, треба пам'ятати, що шотландців, ірландців, уельсців прийнято називати британцями, а не англійцями. На питання “How do you do?” не розповідають про своє здоров'я, а відповідають таким же питанням. Якщо ваш співрозмовник має дворянське звання, його варто називати «сер» або «лорд»; зустрічаючись із членом королівської родини, підготуйтеся і попередньо довідайтеся про його титул. Рукоштовнюванням при зустрічі користуються рідко, обмін рукоштовнюваннями прийнятний тільки при першій зустрічі, у ході подальших контактів англійці обмежуються усним вітанням. Руки жінкам, як правило, не цілують, їхнє вбрання не хвалять — це вважається непристойним. При першому відвідуванні нових знайомих прийнято того ж дня надіслати лист подяки, що свідчитиме про ваше бажання продовжити контакт.

У Великобританії дуже суворі вимоги до пунктуальності. Перед початком ділової зустрічі запитайте у партнера, на скільки часу він розраховує. Це свідчення того, що ви цінуєте його час.

В домах Великобританії не прийнято обмінюватися візитними картками. У гостях у жодному випадку не звертайтеся до незнайомих людей, поки вам їх не відрекомендують.

Щодо поведінки за столом, то тарілки прибираються стюардом тільки після того, як ви покладете ніж і виделку паралельно один одній. Запалити

за столом можна тільки після тосту «за Королеву» і з дозволу господині (чи господаря). Зазвичай, курять за кавою.

У Великобританії дотримуються суворих правил, вибираючи одяг для візитів. На обід приходять у смокінгу, на офіційний вечір одягають фрак.

Англіїці не люблять, коли за столом виникають локальні розмови. Ваша промова повинна бути звернена до всіх присутніх, а не тільки до найближчих сусідів. У свою чергу, всі повинні слухати того, хто говорить. Проголошувати тости і цокатися тут не прийнято.

Про англійський стиль контактів, бесід і переговорів можна навести слова американського генерала А. Ведемейра, який брав участь у низці найважливіших американських переговорів: «Особливо виділялося вміння англійців використовувати фрази і слова, що мали більше одного значення і допускали більше, ніж одне тлумачення... Коли йшлося про державні інтереси, совість наших англійських партнерів по переговорах ставала еластичною».

Особливості дипломатії європейських країн

Багато європейських країн мають довгу історію дипломатичних традицій, свої школи дипломатів. Це такі країни, як Швеція, Іспанія, Туреччина, Греція, Швейцарія. Коло їхніх зв'язків більше, ніж у щойно створених держав, і інші країни повинні враховувати це, добре знати їхню історію, культуру, якими вони пишаються. Ці країни відіграють важливу роль, надаючи дипломатичну допомогу іншим країнам. Уперше в історії дипломатії в такій ролі виступала Швейцарія. Згодом цю дипломатичну естафету перейняла Швеція. Багато швейцарських і шведських посольств, як і послы деяких інших держав, виконували доручення кубинської дипломатичної служби, в тому числі пов'язані з видачею віз. Посол Швеції в Москві, наприклад, був запрошений для врегулювання дипломатичних питань між Ізраїлем і деякими арабськими країнами. Аналогічну роль із врегулювання конфліктів виконували прем'єр-міністр Швеції і президент Пакистану. Сьогодні кількість держав, готових надати своїх послів для врегулювання конфліктів, значно зросла.

Суттєвим недоліком у багатьох європейських країнах вважається спізнення на прийом, якщо точно зафіксована година. Але в Іспанії, навпаки, прийти точно в призначений час не зовсім пристойно. Не можна наносити візити безпосередньо після обіду. В Іспанії, якщо вам дають візитну картку, це ознака найбільшої довіри. Іспанські дипломати йдуть на контакти досить вільно, вони винятково ввічливі і привітні, але якщо вас запрошують залишитися на сніданок – не погоджуйтеся відразу – це може бути простою формальністю. Вважається, що прийняти таке запрошення можна тільки після третього його повторення.

У Нідерландах варто бути особливо стриманим, на серйозні контакти голландці йдуть не відразу. На відміну від іспанців, вони дуже пунктуальні, цього ж вимагають від інших. Потиск руки в цій країні, як правило, не прийнятний. Достатньо просто привітатися. До компліментів відносяться стримано.

Угорці дуже емоційні. На контакти йдуть вільно. Ділові питання намагаються не обговорювати за обіднім столом, особливо в ресторані, але спільні відвідування ресторанів для закріплення контактів практикують часто (це зближує партнерів).

