

Министерство образования и науки Российской Федерации

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)

Е. А. Емельянова

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Томск
«Эль Контент»
2014

УДК 005.57(075.8)
ББК 60.524.224я73 + 87.75я73
Е 601

Рецензенты:

Пшеничкина Н. Ю., зам. директора консалтинговой компании ООО «ПРОФИ-Т»;
Аксенова Ж. Н., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики ТУСУРа.

Емельянова Е. А.

Е 601 Деловые коммуникации : учебное пособие / Е. А. Емельянова. —
Томск : Эль Контент, 2014. — 122 с.

ISBN 978-5-4332-0185-9

Учебное пособие «Деловые коммуникации» рассматривает вопросы, связанные с управлением коммуникационными процессами как внутри организации, так и организации и внешней среды. В нем излагаются основные понятия деловых коммуникаций, делового общения, функции и виды деловой коммуникации, средства и формы деловой коммуникации, роль и место конфликтов в деловых коммуникациях, а также этические проблемы и принципы этики деловых отношений, составляющие этикета делового человека.

Рассмотренные в пособии темы отражают общую логику изучаемого курса, сопровождаются выводами и вопросами для самостоятельной работы.

Адресовано студентам экономических специальностей, а также всем, чья профессиональная деятельность осуществляется в сфере коммуникаций: менеджерам, маркетологам, специалистам в области рекламного дела и PR, бизнесменам. Может быть использовано как для аудиторных занятий, так и для самостоятельной работы.

УДК 005.57(075.8)
ББК 60.524.224я73 + 87.75я73

ISBN 978-5-4332-0185-9

© Емельянова Е. А., 2014
© Оформление.
ООО «Эль Контент», 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1 Основные характеристики деловой коммуникации	6
1.1 Основные понятия деловых коммуникаций, делового общения	6
1.2 Функции и виды деловой коммуникации	8
1.3 Коммуникационный процесс	11
2 Средства коммуникации	17
2.1 Особенности вербальной коммуникации	18
2.2 Структура и функции невербальной коммуникации	23
2.3 Роль поз, мимики и жестов в деловой коммуникации	25
3 Формы деловой коммуникации	41
3.1 Деловая беседа	42
3.2 Деловое совещание	48
3.3 Деловые переговоры	58
3.4 Публичное выступление	65
4 Конфликты в деловых коммуникациях	72
4.1 Сущность и содержание понятий «конфликт» и «конфликтология» .	72
4.2 Функции и виды конфликта	75
4.3 Причины конфликтов в деловых коммуникациях	79
4.4 Динамическая модель конфликта	80
5 Этика и этикет деловых отношений	87
5.1 Сущность этики деловых отношений	87
5.2 Этические проблемы деловых отношений	89
5.3 Основные принципы этики деловых отношений	91
5.4 Этикет делового человека	93
Заключение	98
Литература	100
Приложение А Психологические тесты по деловым коммуникациям	104
Глоссарий	116

ВВЕДЕНИЕ

Деловой человек — будь то предприниматель, менеджер или руководитель — должен обязательно уметь четко и ясно формулировать свою точку зрения, аргументировать свою позицию, анализировать высказывания партнера, критически оценивать соответствующие предложения. Необходимым условием этого является умение слушать, вести беседу, создать доброжелательную атмосферу, умение произвести положительное впечатление, а для этого необходима соответствующая предварительная подготовка [1].

Основной целью курса «Деловые коммуникации» является формирование практических знаний и навыков оценки и анализа коммуникативных стратегий, а также навыков формирования собственной стратегии делового общения.

В связи с этим можно выделить следующие цели учебного пособия:

- раскрыть сущность, роль и место деловых коммуникаций и делового общения;
- рассмотреть функции и виды деловой коммуникации, составляющие коммуникационного процесса;
- ознакомиться со средствами и формами деловой коммуникации;
- раскрыть роль конфликтов в деловых коммуникациях;
- рассмотреть этические проблемы и принципы этики деловых отношений;
- ознакомиться с основными правилами делового этикета.

Адресовано студентам экономических специальностей, а также всем, чья профессиональная деятельность осуществляется в сфере коммуникаций: менеджерам, маркетологам, специалистам в области рекламного дела и PR, бизнесменам. Может быть использовано как для аудиторных занятий, так и для самостоятельной работы.

Соглашения, принятые в книге

Для улучшения восприятия материала в данной книге используются пиктограммы и специальное выделение важной информации.



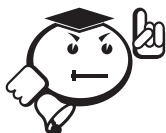
Этот блок означает определение или новое понятие.



Этот блок означает внимание. Здесь выделена важная информация, требующая акцента на ней. Автор здесь может поделиться с читателем опытом, чтобы помочь избежать некоторых ошибок.



Эта пиктограмма означает цитату.



В блоке «На заметку» автор может указать дополнительные сведения или другой взгляд на изучаемый предмет, чтобы помочь читателю лучше понять основные идеи.



Пример

Эта пиктограмма означает пример. В данном блоке автор может привести практический пример для пояснения и разбора основных моментов, отраженных в теоретическом материале.



Эта пиктограмма означает совет. В данном блоке можно указать более простые или иные способы выполнения определенной задачи. Совет может касаться практического применения только что изученного или содержать указания на то, как немного повысить эффективность и значительно упростить выполнение некоторых задач.



Контрольные вопросы по главе

Глава 1

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

1.1 Основные понятия деловых коммуникаций, делового общения

Слово «коммуникация» произошло от латинского «*communicatio*», что означает «сообщение».

Термин «коммуникация» появился в научной литературе в начале XX в. и имеет три значения:

- 1) средства связи любых объектов материального и духовного мира;
- 2) общение, передача информации от человека к человеку (межличностная коммуникация);
- 3) общение и обмен информацией в обществе (социальная коммуникация) [2].



.....
Коммуникация — специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

Коммуникации — это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

.....



.....
Практически все, что окружает человека, является коммуникативной средой.

.....

При этом одну часть этой среды составляют предметы и явления, которые предоставляют нам информацию о происходящем (то, о чем сообщается), а другую — *средства коммуникации*, с помощью которых эта информация передается (то, как сообщается).

Коммуникационная деятельность осуществляется в обществе в трех формах:

- 1) общение — диалог равноправных партнеров;
- 2) управление — целенаправленное воздействие коммуникатора на получателя информации;
- 3) подражание — заимствование образцов поведения, стилей общения, образа жизни одних членов общества другими. Благодаря подражанию из поколения в поколение передаются язык, традиции, знания, умения [2].

Взаимодействуя с окружающими людьми, мы часто говорим, что мы общаемся.



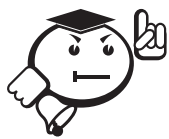
.....
Общение — это коммуникативно-информационное взаимодействие людей.

Существуют различные концепции общения. Общение рассматривается:

- как средство передачи информации;
- деятельность;
- специфическая форма взаимодействия;
- способ познания другого человека;
- условие жизнедеятельности;
- способ передачи культурного и общественного опыта;
- способ влияния;
- средство раскрытия субъективного мира личности.

Структурные компоненты общения:

1. *Предмет общения* — партнер по общению.
2. *Потребность в общении* заключается в стремлении субъекта к познанию и оценке других людей и через них — к самопознанию и самооценке.
3. *Коммуникативные мотивы общения* — факторы, влияющие на продуктивную коммуникативную деятельность, это то, ради чего предпринимается общение.
4. *Задачи общения* — проблемная ситуация, которую необходимо разрешить, на достижение которой в данной коммуникативной ситуации направлены различные действия, совершаемые в процессе общения.
5. *Средства общения* — операции, при помощи которых осуществляются действия общения.
6. *Продукт общения* — образования материального и духовного плана, создающиеся в итоге общения.