У Швейцарії потрібно заздалегідь узгоджувати дату і години візиту. Дамам не прийнято цілувати руку, але бажано принести їм квіти. Щодо часу, швейцарці пунктуальні. Швейцарські дипломати дуже пишаються своєю країною, її історією, нейтралітетом.

Національні особливості китайської дипломатії

Китайська дипломатія в другій половині XX ст. зазнала значних змін. З відсталої країни Китай перетворився в ядерну державу з мільярдним населенням, з потужною промисловістю.

У 1971 році уряд Китаю приніс свої вибачення потерпілим у роки «культурної революції» країнам, компенсував збитки, завдані посольствам, посів своє місце в Раді Безпеки.

Іноземні дипломати, що працювали в Китаї, поважають високий професіоналізм китайського керівництва. У зв'язку з тим, що остаточні рішення приймаються, як правило, керівниками країни, то без їхнього схвалення жодна зміна відносин неможлива. Разом з тим, керівники Китаю рахуються з думкою дипломатів, учених. У китайській делегації, як правило, багато експертів, наприклад, експерт із фінансових питань, технічних тощо. У результаті чисельність делегації виявляється досить великою.

Китайці відстоюють свої позиції дуже жорстко і роблять вчинки тільки тоді, коли переговори зайшли в глухий кут. Вони вміло використовують помилки, допущені партнерами.

Китайці – привітні господарі. Якщо вас запросять додому або в ресторан на обід, приготуйтеся до того, що подадуть два десятки страв, а то й більше. Категорично відмовлятися від запропонованого частування не слід. Навіть якщо якась із екзотичних страв здається вам огидною, спробуйте з'їсти хоча б шматочок чи кілька ложок, а решту залишіть. Якщо подають суп, значить, обід підходить до кінця. Гість у Китаї повинен підводитися з-за столу першим.

У Китаї популярними є і горілка, і вино. П'ють, як правило, після тосту. Келих варто тримати в правій руці, підтримуючи її лівою. Цокаються нечасто, але якщо цокаються, то дотримуються правила: келих молодшого за рангом повинен торкнутися верхньою частиною ніжки келиха, що тримає

людина вищого рангу. В чужі келихи потрібно наливати до країв, інакше це буде розцінено як неповага.

Дипломатія арабських держав

Насамперед, незважаючи на спільні мову, давню культуру, арабські країни настільки відрізняються одна від одної, що в присутності представників іншої країни можуть уникати обговорення питань, пов'язаних із проблемами Близького Сходу, суперечок. Усе це свідчить про те, що до кожної спроби встановити контакти і вести переговори варто готуватися уважно, з огляду на особливості кожної окремої країни та її політику.

Дипломати різних арабських країн дуже відрізняються. Деякі вкрай мовчазні, а Сирії, а також деякі єгипетські дипломати – значно балакучіші.

Необхідність ретельної підготовки бесід з арабськими політичними діячами і дипломатами диктується високим професіоналізмом арабських дипломатів. По-перше, всі вони повинні мати свідоцтва про закінчення вищих навчальних закладів. Багато з них закінчували англійські, американські і французькі університети.

По-друге, вони добре знають іноземні мови, в основному, англійську і французьку, іноді російську.

По-третє, сама дипломатична служба арабських країн добре організована, а дипломати – дисципліновані. Так, у МЗС Єгипту роботою із близькосхідної проблеми спеціально займаються 3-4 дипломати. Кожен з них, крім загального спостереження за проблемою, веде окремі її аспекти і, що вкрай важливо, має про неї власну інформацію і виходить зі своїми пропозиціями безпосередньо на міністра, а то й на президента. Це дозволяє оперативно вирішувати важливі проблеми. В інших арабських країнах жорстко поставлена координація зовнішньополітичних проблем міністерством закордонних справ. Щоб домогтися зустрічі з яким-небудь міністром, ви повинні відправити в МЗС ноту й отримати дозвіл.

Практично всі арабські держави є мусульманськими, входять до складу Організації «Ісламська Конференція», тому питання становища ісламських меншин, релігії, насамперед ісламу, є для них архічуттєвими.

В арабських державах існують свої норми етикету, протоколу, звичаї, пов'язані із способом життя, релігією, ідеологією. В одних країнах вони ближчі до середньовічних, у інших – до сучасного цивілізованого світу. Їх, звичайно, треба знати, налагоджуючи контакти, при бесідах, переговорах, особливо якщо ви їдете в арабську країну. Насамперед – це відношення до Корану, до мусульманської релігії. Не варто допускати жодної критики Корану і, звичайно, треба виявляти повагу до нього. Враховуючи відношення до жінки, що прийнято в цій країні, у жодному випадку не прийнято подавати їй руку, оскільки можуть виникнути ускладнення. У жодному разі не подавати чоловікові для вітання ліву руку.

Знайомлячись, не прийнято розпитувати про дружину, передавати їй привітання, і навпаки, якщо ви знаєте, що у вашого партнера є діти, потрібно розпитати про них, розповісти про своїх.

У мусульман, арабів не прийнято вживати вино, і, запрошуючи на ланч, обід, коктейль, не треба примушувати їх пити. Не можна подавати до столу свинину, а найкраще через помічника розпитати до якої їжі більш схильні гості. В Іраку, наприклад, на великих прийомах на стіл подають частини туші корови й усі розривають її руками, тому не просить ніж і виделку. Якщо перед кавою вам пропонували прохолодні напої — це означає, що час, відведений для зустрічі, вичерпано. У Північній Африці не прийнято пити під час їжі. У Марокко після їжі вам запропонують три склянки чаю з м'ятою — і ви все це повинні випити. Потиснувши руку господарю-марокканцю, потрібно піднести її до губ.

Американська дипломатія

На американській дипломатії лежить відбиток англійської, а уявлення про її обличчя можна сформулювати таким чином: «...американські дипломати прагнуть створити уявлення про їхнє дружнє відношення до інших країн, але обов'язково виграти у змаганні з ними». Про те, якою є американська дипломатія і дипломати, найкраще дає зрозуміти система навчання молодих американських дипломатів у Вашингтоні. На перше місце в техніці дипломатичної роботи американці ставлять довірчі контакти, конфіденційні зустрічі і роботу з так званими конфідентами — правлячою елітою держави перебування, з тими, хто дійсно знає стан речей у країні, її зовнішню політику, кому довіряють лідери країни (це не обов'язково повинні бути міністри, можуть бути і керівники департаментів, їхні заступники, через чий руки проходять всі рішення). Як правило, американці налагоджують контакти легше, ніж англійці, без особливих дотримуваних правил етикету.

На що звертають увагу при підготовці американських дипломатів? Насамперед, на вміння кандидатів аналізувати. Слід дотримуватися наступних вимог до складання документів.

1. Аналітична частина повинна домінувати над довідковою, інформаційною.

2. Необхідно при аналізі використовувати всі доступні джерела.

3. Документ повинен бути якнайкоротшим (1 – 2 сторінки).

4. Документ повинен бути зразком «дипломатичного мистецтва».

Суворі вимоги існують до редакції документа — він повинен бути ретельно відредагованим і підготовленим.

Особливі вимоги висуваються до точності документа, його практичної важливості і потреби.

На переговорах американці часто займають жорстку позицію, використовуючи метод позиційного торгу; при виникненні труднощів удаються до використання заздалегідь підготовленого пакета.

Американці, що беруть участь у переговорах, мають набагато більше свободи при прийнятті остаточного рішення, ніж, наприклад, члени китайської делегації.

Розмовляють американці дуже голосно. Британська манера говорити приглушеним голосом у них вважається «шепотінням».

У США правила етикету і протоколу простіші, ніж в Англії. Смокінг одягають рідше, ніж у інших країнах (більше в артистичних колах), фраки ще рідше. Слова “mister” і “mistress” на конвертах і в листах не пишуться. Написані повністю вони мають інший, неприємний зміст. Повністю пишуть тільки «міс», скорочено Ms. чи Mr. В Америці поширені рекомендаційні листи, їх варто надіслати поштою. Якщо ви телефонуєте, відрекомендуйтеся.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняттям протокол, етикет, церемоніал.
2. Яке визначення дипломатичному протоколу дають сучасні автори?
3. Яким чином дипломатичний протокол дозволяє вирішити претензії між державами?
4. Яка держава вплинула на розвиток світової дипломатії в XIX – XX ст.?
5. Які особливості дипломатичного протоколу Великобританії?
6. В чому полягають особливості дипломатії європейських країн?
7. Як може допомогти знання культури та історії інших країн в дипломатичній сфері та бізнесі?
8. Які національні особливості китайської дипломатії?
9. В чому полягають особливості дипломатії арабських країн?
10. В чому полягають особливості дипломатії США?

Тема 7. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

1. Ключові погляди між різними культурами у сприйнятті влади і авторитету, часу, командної роботи, дедлайнів, досягнень та статусу, інформаційних відносин.
2. Формування довіри та побудова стосунків. Як критикувати роботу співробітників, щоб не викликати опір. Інструкція для керівників.