.....
 Основной задачей деловой коммуникации можно назвать продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, установление и улучшение партнерских отношений.

Цели коммуникаций:

1. Обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления.
2. Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
3. Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий.
4. Регулирование и рационализация информационных потоков.

1.2 Функции и виды деловой коммуникации

Коммуникации выполняют целый ряд важных функций. Обычно выделяют пять основных.

1. *Связующая* заключается в том, что благодаря ей люди объединяются в процессе любой деятельности.
2. *Формирующая*, в соответствии с которой коммуникации помогают человеку сформировать определенные качества личности.
3. *Подтверждающая функция*. В процессе коммуникации с другими людьми человек получает возможность как бы подтвердить себя, утвердиться в том, что он есть. Еще У. Джеймс отмечал, что для человека «не существует более чудовищного наказания, чем быть предоставленным в обществе самому себе и оставаться абсолютно незамеченным». Это состояние человека фиксируется в понятии «неподтверждения». Каждый день мы в процессе общения «подтверждаем существование друг друга» с помощью привычных действий, закрепленных нормами этикета: ритуалы знакомства, приветствия, именования, оказание различных знаков внимания. Они, говоря научным языком, направлены на поддержание у человека «минимума подтвержденности».
4. *Межличностная* функция заключается в организации и поддержании межличностных эмоциональных отношений.
5. *Внутриличностная* функция коммуникации предполагает общение человека с самим собой. Это универсальный способ мышления человека.

Наиболее распространенной является классификация видов деловой коммуникации, предложенная Ф. И. Шарковым. Он выделяет следующие виды коммуникации.

1. ***По масштабности процесса коммуникации и массовости вовлекаемых в него лиц:***

- а) *массовая коммуникация* (происходит в том случае, если сообщение получает или использует большое количество людей, зачастую состоящее из различных по интересам и коммуникативному опыту групп);
- б) *среднего уровня* (между и в больших социальных группах — *групповая*, в социальных организациях — *внутриорганизационные коммуникации*);
- в) *локальная* (внутрисемейная, в малых группах — *внутригрупповая*, межгрупповая). По отношению к каждому из внешних субъектов межгрупповых взаимосвязей коммуникации носят внешний характер — *внешние коммуникации*. Внутренние коммуникации могут принимать характер межличностных отношений — *межличностные коммуникации* (как правило, связаны с идеальной моделью коммуникации, в которой участвуют двое коммуникантов). Межличностные коммуникации отличаются от *внутриличностных (интраперсональных)*, которые представляют собой «общение с самим собой» (человек диалогизирует свой внутренний «монолог», разговаривая со своим внутренним голосом, совестью, alter ego).

2. **По способу установления и поддержания контакта** коммуникации подразделяются:

- а) на *непосредственные* (прямые);
- б) *опосредованные* (дистанционные).

3. **По инициативности коммуникаторов** коммуникации делятся:

- а) на *активные*;
- б) *пассивные*.

Если коммуникатор воздействует на реципиента, который не реагирует на послания, то последний играет пассивную роль, а данная коммуникация в целом также является пассивной. Коммуникация становится активной, если все коммуникаторы, участвующие в коммуникативном процессе, иницируют послания и сразу же реагируют на полученную информацию своими действиями.

4. **По степени организованности** коммуникации подразделяются:

- а) на *случайные*;
- б) *неслучайные* (организованные).

Случайные коммуникации возникают стихийно (обмен информацией происходит случайно во время незапланированных заранее встреч, при этом могут обсуждаться и приниматься достаточно важные и ответственные решения).

5. **В зависимости от направления потока информации** коммуникации подразделяются:

- а) на *горизонтальные*. Происходят между членами группы, имеющими равный ранг в системе управления организацией, между друзьями, равнозначными группами в обществе;

- б) *вертикальные*. Вертикальные коммуникации, в свою очередь, подразделяются на нисходящие и восходящие. Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, называется *нисходящим* (общение начальника со своими подчиненными). *Восходящая* информация от более низкого к более высокому уровню используется для обратной связи подчиненных с руководителем с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах.
6. **В зависимости от используемых знаковых систем** коммуникации подразделяются:
- а) на *вербальные*;
 - б) *невербальные*.

Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентаций, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. Несмотря на развитость вербальных коммуникаций, их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению ученых, не превышает 10%.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. *Язык телодвижений* — главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. *Параметры речи* — второй по значимости компонент невербальных коммуникаций, который составляет до 35% всех коммуникаций. К параметрам речи мы относим интонацию, тембр голоса, темп речи, частоту дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и др.

7. **По характеру кодирования с учетом специфики получателя (адресата):**
- а) *публичные* — коммуникации, обладающие экспрессией, рассчитанные на массовые аудитории;
 - б) *личностные (индивидуальные)* — рассчитанные на получение сообщения только конкретным индивидуумом;
 - в) *конфиденциальные* — разновидность личностных коммуникаций, не рассчитанных на восприятие третьим индивидуумом.
8. **По характеру процесса, с учетом его результативности** коммуникации подразделяются на следующие виды:
- а) *эффективные (успешные)*;
 - б) *неэффективные*.

Проблема эффективности коммуникаций достаточно сложна. В каждой сфере деятельности эффективность коммуникации зависит от специфики самой деятельности. Общим является: наличие эффекта обратной связи и достижение поставленной цели [3].

1.3 Коммуникационный процесс



.....
Коммуникационный процесс — это совокупность последовательных действий, направленных на обмен информацией между двумя или более людьми.

Его цель — обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимное понимание не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль.

Коммуникационный процесс — это взаимодействие совокупности элементов. Существует четыре базовых элемента коммуникационного процесса (рис. 1.1):

1. Отправитель — лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение — непосредственно информация.
3. Канал — средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети).
4. Получатель (адресат) — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

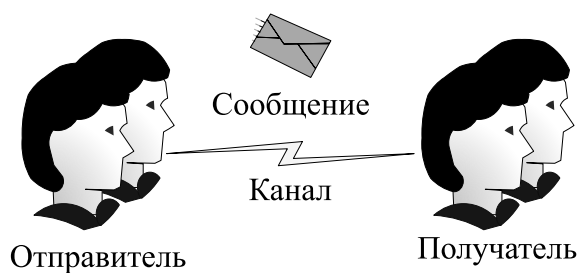


Рис. 1.1 – Основные элементы коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс обмена информацией включает взаимосвязанные этапы:

- Зарождение идеи или отбор информации.
- Выбор канала передачи информации.
- Передача сообщения.
- Интерпретация сообщения.

Коммуникативное событие включает в себя серию контактов между партнерами, объединенных общей целью.

Каждый контакт реализуется через ряд фаз:

1. Фаза подготовки.
2. Фаза установления контакта.
3. Фаза концентрации.
4. Фаза анализа.
5. Фаза аргументации и убеждения.
6. Фаза закрепления результата и завершения контакта.

Из всех фаз наиболее ответственная *фаза подготовки*, если она оказывается возможной. Контакт нужно планировать, правильно выбрать место и время, определить для себя установки на результаты коммуникации.

Но даже если коммуникативный контакт происходит неожиданно для партнеров, нельзя утверждать, что подготовка невозможна. К подготовительным действиям можно отнести, в этом случае, повышение собственной психологической компетентности, расширение эрудиции в разнообразных областях знаний, накопление и анализ коммуникативного опыта.