Неспрацьованість представників різних національних культур входить до трійки причин провалу інтеграції команд з різних країн (KPMG). При цьому тренд на «міксування» культур невинний – 70% із 30 000 респондентів у 27 країнах зазначають, що їхнє оточення упродовж останніх 20 років стало відчутно розмаїтішим (Maryville University), а відтак набули актуальності навички взаємодії з представниками інших культур. В Україні потребують розвитку крос-культурних навичок компанії з експортних галузей, IT та game development, міжнародні корпорації з закордонними штаб-квартирами та регіональними офісами.

Коли йдеться про управління мультикультурними командами (особливо на дистанційці), 80% CEO та HRD скаржаться саме на нездатність «спрацювати» осіб, що належать до різних культур, між собою (Right Management). Починати цей процес варто з актуалізації п'яти контрольних точок взаємодії між людьми.

Сприйняття часу та дедлайнів

В українській компанії з офісами у кількох країнах з'явилася проблема недотримання дедлайнів після виходу на ринки Китаю та Бразилії. Якщо українці, британці та американці відносно швидко налагодили вчасний обмін інформацією та виконання завдань, то з китайськими та бразильськими колегами цього досягти не вдалося.

Відповіді на email з Бразилії можна було чекати тижнями, а команда з Китаю дедлайни виконувала, але якість розробок була поганою. Спроби розв'язати проблему під час переписки чи командних зідзвонювань провалилися, навіть призвели до ускладнень відносин із бразильською та китайською командами.

Насправді час, який можна «економити», «продавати» чи «гаяти», суто західне поняття, притаманне культурам США та країн континентальної Європи за винятком Середземномор'я. У такому лінійному сприйнятті часу планування та дотримання дедлайнів – серед ключових критеріїв якості виконання роботи. І перш ніж переходити до нового завдання, треба завершити попереднє.

Однак культурам країн Латинської Америки, арабського світу та Середземномор'я притаманне інше сприйняття – синхронне, коли час – це не пряма лінія, а вир життєвих подій без розподілу на робочі та особисті, а дотримання дедлайнів не є критерієм якості виконаної роботи. Азійці взагалі сприймають час циклічно: коли робота – не низка окремих подій, а повторюваний цикл, коли дедлайни важливі, але за поважних чинників можуть бути перенесені.

Що робити: Пересвідчіться, що азійські колеги чітко розуміють, що потрібно зробити, і мають інструкцію, як саме. Адже в більшості

азійських культур «те, що словами не дозволено, вважається забороненим». Відтак брак чіткості в постановці завдання призведе до формального дотримання дедлайну, але з такою якістю виконання, що доведеться його продовжити.

Що стосується культур країн Середземномор'я, Латинської Америки та арабського світу, тут важлива особиста участь лідерів команд у постановці завдань та контрольних заходах з їх виконання. Тут переписка – неефективний формат, вона потрібна лише для фіксації домовленостей. Ключова роль – за неформальними стосунками з представниками іноземної команди, що в їхньому сприйнятті зроблять дедлайн важливим.

Прояв статусу та авторитету

Лідеру української компанії при виході на ринок Китаю не вдавалося отримати від китайської фахівчині відповіді, чому не завершено адаптацію інтерфейсу продукту для нового ринку. Щоб мінімізувати дискомфорт для співрозмовниці та показати рівень довіри, бесіди проводив лідер команди – українець, формально рангом вищий за неї. На таких зустрічах були присутні решта колег. Однак фахівчиня або мовчала, або шукала приводи завершити зустріч якомога скоріше.

Підходи до лідерства радикально відрізняються в різних культурах. Чим вища дистанція влади в культурі, тим більше очікувань від лідера в управлінні та мотивації команди. Це проявляється не тільки в бізнес-процесах, але й через особисті зустрічі, спільні тусовки та тим-білдинги, інтерес до життя підлеглих за межами роботи та «збереження обличчя» керівника та підлеглих. І навпаки, чим нижча дистанція влади, тим важливіша для команди структурованість процесів, чіткість постановки задач, а також особистість керівника. Але головна відмінність – у прояву лояльності до лідера. Низька – стимулює більш вільний обмін думками, зокрема критичними, а висока – неготовність до конфронтації з керівником, навіть якщо той помиляється, особливо в присутності колег.

Що робити: Культури з низькою дистанцією влади загалом спокійно сприймають критичний зворотній зв'язок від керівника – з різним ступенем відвертості, залежно від етнічної приналежності. Однак коли дистанція влади висока, будь-які критичні слова лідера, та ще й сказані в присутності інших людей, сприймаються як «втрата обличчя» з подальшою нездатністю продуктивно комунікувати ні з керівником, ні з командою. Щоб дієво обговорити проблему з китайською колегою, українському тим-лідру було потрібно зробити це тет-а-тет, у рамках розмови на ширшу тему, без запитань, відповідь на які може звучати як відмова чи неповага.

Роль роботи та особистого життя

Українській команді міжнародної компанії було складно звикнути до того, що в колег із Франції та Нідерландів робота припинялася чітко о 18:00 (за тамтешнім часом). А участь у розв'язанні питань та відповіді на переписку – приблизно за пів години до кінця робочого дня. Аналогічна проблема виникала у взаємодії з італійським та португальським офісами, у яких розуміння «терміновості» задачі істотно відрізнялося від українського. Наша команда перебувала в постійних форс-мажорах, оскільки звичні дедлайни постійно зривалися чи переносилися.

На сприйняття ролі роботи в житті людини впливають культурні та інституційні чинники. У Франції, Нідерландах та низці країн континентальної Європи робочий день та процес законодавчо врегульовані, відтак після формального завершення робочого дня починається відпочинок. А надзусилля у відведений для відпочинку час не лише не цінують, але й не розуміють. У середземноморських країнах місце роботи в житті далеко не центральне (як-от у США, Сингапурі та Тайвані). Відтак будь-яка життєва ситуація буде терміновішою за найсуворіший дедлайн на роботі.

Що робити: Культури з жорстко врегульованими стосунками роботодавців та працівників працюють «як годинник», відповідно, планувати врегулювання спільних питань треба в рамках робочого дня і відводити потрібний робочий час на обговорення та зустрічі. Авральний формат роботи таким культурам не притаманний, і вони не будуть його дотримуватися.

Із культурами Середземномор'я ключ до стимулювання ефективної роботи – це розвиток особистих стосунків. Важливість завдання буде більш очевидною тамтешнім колегам, якщо у вас налагоджена регулярна особиста взаємодія, а не лише «волейбол» email.

Манера говорити та слухати

Українська компанія швидко розширилася на кілька ринків, і до географічно віддалених команд доєдналися колеги з Німеччини, Франції та США. Керівник команди розробників зіткнувся з неочікуваною проблемою – різночитанням зворотнього зв'язку новими працівниками та українськими фахівцями.

Фокус французів та німців на тому, що погано, чому саме і як це усунути, тригерив українську команду, якій здавалося, що їхні зусилля не цінуються і колеги помічають лише недоліки. Натомість порівняно м'який та сфокусований на позитиві фідбек від американців не сприймався українською командою серйозно, адже там були такі слова, як «good», «not bad», «in fact».

Фокус, прямолінійність та доречність зворотнього зв'язку істотно варіюються у різних культурах. Від повної відсутності негативного фідбеку в культурах Азії до прямого, однак сфокусованого на позитиві у США та прямолінійного з фокусом на негативі в Німеччині, Франції, Нідерландах та Швейцарії. Чим пріоритетнішими в певній культурі є результат та усунення проблем у порівнянні зі збереженням хороших стосунків, тим жорсткіший фідбек. Чим важливіше не зіпсувати стосунки, тим фідбек м'якший чи взагалі відсутній.

Що робити: Проаналізувати цінності культур, з якими компанія працює, на предмет фокусу: результат чи стосунки, статус чи досягнення. Для культур із прямолінійним фідбеком можна та треба фокусуватися на проблематиці та її усуненні. Однак для культур із фокусом на стосунках фідбек мусить бути м'якший та сфокусований на можливих рішеннях, а не на тому, «що погано». Окремий підхід до фідбеку в культурах Азії – лише на peer-to-peer рівні, у вигляді рекомендацій, а не критики, бо в таких культурах підлеглий не може напряму давати зворотній зв'язок керівнику.

Формування довіри та побудова стосунків

До спрацьованої української команди з виходом компанії на іноземні ринки долучилися кілька колег з Європи, США та Китаю. З плином часу українська очільниця команди помітила, що в стосунках українських та іноземних колег почали виникати конфлікти. Після кількох особистих бесід виявилось, що іноземних колег напружує фривольний стиль висловлювань українців, які могли вживати обценну лексику та чорний гумор («ух, повбивав би») під час гарячих дискусій. Іноземні фахівці сприймали такі вислови на свою адресу й ображалися, а українська команда дивувалася м'якотілості іноземців і не мала бажання «нянкатися» з ними.