Вторая фаза — *установление контакта*. Здесь важна самонастройка, а также умение почувствовать состояние партнера, «подстроиться» под него и включить его в процесс коммуникации. Смысл подстройки заключается в том, чтобы снять у партнера психическое напряжение и снизить возможность внутреннего сопротивления. Этот период завершается установлением психологического контакта.

Далее идет *фаза концентрации*. В узком смысле — это сосредоточение внимания на содержании проблемы, целях и задачах сторон, а также сбор информации, касающейся данного общения.

Однако необходимо подчеркнуть, что в общем смысле фаза концентрации предполагает и сосредоточение на особенностях поведения партнера. Поэтому можно предположить, что концентрация внимания осуществляется уже на этапе вхождения в контакт, когда у партнеров происходит экспресс-анализ первых впечатлений друг о друге и формируются варианты возможного поведения. Цель *анализа* — понять потребности, интересы, причины поведения собеседника и спрогнозировать его дальнейшее поведение.

Фаза аргументации и убеждения предполагает обоснование партнерами собственной точки зрения, а также осмысление и обсуждение аргументов партнера. Наиважнейшим условием продуктивного общения на данном этапе является корректное отношение к партнеру и признание его права на собственную точку зрения, даже если она кажется ошибочной.

И наконец, *фаза фиксации результата и завершения контакта*. Это очень ответственный момент в отношениях. На этой стадии подводится итог достигнутым договоренностям, происходит принятие партнерами на себя ответственности за принятые решения или сообщается о прекращении контакта, если коммуникация оказалась неприятна партнерам. Ошибка в этой фазе иногда может полностью изменить результат многочасовой беседы. Необходимо всегда завершать общение так, чтобы была перспектива продолжения.

Например, генеральный директор торговой фирмы решил обсудить с менеджерами магазинов вопрос о состоянии и улучшении качества торгового обслуживания населения на совещании. В данном случае генеральный директор — отправитель, у которого зародилась идея; информация о состоянии и улучшении качества торговли — сообщения; совещание — это канал информации; получатели — менеджеры магазинов, которые интерпретируют сообщение и при помощи этого же совещания дают обратную связь генеральному директору.

Формирование коммуникационных процессов, а также выбор средств и каналов коммуникаций осуществляются на предприятии после проектирования его организационной структуры в соответствии с выбранной сферой деятельности, принятой производственной программой и структурой менеджмента. Коммуникационные решения, содержащие регламент коммуникационных процедур, должны устанавливаться для каждого иерархического уровня менеджмента и доводиться до конкретного должностного лица.

Информация в коммуникационном процессе

Информация — предмет труда в процессе управления; является средством коммуникации между людьми.

Информация, используемая для коммуникационного управления, подразделяется:

- 1) на базовую, формируемую независимо от данной управленческой задачи;
- 2) текущую, регулярную или разовую, специально собираемую для данной управленческой задачи.

Текущая информация, в свою очередь, подразделяется:

- 1) на документированную, фиксируемую в документах (счетах, учетных, бухгалтерских и других документах);
- 2) недокументированную (телефонные разговоры, совещания, межличностные контакты, сплетни и т. д.).

По аспектам коммуникационного управления информация классифицируется на экономическую, организационную, социальную, техническую. Развитие информационных потребностей организаций существенно видоизменило требования к информационному обеспечению коммуникационных процессов.

Вопросы в коммуникационном процессе



.....
Вопрос — предложение, выражающее недостаток информации о каком-либо объекте, обладающее особой формой и требующее ответа, объяснения [4].

Вопрос представляет собой одну из логических форм. Он включает в себя прежде всего исходную информацию, а также указание на ее недостаточность и необходимость дальнейшего дополнения и расширения. Нельзя задать вопрос, не имея представления о предмете обсуждения, так же как и для того, чтобы ответить на вопрос, нужна компетентность, способность правильно оценить содержание и характер вопроса [5].

Вопросы задаются с целью:

- подчеркнуть значимость партнера;
- вовлечь партнера в разговор;
- выявить потребности и желания партнера;
- выяснить возможные возражения;
- контролировать процесс коммуникации.

Существуют следующие типы вопросов:

1. Закрытые.
2. Открытые.
3. Альтернативные («выбор без выбора»).
4. Наступательные («контратака»).
5. Вопросы-«ярлыки» (или «хвостатые» вопросы).
6. Вопросы – вовлечения (или мечты вслух).
7. Проверочные (на готовность к договоренностям) [6].

Рассмотрим перечисленные типы вопросов.

Закрытые: часто начинаются с местоимения или глагола и предполагают ответ «да» или «нет». Цель: получить согласие или подтверждение.

Открытые: предполагают развернутый ответ, так как на такой вопрос невозможно ответить «да» или «нет». Часто начинаются со слов: что, где, когда, сколько. Цель: разговорить партнера, получить информацию.

Альтернативные вопросы (или выбор без выбора): манипулятивный прием, который используется для того, чтобы при сохранении иллюзии свободы выбора исключить нежелательный вариант. Цель: получить согласие партнера. Это вопрос, имеющий два ответа, при этом оба подталкивают собеседника в нужном направлении, когда решение еще не принято: «Вам удобнее позвонить в первой или во второй половине дня?». Или: «Вы хотели бы оформить заказ по безналичному расчету или за наличные деньги?».

Наступательные вопросы («контратака»). Цель: стимулировать партнера к совершению конкретного действия. Клиент: «Вы успеете перевести деньги к концу месяца?» Продавец: «Если мы Вам это гарантируем, то готовы ли Вы подписать договор сейчас?».

«Вопросы-ярлыки» («хвостатые» вопросы) – это вопросы с гарантированным «Да»: «При продажах услуг очень важно доверие, не так ли?» Они вынуждают партнера снижать критичность мышления и затрудняют возражения.

Цель: получить подтверждение или согласие партнера по очевидным преимуществам и обеспечить его вовлечение в разговор: «Не так ли?», «Правда?», «Правильно?», «Вы согласны?», «Верно?», «Вам не кажется?».

Такие вопросы также лежат в основе метода Трех «Да», основанного на том, что потребителю подряд, без пауз задают два вопроса-ярлыка, на которые клиент может ответить только утвердительно. Сразу за ними следует (также без пауз) третий вопрос, уже по существу обсуждаемой проблемы. Вероятность получения на него ответа «Да» близка к 100%.

Вопросы вовлечения (или мечты вслух) — это любые позитивные вопросы о предмете разговора, которые партнер задал бы себе сам после встречи.

Цель: незаметно натолкнуть партнера на позитивные свойства предмета, например: «Наверное, было бы интересно побывать на этом спектакле?».

Проверочные вопросы (на готовность к договоренностям).

Например:

«Как Вам понравилось?», «Что Вы об этом думаете?».

Рассмотрим основные формулировки вопросов.

Вопрос «*Что?*» или, еще лучше, «*Что именно?*», «*Что конкретно?*» полезен, когда собеседник употребляет слово, которое вам прежде не встречалось или которое можно по-разному толковать.

Вопрос «*Кто?*» имеет смысл задавать, когда человек использует местоимение (он, она, они), а вы не уверены, что знаете, кого он имеет в виду.

Вопросы «*Где?*» и «*Когда?*» дают конкретное указание времени и места.

«*Как?*» — очень полезный вопрос. Он всегда используется с глаголами и дает возможность быстро получить информацию высокого качества.

В ответ на такой, казалось бы, простой вопрос собеседник практически разрабатывает план действий.