Формування довіри та продуктивних стосунків відбувається за різними патернами в різних культурах. І якщо з американцями достатньо вияву початкової довіри та виконання домовленостей, то з європейцями, і особливо азійцями, потрібно витратити чимало часу на налагодження міжособистісних стосунків.

До того ж ступінь перетинання особистісної та професійної царини також варіюється. У культурах США, Британії та континентальної Європи робота та життя – окремі «галактики», відтак продуктивна співпраця не дорівнює товаришуванню. У країнах Середземномор'я, арабського світу та Південної Америки без якісних особистих стосунків роботи просто не буде – до неї не дійде. В азійських країнах особисті стосунки – як «моторне мастило» для завдань, процесів та дедлайнів, із ними все це виконується швидше та якісніше.

Що робити: Не вживати обценну лексику, чорний гумор та жарти «нижче пояса». У більшості культур у робочому контексті вони сприймаються як особисті образи. Приділити час знайомству та введенню в курс справ представників інших культур. На початкових етапах співпраці пересвідчуватися, що завдання зрозумілі, питання та непорозуміння знаходять рішення, а українські та іноземні колеги співпрацюють продуктивніше з плином часу. Корисним є попереднє профілювання культур, чиї представники долучаться до команди для кращого розуміння форматів вибудовування співпраці.

Інструкція для керівників

Українцям за замовчуванням складно й неприємно давати критичний зворотний зв'язок. Тому наради, де співробітники можуть почути фідбек від керівництва, відбуваються рідко та тоді, коли вже «накипіло». Три поради лідерам, як правильно критикувати роботу команди

У зв'язку із наповненням ринку праці представниками GenY та GenZ зростає запит на зворотний зв'язок у реальному часі замість відповідної оцінки раз на рік. За даними PriceWaterhouse Coopers 51% фахівців покоління GenY очікують постійного фідбеку від керівника, а українські дані демонструють навіть вищий показник – 60% по GenY, GenZ та навіть GenX.

Періодичність зворотного зв'язку – серед ключових проблем у стосунках роботодавців та працівників в Україні. Окрім того, його регулярність є рисою ідеального керівника для 65% усіх категорій фахівців – від топменеджменту до лінійних працівників. Корені неефективності фідбеку полягають здебільшого в культурних цінностях: у неготовності керівників присвячувати цьому час та боязні підлеглих зіпсувати стосунки й втратити перспективи у компанії.

Підхід до надання зворотного зв'язку (особливо критичного) – один із маркерів національного менталітету. Зокрема, Україна належить до мультиактивних культур (за системою Льюїса), в яких людські стосунки є фокусом взаємодії, а їхня якість та збереження – надважливими. Серед наших «сусідів» за цим показником країни Латинської Америки та Середземномор'я.

Чим важливішою є людина для чиїхось життєвих чи кар'єрних перспектив, тим страшніше зіпсувати з нею відносини і тим складніше говорити про негатив чи критикувати її. Якщо фідбек і надається, він є переважно емоційним і радше спрямований на з'ясування стосунків обох сторін, ніж на розв'язання проблем.

Натомість США, Німеччина, Австрія, Швейцарія, Велика Британія належать до блоку лінійно-активних культур, у яких фокусом взаємодії є

порядок, планованість та результат, а людські стосунки підпорядковані цим пріоритетам.

Навіть у Нідерландах та Франції, які знаходяться посередині між лінійно- та мультиактивними культурами, зворотний зв'язок полягає не просто у відвертості, а сфокусовується на тому, що не влаштовує. Звідси незвична нам прямолінійність представників зазначених культур у наданні фідбеку, яку українці часто сприймають з образою та персонально, не відокремлюючи відгук про роботу від відгуку про людину.

Українцям за замовчуванням складно та неприємно давати критичний зворотний зв'язок. Тому цьому варто не лише вчитися керівникам, але й навчати підлеглих. Адже своєчасний фідбек – це «система раннього сповіщення» про проблеми в бізнесі, коли керівництво може дізнатися про невдоволення працівників задовго до того, як вони «вибухнуть» через саботаж, абсентеїзм, падіння продуктивності. За даними Cornerstone, регулярний зворотний зв'язок сприяє підвищенню залученості: 43% високозалучених співробітників отримують фідбек, принаймні, раз на тиждень, а працівники, які отримують конструктивний фідбек про якість своєї роботи, на 12,5% більш залучені, ніж ті, що його не отримують.

Як правильно застосовувати критичний зворотний зв'язок на роботі? І що робити, коли співрозмовник таки образився?