Вопрос «*Сколько?*» добавляет ясности и пробуждает осознанность в тех случаях, когда речь идет о количестве, размере или масштабе.

Вопрос «*Почему?*» чаще всего вызывает выяснение причин или оправдания, которые не способствуют пробуждению осознанности. Ведь он может означать очень много: «В чем заключается ваша цель?», «Какие у вас основания?», даже осуждающий «Ну почему же так?». Поэтому лучше задавать более конкретные вопросы: «Чего вы хотите этим добиться?», «Какие причины стоят за вашим решением?», «Что здесь для вас особенно важно?».

На начальной стадии таких видов деловой коммуникации, как переговоры и торги, целесообразно вести беседу таким образом, чтобы говорил партнер, а для этого его нужно побуждать к разговору. «Заставить» партнера говорить о своих намерениях, потребностях и проблемах можно с помощью специальных вопросов. Например: о его мнениях; о фактах в его работе; наводящие, связанные одновременно с его бизнесом, деятельностью и выдвигаемыми затем инициативами; вопрос о согласии «Хотели бы вы иметь такие преимущества?», поддерживающий участие партнера в беседе и формирующий у него благоприятный взгляд на предложение. Если ответ «Нет», то тогда можно задать вопрос-объяснение «Почему?», выявляющий скрытые возражения. Если нет уверенности в том, что партнер согласен на сделку, то задается суммирующий вопрос-мнение «Вот все выгоды... Что вы думаете по этому поводу?». Если все равно нет уверенности, то задается вопрос, связанный с поиском ориентиров: «Какие преимущества вас интересуют в большей степени?», «Могли бы вы перечислить ваши предложения?». После выяснения можно поставить вопрос-заявление: «Если я докажу, что это преимущество весомо, то вы примете предложение?». Если вы слышите ответ «Нет», то можно задать вопрос о скрытом препятствии: «Может быть, есть еще какие-то причины?». Таким образом, вы собираете информацию, позволяющую корректировать принимаемые решения.

Для того чтобы не попасть в сложную ситуацию, следует хорошо знать предполагаемого партнера по общению, его интересы, уровень компетентности, намерения и ожидания. В случае грамотного прогноза отвечать на вопросы будет не только интересно, но и приятно.

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).
2. Если вопрос оказался сложным по составу (т. е. состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части.
3. Если вопрос труден по содержанию, то:
 - а) попросите повторить вопрос; в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл;
 - б) повторите вопрос так, как вы его поняли;
 - в) попросите несколько минут на размышление;
 - г) приведите аналогичный пример из собственного опыта.
4. Если вам задают вопрос открытого типа, уточните, какая конкретно информация интересует партнера.
5. Если вам задают непредвиденный вопрос и вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения записать вопрос, чтобы на него ответить через некоторое время.
6. Если при ответе вас неправильно поняли, необходимо немедленно исправить ситуацию и переформулировать свою мысль [5].

Как бы ни складывалась ситуация делового общения, если у вас нет подходящего ответа для конкретного случая, то всегда можно выбрать такой прием, который позволит с достоинством выйти из неприятной ситуации. Но участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приемами ухода от ответов нельзя.



Контрольные вопросы по главе 1

1. Что такое коммуникация?
2. Назовите основные цели коммуникаций.
3. Перечислите структурные компоненты общения.
4. Назовите функции и виды деловой коммуникации.
5. Охарактеризуйте основные элементы коммуникационного процесса.
6. Перечислите этапы коммуникативного контакта.
7. Приведите пример коммуникационного процесса.
8. Какую роль играет информация в коммуникационном процессе?

Глава 2

СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

Коммуникативная сторона общения связана с передачей информации как с помощью речи (вербально), так и посредством разнообразных действий (невербально).



.....
К *вербальным средствам коммуникации* относится речь — устная и письменная в ее смысловом значении.
.....

Существуют мнения, что интонации голоса, темп речи и другие сопутствующие проявления также относятся к категории вербальных. Однако если учесть, что подобные особенности могут не только дополнять, но и полностью отменять прямой смысл сказанного, мы считаем невербальными средствами все, не являющиеся, собственно, словами.

Таким образом, к *невербальным средствам коммуникации* относятся все остальные средства передачи информации:

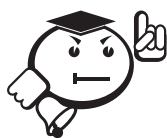
- 1) *почерк*;
- 2) *околоречевые средства* (интонации, громкость, темп, ритм речи, тембр голоса, дикция, звуки, сопутствующие речи, — «э-э-э», «хм-м», покашливание и др.);
- 3) *кинестические средства* (мимика, жесты, позы тела, походка, прикосновения к партнеру и пр.);
- 4) *дистанции (зоны) общения* (расстояние между партнерами);
- 5) *организация пространства* (расположение партнеров друг относительно друга);
- 6) *место общения* (территория, на которой происходит общение);
- 7) *время общения* (не только время суток, но и момент психологического или физиологического состояния партнера);

- 8) *запахи* (парфюмерии, используемой партнерами, индивидуальные запахи, улавливаемые на бессознательном уровне, запахи окружающей среды, влияющие на эмоции человека);
- 9) *стиль партнеров* (одежда, прическа, аксессуары и пр.).

В процессе коммуникации происходит «расшифровка» вербальных и невербальных сигналов. По мнению психологов, человек осознает только около 10% информации, которой владеет его мозг, а значит, расшифровка и анализ информации происходят не столько на сознательном уровне, сколько на бессознательном. Соответственно, реакция на полученное сообщение нами часто не осознается.

2.1 Особенности вербальной коммуникации

Процесс деловой коммуникации осуществляется с помощью вербальных (речевых) и невербальных (неречевых) средств, причем значение вторых, как правило, недооценивается обыденным сознанием.



На самом деле невербальная коммуникация играет гораздо более важную роль, чем может показаться на первый взгляд. По данным всемирно известных американских ученых Рея Бёрдвистелла (1918–1994 гг.) и Альберта Меграбяна (р. 1939), полное сообщение усваивается человеком через мимику и жесты на 55%, через интонацию — на 38% и через слова лишь на 7%. Поэтому рассмотрению невербальной коммуникации будет посвящена большая часть параграфов данной главы.

Тем не менее умение грамотно пользоваться речью — очень важное качество делового человека.



Речь — это язык в действии (язык же — это система знаков, включающая слова с их значениями, и синтаксис — набор правил, по которым строятся предложения).

С помощью речи мы используем средства языка для решения тех или иных проблем и задач, которые возникают в различных ситуациях общения и деятельности.



Речевой акт — это индивидуальное и каждый раз новое употребление языка.

Речь имеет несколько функций (рис. 2.1):

1. Сигникативная.
2. Регулятивная.

- 3. Общения.
- 4. Коммуникации.

Сигникативная (обозначения)	Регулятивная	Общения	Коммуникации
отличает речь человека от коммуникации животных (помогает с помощью речи характеризовать личность человека)	связана с регуляцией людей и саморегуляцией	связана с тем, что слово обозначает не только отдельный предмет, но и целую группу сходных предметов и всегда является носителем существенных признаков	передача знаний, отношений, желаний, чувств

Рис. 2.1 – Функции речи

Таким образом, по своему жизненному значению речь имеет полифункциональный характер. Виды речи представлены на рисунке 2.2.