Порада №1: навчіть людей проходити три етапи оцінювання критичного фідбеку

Коли ми чуємо по відношенню до себе критичний зворотний зв'язок, у нас запускається чотириступенева реакція (SARA Model), яка починається з шоку та злості та продукує опір. Ми здивовані, ображені чи збентежені, нам не подобається, що ми чуємо. І тоді, звичайно, починаємо шукати пояснення, чому неприємна інформація є помилковою, не стосується нас чи є результатом цілеспрямованого цькування. Адже сприйняття – четвертий етап опрацювання фідбеку, який настане лише тоді, коли отримувач подолає негативні відчуття та опір. Якщо працівник не переходить до сприйняття зворотного зв'язку, то застрягає на етапі опору, і вже з таким налаштуванням працюватиме надалі. Зрозуміло, що не дуже ефективно.

Приклад. У великій українській фінансовій компанії керівники скаржилися на брак ідей та ініціатив від підлеглих. Хоча на початку працевлаштування в компанії фахівці намагалися висловлювати пропозиції, але з часом практично припиняли це робити. Аналіз стилю управління показав, що керівники вважають регулярний фідбек непотрібною тратою часу, що може призвести до затримки виконання

завдань. Відтак надають його лише тоді, коли «все погано», і роблять це або на підвищених тонах, або в знецінювальній манері. Причому зв'язку між своїм стилем фідбеку та страхом працівників висловлювати свої побажання керівники не вбачали.

Що робити. Усі програми корпоративного навчання мусять містити блок про фідбек – із відпрацюванням на реальних кейсах із практики компанії. Поставлена навичка надання та отримання критичного фідбеку допоможе командам працювати на один результат, а не в режимі суперечок.

Порада №2: фокус фідбеку – не оцінка людини, а зміна поведінки

Зворотний зв'язок можна надавати по-різному: існує мінімум п'ять його базових форматів. Однак слід з'ясувати, яким буде перше питання: говоримо про конкретний вчинок чи загалом про модель поведінки? Якщо ситуація делікатна і «втрата обличчя» адресатом критики ускладнить зміну поведінки, варто опрацьовувати не кейс, а паттерн дій безвідносно до ситуації. І навпаки, коли внаслідок аналізу конкретного інциденту поведінка співробітника, ймовірно, зміниться, є сенс розібрати ситуацію в усіх деталях, у тому числі із залученими сторонами.

Приклад. Середнього розміру українська ІТ-компанія надшвидко виросла – до штату з 80 співробітників за два роки додалося ще 150. Новачки не стояли біля витоків бізнесу і були менш занурені в його специфіку, що дратувало «ендемів», які працювали в компанії з самого початку. Надаючи фідбек, керівники-старожили вживали емоційно заряджені фрази, які характеризували не лише роботу новачків, а й їхнє (на думку керівництва, недолуге) ставлення до її виконання.

Що робити. Перед зустріччю з надання зворотного зв'язку поставте собі три запитання:

1. Яка поведінка працівника наразі є неефективною і як вона має змінитися?
2. Який аргумент буде вагомішим: розібрати інцидент у дрібних деталях чи звернути увагу на часто повторювану непродуктивну поведінку?
3. Які конкретні пропозиції чи дії я пропонуватиму, щоб поведінка працівника якнайшвидше змінилася?

Порада №3: нагадуйте про зміни поведінки якомога швидше та в прив'язці до бізнес-процесів

Добровільна зміна поведінки (особливо в мультиактивній культурі) можлива лише у разі, якщо сам працівник вважає таку зміну потрібною. Відтак чим швидше після інциденту буде надано зворотний зв'язок, тим значнішим буде його ефект і тим вищою буде мотивація співробітника змінити поведінку.

За даними різних досліджень, оптимальним періодом для надання фідбеку є тиждень. Хоча деякі компанії переходять до real-time feedback, тобто в реальному часі, з прив'язкою до конкретного процесу. Коли зворотний зв'язок щодо роботи співробітника здійснюється через декілька місяців після її виконання, вплив на поведінку буде мінімальним, адже пригадати, що саме було зроблено не так, навіть через два-три тижні вже складно, а через місяць чи більше – мало вірогідно.

Приклад. Велика українська компанія з розмаїтим поколінським складом вийшла на новий ринок. Фахівці всіх рівнів мусили не лише опановувати нові навички, а й працювати в набагато більш високому темпі. Природним для такої ситуації було зростання кількості помилок через зміни в звичних процесах.

Старші покоління керівників вважали, що «молодь мусить сама розібратися в своїх помилках – тільки так вони навчатися», а молодші покоління фахівців очікували від керівників підтримки та скерування дій. Однак дізнавалися, що з їхньою роботою щось не так, лише під час performance review, який проводили раз на пів року.