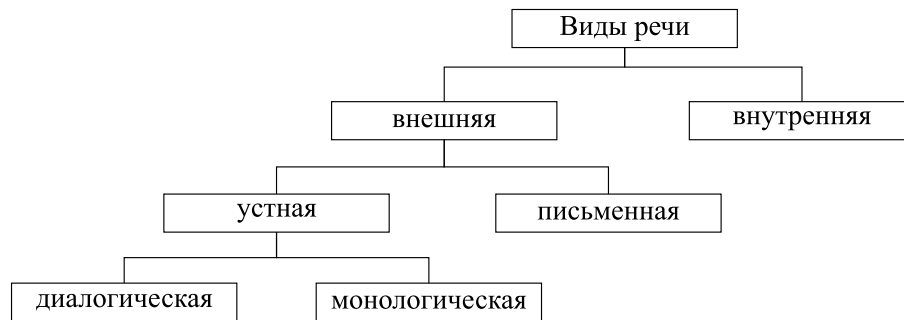


Рис. 2.2 – Виды речи



.....
 Вербальная коммуникация — это процесс двустороннего речевого обмена людей, ведущий к взаимному пониманию.

Она объединяет людей с помощью языка. Но способ этого объединения может быть различным. Он зависит от вида речи.

Различают два основных вида речи: внешнюю и внутреннюю. Внешняя речь включает устную (диалогическую и монологическую) и письменную.



.....
Внутренняя речь — речь, которую человек произносит про себя. Чаще всего это происходит, когда он размышляет, вспоминает или планирует что-то, ведет диалог с самим собой или воображаемым партнером или партнерами.

Для внутренней речи характерны фрагментарность, отрывочность. Она обычно беззвучна, ситуативна и близка к диалогической.



.....
Внешняя речь — это речь, которую человек обращает к другим людям.

Ее основная функция — коммуникативная, т. е. передача какой-либо информации. Внешняя речь, как уже было отмечено, может быть устной и письменной.



.....
Письменная речь — речь, реализуемая различными графическими или техническими средствами и воспринимаемая зрительно.

Как правило, она осуществляется без непосредственного контакта с партнером по общению и без обратной связи. Отсюда — и повышенные требования к письменной речи: она должна быть точной, полной, недвусмысленной.



.....
Устная речь — это речь, произносимая вслух и воспринимаемая прежде всего на слух.

Она бывает диалогической и монологической.

Диалогическая речь поддерживается взаимными репликами собеседников. Обычно она не развернута и зависима от реплик партнера по общению. Считается, что диалог более первичен по отношению к монологу. Чаще всего реализуется в форме непринужденной беседы.

Монологическая речь — речь одного человека, как правило, не перебиваемая репликами других людей. Это относительно связанное и длительное изложение мыслей, идей, взглядов человека. Чаще всего монологическая речь реализуется в форме лекции, доклада, рассказа или публичного выступления. Монологическая речь часто требует серьезной предварительной подготовки, во время которой полезно использовать существующие принципы и правила построения грамотной речи (рис. 2.3).



Рис. 2.3 – Принципы речевого воздействия

Принцип доступности предполагает учет культурно-образовательного уровня делового партнера или клиента, их жизненного и производственного опыта. Люди

слышат то, что хотят слышать. Поэтому прежде чем что-либо говорить, необходимо обращать внимание на социальную принадлежность собеседника. Исходя из этого нужно строить свою речь, выбирая подходящие слова.

Принцип ассоциативности связан с вызовом сопереживаний и размышлений у собеседника путем обращения к его эмоциональной и рациональной памяти. Для вызова соответствующих ассоциаций используются такие приемы, как аналогия, ссылки на прецеденты, образность высказываний.

Принцип экспрессивности находит выражение в эмоциональной напряженности речи делового человека, его мимике, жестах и позе. Формами экспрессивности могут быть: страстность, сострадание, радость, грусть и т. д.

Принцип сенсорности предусматривает широкое использование цвета, света, звука, рисунков, моделей в коммуникационном общении.

Принцип интенсивности характеризуется темпом подачи информации. Различная информация и разные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения речи. Нужно обязательно учитывать темперамент собеседников.

Эффективность речи делового человека выражается в способности с помощью слов воздействовать на мысли и чувства собеседников. Рассмотренные принципы речевого воздействия, несомненно, будут способствовать этому. Однако для эффективной коммуникации желательно также иметь представление о коммуникационных эффектах, имеющих место в речевых контактах с партнером (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Основные коммуникационные эффекты

Вид эффекта	Содержание
Эффект визуального имиджа	Свидетельствует о том, что первоначальное впечатление о внешнем виде человека является определяющим для дальнейших взаимоотношений. Элегантность и доброжелательный взгляд — всё это еще до начала речи играет большую роль в формировании первого впечатления
Эффект первых фраз	Закрепляет или корректирует первоначальное впечатление. Именно поэтому первые фразы, сказанные собеседнику, должны заинтересовать его. Это означает, что в первых фразах должна быть сосредоточена информация, сразу приковывающая к себе внимание
Эффект аргументации	Заключается в обоснованности, убедительности и логичности информации. Деловому человеку желательно владеть не только основами логики, чтобы уметь грамотно и последовательно строить свою речь, но и владеть достоверной фактической информацией (конкретные факты, цифры)
Эффект порционного выброса информации	Позволяет постоянно поддерживать внимание собеседника, основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного.
продолжение на следующей странице	

Таблица 2.1 – Продолжение

Вид эффекта	Содержание
	Это означает, что не нужно за две минуты пытаться рассказать всю необходимую информацию
Эффект релаксации	Позволяет снять эмоциональную напряженность. Если ситуация позволяет, то можно использовать юмор. Он создает естественную паузу для отдыха людей, сближает, настраивает на благожелательный лад и дает силы для восстановления эмоциональной энергии

Разновидности устной речи соотносятся с жанрами. Известный филолог XX века М. М. Бахтин обратил внимание на то, что устная речь не хаотичная.

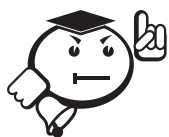


.....
«Мы говорим только определенными речевыми жанрами, то есть все наши высказывания обладают определенными относительно устойчивыми типическими формами построения целого».

Выбор жанров устной речи зависит от условий общения, от характера отношений, в которых находятся говорящие, и от их количества. В соответствии с ними выделяют официальное — неофициальное, публичное — непубличное общение.

Официальное общение осуществляется в официальной обстановке (на работе) при соблюдении официальных отношений между говорящими. При официальном общении коммуниканты выступают представителями того или иного социального института и имеют определенные статусно-ролевые характеристики.

Как и официальное, полуофициальное общение также протекает в официальной обстановке — служебном помещении. *Полуофициальное общение* сохраняет официальные отношения руководителя и подчиненных. Как отмечают исследователи, для каждой организации характерен набор правил общения, которые являются неписаными нормами поведения сотрудников. Эти правила соблюдаются и в статусно-ролевом полуофициальном общении. В полуофициальном общении соблюдаются этикетные рамки общения (слова приветствия и прощания).



.....
 Полуофициальное общение отличается от неофициального своей профессиональной направленностью, использованием в связи с этим большого количества профессиональной лексики (грант, темпус, буклет, бейдж, файл, дедлайн, принтер, регистрация и т. д.).

Полуофициальное общение — промежуточная зона между официальным и неофициальным общением (более близкое к неофициальному), может быть выделено в самостоятельный третий тип общения, основными организующими признаками которого являются сохранение принципа статусно-ролевого общения при непринужденности персонально адресованной коммуникации [7].

2.2 Структура и функции невербальной коммуникации



.....
Невербальная коммуникация представляет собой общение посредством неречевых знаковых систем.

Особенностью невербального языка является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания. Отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения. Кроме того, чтение жестов помогает осуществлять обратную связь в процессе коммуникации. Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и предвидеть, какую реакцию произведет на него услышанное еще до того, как он выскажется по этому поводу. Интерпретация невербального поведения превращается в творческий процесс, который требует наблюдательности, интереса и внимания к человеку, социального интеллекта, т. е. того, что называют коммуникативной культурой. Поэтому если деловой человек хочет достичь определенных успехов во взаимоотношениях с клиентами и своими коллегами, ему необходимо овладеть хотя бы азами невербальной коммуникации.



.....
Невербальная коммуникация имеет визуальную, акустическую, тактильную и ольфакторную системы (рис. 2.4).

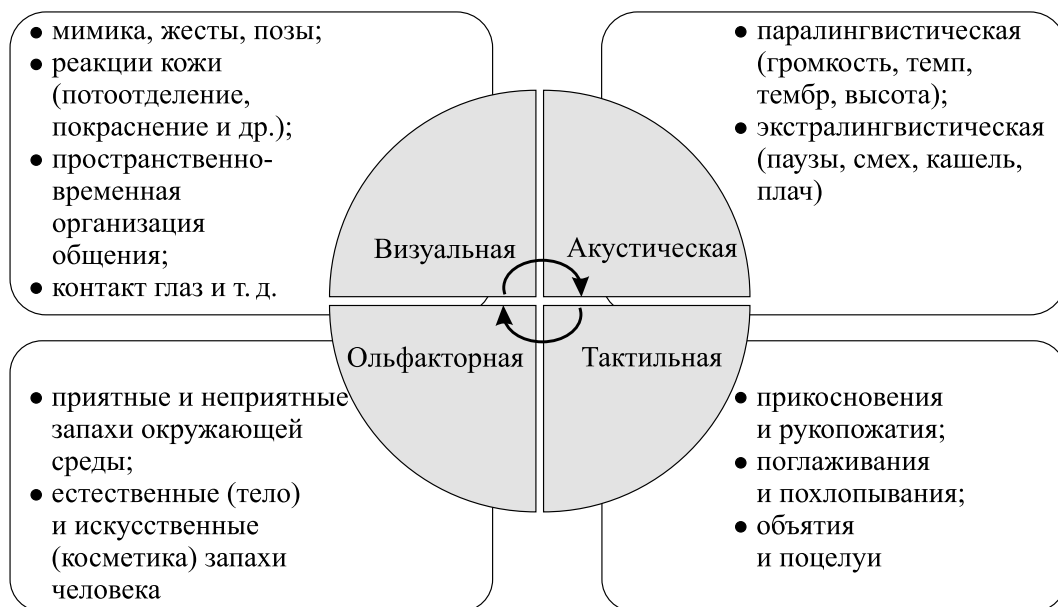


Рис. 2.4 – Подсистемы невербальной коммуникации

Исследователи выделяют *ряд факторов*, которые влияют на характер невербальной коммуникации и ее элементы:

- *национальная принадлежность* (одни и те же жесты могут означать разное у разных народов);
- *состояние здоровья* (у человека в болезненном состоянии меняются взгляд, звучание голоса, жесты обычно более вялые, хотя есть заболевания, сопровождающиеся повышенной возбудимостью, эмоциональностью);
- *профессия человека* (слабое рукопожатие не всегда есть проявление слабости: может быть, профессия требует беречь пальцы);
- *уровень культуры*, который влияет на состав жестов, представление об этикете, правильном воспитании;
- *статус человека* (чем выше стоит он на иерархической лестнице, тем скупее на жесты; они становятся более утонченными);
- *принадлежность к группе* (групповые традиции, нормы, правила могут существенно модифицировать пантомимику члена группы);
- *актерские способности* (многие умеют играть не только словами, но и невербальными знаками);
- *возраст* (в раннем возрасте одно и то же состояние может выражаться разными жестами; кроме того, возрастной фактор часто играет ту же роль, что и статус. С возрастом может снижаться скорость движений);
- *сочетание невербальных знаков* (обычно состояние передается не одним, а несколькими элементами пантомимики. При нарушении гармонии между этими элементами складывается впечатление неискренности; то же относится к согласованию слов и жестов);
- *возможность проявить и воспринять невербальные средства общения* (физическая преграда между партнерами затрудняет их полноценное восприятие, как, например, при разговоре по телефону).

Выделяют несколько функций, которые невербальные сообщения выполняют при взаимодействии с вербальными. Это дополнение, опровержение и замещение вербальных сообщений, а также регулирование разговора:

- 1) *функция дополнения* выражается в том, что невербальные сообщения делают речь более выразительной, уточняют и проясняют ее содержание. Речь можно точнее понять и лучше запомнить, если она дублируется жестами. Это может иметь отношение и при контактах с зарубежными партнерами, не владеющими в достаточной степени иностранным языком. Привлечь внимание собеседника можно, повышая громкость голоса, делая перед словами паузы или жестикуюлируя определенным образом (например, поднятый вверх указательный палец — знак «это важно»);
- 2) *функция опровержения* выражается в том, что невербальное сообщение противоречит вербальному. Исходя из того, что невербальное поведение меньше контролируется сознанием, оно может опровергать сказанное. Даже если свою первую реакцию человек контролирует, подлинное состояние обнаружится спустя примерно 4–5 секунд. Улыбка или выражение удивле-

ния, которые делятся дольше этого времени, могут указывать на обман. Вот почему полезно наблюдать за соответствием между речевыми и неречевыми посланиями;

- 3) *функция замещения* выражается в использовании невербального сообщения вместо вербального. Например, в шумном холле гостиницы, где собралось много людей, мы жестами сообщаем находящемуся вдали гостю, что такси прибыло и нужно выходить;
- 4) *функция регулирования* выражается в использовании невербальных знаков для координации взаимодействия между людьми. При этом часто используются знаки, замещающие слова: поворот головы в сторону; прикосновение к кому-то, выражающее желание о чем-то спросить, и другие. Эти и многие другие знаки регулируют течение коммуникации.

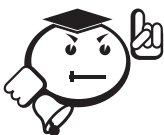
Таким образом, *невербальная коммуникация* — важнейшее средство коммуникативной культуры делового человека, которая предполагает не только теоретические знания, но и практические навыки по изучению индивидуальности другого человека по различным невербальным признакам. Одним из таких навыков является способность определять характер человека по его почерку, т. е. графологическая компетентность.

2.3 Роль поз, мимики и жестов в деловой коммуникации

Внешние проявления человеческих чувств и эмоций, т. е. мимику, жесты, пантомимику (позы, осанку, поклоны, походку), изучает *кинесика*.



.....
Мимика — это движение мышц лица, отражающее внутреннее эмоциональное состояние, способное предоставить истинную информацию о том, что переживает человек.



.....
Мимические выражения несут более 70% информации о том, что переживает человек [8].

Шесть основных эмоциональных состояний:

- гнев,
- радость,
- страх,
- страдание,
- удивление,
- отвращение.

Легче всего распознаются положительные эмоции (радость, любовь, удивление), труднее воспринимаются отрицательные (печаль, гнев, отвращение). Основную познавательную нагрузку в распознавании истинных чувств человека несут брови и губы. Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положение бровей и губ (рис. 2.5). Согласованность оценок испытуемых была очень велика — опознание эмоций было почти стопроцентным.



Рис. 2.5 – Наиболее типичные выражения лица [8]

Научно доказано, что левая сторона лица гораздо чаще выдает эмоции человека: это вызвано тем, что правое полушарие, контролирующее эмоциональную жизнь человека, отвечает за левую сторону лица. Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих половинах лица, а отрицательные — ярче выражены на левой.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться или сужаться в зависимости от настроения. Если человек возбужден или заинтересован чем-то или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Жесты в общении дают много информации. В их языке, как и в речи, есть слова, предложения.