Такі сесії відбувалися в режимі «прокурор – обвинувачений», де керівники виливали на підлеглих зразу багато негативу, а останні не розуміли, як це все стосується конкретних завдань.

Що робити. Починаючи надавати зворотний зв'язок (особливо критичний), наголосіть на актуальності фідбеку на таких трьох рівнях.

1. Персональний рівень – «я хочу опрацювати з тобою можливі формати проведення командних зустрічей, актуальні для дистанційної взаємодії».

2. Рівень завдань – «гібридний формат роботи для нас уже норма, відтак подібні зустрічі не виняток, а частина регулярної роботи, важливо щоб вони проходили продуктивно».

3. Рівень процесу – «наразі я бачу, що загалом команді вдається пропрацьовувати більшу частину завдань під час зустрічей, однак протягом останнього місяця приблизно чверть запланованих тем не пропрацьовуються з різних причин».

Такий підхід дасть можливість працівнику зрозуміти прив'язку фідбеку до конкретного бізнес-процесу й усунути з дискусії його/її як потенційний об'єкт критики.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. В яких країнах час сприймається лінійно, а в яких синхронно?
2. Які особливості сприйняття часу арійців?
3. Чим різняться відношення до дедлайнів в Західній Європі та Азії?

4. Яким чином можна впливати на виконання дедлайнів в країнах Середземномор'я, Латинської Америки та арабського світу?
5. Яка є закономірність між соціальною дистанцією та очікуваннях від топ-лідерів в різних культурах?
6. В чому проявляється лояльність до лідера при умові низької та високої дистанції влади?
7. При якій дистанції можливий вільний обмін думками в бізнес-процесах?
8. В умовах якої дистанції підлеглі не готові до конфронтації з керівником?
9. Що є втратою обличчя для більшості культур?
10. Як обговорювати проблеми та критикувати з китайськими колегами?
11. Пріоритети в роботі та особистому житті в країнах Західної Європи, США, Сингапурі, Тайвані.
12. Проаналізувати цінності культур на предмет фокусу: результат чи стосунки, статус чи досягнення.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бралатан В.П. Професійна етика: навч. посіб. / В.П. Бралатан, Л.В. Гуцаленко, Н.Г. Здирко. - К.: Центр учб. Літ., 2011. - 251 с.
2. Малюк Л. П. Професійна етика та етикет у готельно-ресторанному бізнесі: навч. посібник / Л.П. Малюк, Л.М. Варипаєва. - Х. : ХДУХТ, 2016. - 146 с.
3. Сагайдак О.П. Дипломатичний протокол та етикет. Навчальний посібник. 2-ге видання. - К.: Знання, 2012. - 262 с.
4. Чугаєнко Ю.О. Міжнародний і діловий протокол та етикет: навч. посіб./ Ю.О Чугаєнко. - К., 2011. - 164 с.
5. Шпиго П.С. Міжнародні комунікації: Конспект лекцій. - К.: Київський міжнародний університет, 2004. - 94 с.

Додаткова

1. Брик Р.С. Формування професійної компетентності майбутніх працівників сфери туризму в професійно-технічних навчальних закладах засобами інформаційних технологій: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Р.С. Брик; Київ. нац. авіац. ун-т. - К., 2011. - 20 с.
2. Григорьев Д.А. Профессиональная этика: учебное пособие / Д.А. Григорьев. - М.: ВГУЮ (РПА Минюста), 2015. - 54 с.
3. Калашник Г.М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету: Навчальний посібник. - К.: Знання, 2007. - 143 с.
4. Методичний посібник з дисципліни "Психологія міжкультурних відносин" / Укл. Моїсеєнко Л.М. - Красноармійськ: ДонНТУ, 2012. - 29 с.
5. Одинцова О.В. Профессиональная этика / О. Одинцова. - М.: Ozon, 2013. - 144 с.
6. Панченко (Гармасій) В.Л. Особливості міжкультурних комунікацій: елементи, етапи, стратегії розвитку. Магістерська робота. - Тернопіль, 2017. - 132 с.
7. Профессиональная этика: учебное пособие. - Комсомольск-на-Амуре: КНАГТУ, 2016. - 134 с.
8. Соловьев Э.Я. Этикет и протокол: общегражданский, деловой, дипломатический, церковный. - М.: Ламартис, 2014. - 561 с.
9. Хан Т.В. Профессиональная этика: учебное пособие / Т.В. Хан. - СПб.: Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, 2016. - 80 с.
10. Шматова Е.С. Профессиональная этика: учебное пособие. - Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2013. - 67 с.