Богатейший жестовый «алфавит» можно разбить на **шесть групп**:

1. *Жесты-иллюстраторы* — жесты-указатели («указывающий перст»); пиктографы, т. е. образные картины изображения; кинетографы — движения телом; жесты-«биты» (жесты-«отмашки»); идеографы, т. е. своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы вместе).
2. *Жесты-аффекторы* — выражают движениями тела и мышц лица определенные эмоции.

3. *Жесты-эмблемы* — своеобразные заменители слов или фраз в общении: сжатые вместе руки (как при рукопожатии), слегка приподнятые, означают во многих случаях «здравствуйте», а воздетые над головой — «до свидания».
4. *Жесты-адапторы* — специфические привычки человека, сниженные с движениями рук. Ими бывают: почесывания, подергивания отдельных частей тела; прикасания, пошлепывания партнера; поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаша, пуговицы и т. п.).
5. *Жесты-регуляторы* — выражают отношение говорящего к чему-либо улыбкой, кивками, направлением взгляда, целенаправленными движениями рук.
6. *Микрожесты* — движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество морганий в минуту, подергивания губ и пр.

Жесты могут подразделяться также на следующие виды (Нирейберг Дж., 1990):

- *жесты оценки* — почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки; вставание и прохаживание и др.;
- *жесты уверенности* — соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;
- *жесты нервозности и неуверенности* — переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем как на него сесть и др.;
- *жесты самоконтроля* — руки заведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и др.;
- *жесты ожидания* — потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;
- *жесты отрицания* — сложенные руки на груди; отклоненный назад корпус; скрещенные руки; дотрагивание до кончика носа и др.;
- *жесты расположения* — прикладывание руки к груди; прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;
- *жесты доминирования* — жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз и др.;
- *жесты неискренности* — «прикрытие рукой рта»; «прикосновение к носу» как более утонченная форма прикрывания рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, «бегающий взгляд» и др. [8].

Рассмотрим несколько ситуаций использования жестов в различных обстоятельствах повседневного общения (рис. 2.6).

Человек слева сидит верхом на стуле для того, чтобы контролировать ход беседы или оказывать доминирующее влияние на человека справа. Он также пользуется жестом — «прямой разворот тела», направленным на человека справа от него. Он стиснул пальцы, и его ноги сведены вместе под стулом, что говорит о его расстроенных чувствах, возможно, от того, что он не может убедить своих собеседников в своей правоте. Человек в центре чувствует себя выше остальных двух, о чем говорит его жест обеих рук, заложенных за голову. Кроме того, он зафиксировал

одну ногу на колене другой ноги, а этот жест говорит о его несогласии и намерении поспорить. У него повышающий статус стул, который вращается, откидывается назад, катается на колесиках и имеет подлокотники. Человек справа сидит на стуле, который не способствует повышению статуса, это стул с низкой спинкой, устойчивыми ножками без колесиков, и никаких украшений. Его руки и ноги тесно переплетены (оборонительная позиция), голова наклонена вниз (враждебность). Все указывает на то, что человек не верит тому, что ему рассказывают.



Рис. 2.6 – Ситуация 1

На рисунке 2.7 женщина демонстрирует классические жесты женского кокетства. Одна нога у нее выставлена вперед, указывая на человека слева (интерес), серия жестов – «руки на бедре» и «большой палец за поясом» говорит о сексуальной готовности, привлекательно выставлено левое запястье, и она при курении выпускает дым вверх (положительный настрой, уверенность в себе). Она также искоса поглядывает на человека слева, а он отвечает на ее кокетливые жесты своими жестами: он поправляет галстук (прихорашивание), и носок его ноги направлен на женщину. Голова его поднята вверх (заинтересованность). Видно, что мужчина в центре группы не в восторге от присутствия другого, т.к. он отвернулся от него и смотрит на него вызывающим взглядом искоса. Его ладони не видны, и он направляет дым при курении вниз (отрицательное отношение), кроме того, он опирается о стену (территориальный вызов).

На рисунке 2.8 человек слева характеризуется высокомерным поведением по отношению к человеку, сидящему напротив него, потому что он использует жесты превосходства над другими. Его веки полузакрыты, а мозг пытается отгородиться от присутствия этого человека. Голова откинута назад, чтобы можно было снисходительно смотреть сверху вниз. Воинственность его позы проявляется в том, что колени крепко сжаты, а обе руки, держащие бокал с вином, образуют барьер. Человек в центре явно исключен из разговора, так как двое других не образуют треугольную приглашающую позицию. Он, однако, держится обособленно, что видно по его жестам – большие пальцы в кармане жакета (превосходство), он откинулся на спинку стула и демонстрирует область гениталий. Голова его находится в нейтральном положении. Человек справа уже сыт по горло этим пренебрежением

и принял стартовую позицию (готовность уйти), а тело его направлено на ближайшую дверь на выход. Его брови и уголки рта опущены, голова слегка наклонена вниз, — все в совокупности обозначает недовольство и неодобрение.



Рис. 2.7 – Ситуация 2



Рис. 2.8 – Ситуация 3

На рисунке 2.9 человек справа и человек слева образовали закрытую диспозицию, чтобы показать человеку в центре, что он не принят в их компанию. Человек в середине относится к другим с чувством превосходства и сарказмом, что видно из его жестов — одна рука держится за лацкан пиджака, а палец этой руки отставлен вверх (чувство превосходства), В дополнение к этому высмеивающий жест в сторону человека, стоящего слева, заставил его отреагировать оборонительной позой (скрещенные ноги), а также агрессивным жестом — заложенные руки за спину при одной руке, захватывающей предплечье другой (самообладание); характерен также и взгляд искоса. Человек слева также не в восторге от поведения

человека посередине. Он скрестил ноги (оборонная поза), рука в кармане (нежелание соучаствовать), взгляд в пол и потирание шеи рукой.



Рис. 2.9 – Ситуация 4

На рисунке 2.10 группа людей также находится в напряженной обстановке. Все трое мужчин сидят, откинувшись на спинки своих кресел, чтобы быть подальше друг от друга. Причиной такой напряженной ситуации является человек справа, что видно по комплексу его негативных жестов. Во время разговора он трогает нос рукой (обман), его правая рука лежит поперек тела, образуя частичный барьер (защитная поза). То, что его не интересует мнение других присутствующих, видно по закинутой на подлокотник кресла ноге и по развороту туловища в сторону от собеседников. Человеку слева не нравится то, что говорит человек справа, потому что он обирает несуществующие ворсинки со своей одежды (неодобрение), одна нога его закинута на другую (оборонительная поза) и ноги отвернуты в сторону (отсутствие интереса). Человек в центре хотел бы что-нибудь сказать, но сдерживает свое мнение. Это видно по рукам, стиснутым в кулак, и прижатым друг к другу лодыжкам. Он также бросает невербальный вызов человеку справа, потому что его туловище направлено прямо на него.

На рисунке 2.11 мужчина слева и женщина отзеркалили жесты друг друга и, сидя на кушетке, они напоминают две копии. Эта пара очень заинтересована друг другом. Они поставили руки таким образом, чтобы были видны запястья, а их колени смотрят друг на друга. Человек в центре сидит с натянутой улыбкой, и может показаться, что он заинтересован в том, что говорит другой мужчина, но это не соответствует его другим жестам и выражению лица. Голова наклонена вниз (неодобрение), брови изогнуты (гнев), и он косо смотрит в сторону другого мужчины. Кроме того, его руки и ноги крепко переплетены (оборонная позиция). Все это указывает на то, что человек настроен явно отрицательно.

На рисунке 2.12 все три собеседника стоят со сложенными на груди руками, а двое скрестили и ноги (оборонительная поза). Туловища всех троих не ориенти-

рованы навстречу друг другу, — все говорит о том, что они встретились впервые. Человек справа очень заинтересован этой женщиной, что видно из того, как он развернул свою правую ногу носком в ее сторону и смотрит на нее искоса. Взгляд его сочетается с поднятыми бровями (интерес) и улыбкой, кроме того, корпус его тела слегка наклонен в сторону женщины.

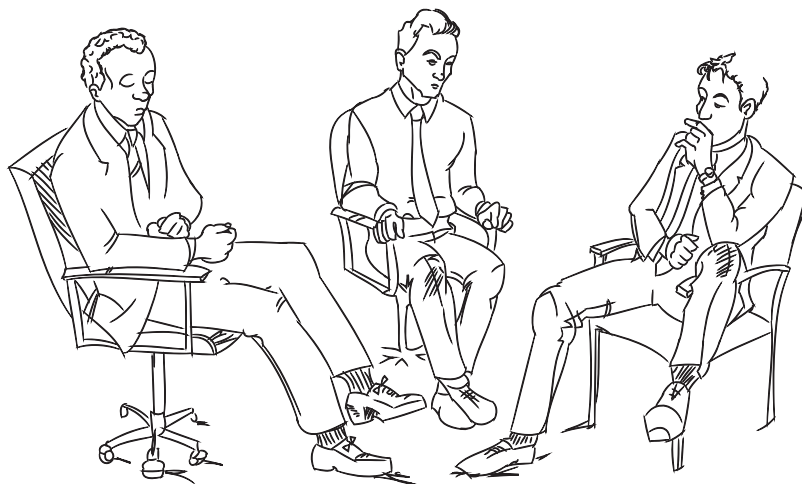


Рис. 2.10 – Ситуация 5



Рис. 2.11 – Ситуация 6

На рисунке 2.13 невербальная ситуация изменилась. Женщина распрямила ноги и стоит в нейтральной позиции. Мужчина слева тоже распрямил свои ноги и поставил одну ногу носком в сторону женщины (интерес). Он заложил большие пальцы обеих рук за пояс брюк, если этот жест предназначен мужчине, он трактуется как агрессивный. Если же он предназначен женщине, то становится сексуальным жестом. Он также выпрямился, чтобы казаться выше. Мужчина справа, кажется, смущен поведением первого мужчины, что видно из того, что он сильно выпрямился, бросает косые взгляды на мужчину слева: брови его опущены (неодобрение), а улыбка пропала.

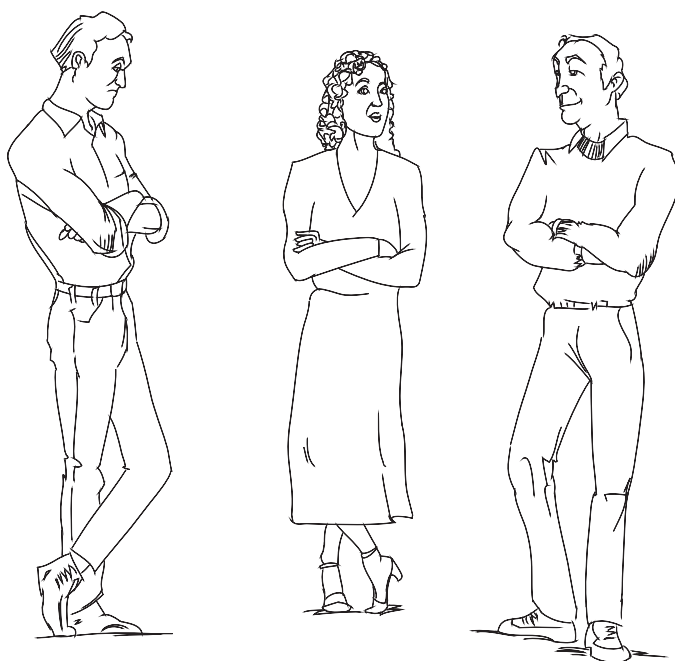


Рис. 2.12 – Ситуация 7

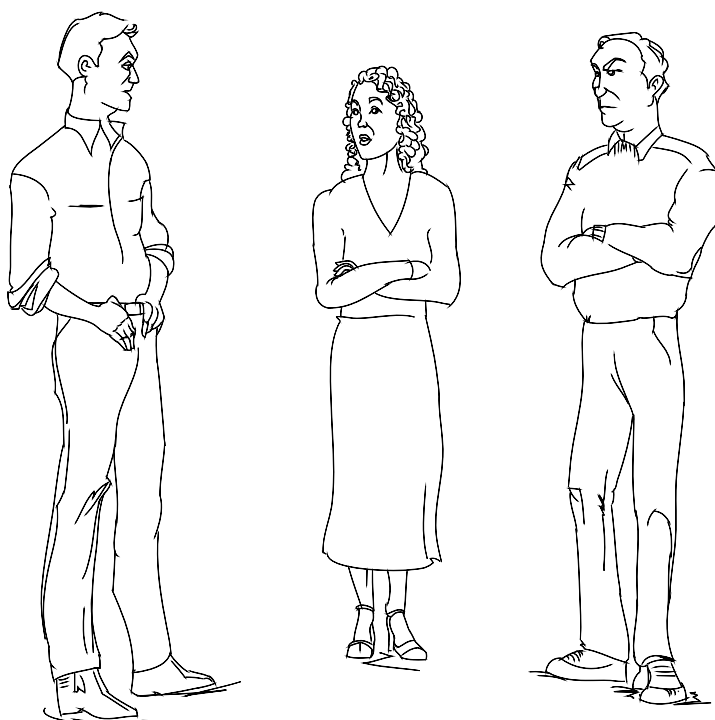


Рис. 2.13 – Ситуация 8

На рисунке 2.14 уже совершенно четко видно по жестам, как определились отношения и симпатии. Мужчина слева остался в прежней позе с заложенными пальцами за пояс брюк и развернутым в сторону женщины носком. Кроме того, он слегка развернул свое тело навстречу женщине, чтобы получился полный заигрывающий жест. Пальцы рук сильнее сжимают ремень, а тело выпрямилось. Женщи-

на отвечает на эти сигналы ухаживания своими собственными жестами, показывая, что она увлечена «игрой». Она расслабила руки, повернулась лицом к этому мужчине, а одна нога носком повернута в его сторону. Ее жесты кокетства — прикосновение к волосам, обнаженные запястья и доброжелательное выражение лица. Куря, она выдыхает дым вверх (уверенность). Мужчине справа не нравится то, что его исключили из компании, это видно по его жесту — руки на бедрах (агрессивная готовность).



Рис. 2.14 – Ситуация 9

В заключение скажем, что мужчина слева завоевал внимание женщины, а другому мужчине следует поискать себе партнера где-нибудь в другом месте [9].



.....
Позой называется положение человеческого тела, типичное для данной культуры.

Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень заинтересован, наоборот, — ориентироваться в сторону и откидываться назад.

Принято выделять два вида поз (рис. 2.15).

Открытые позы воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта. В положении стоя данная поза предполагает, что у человека будут руки раскрыты ладонями вверх, в положении сидя руки не перекрывают линии контакта, ноги не скрещены.

Закрытые позы воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. Закрытые позы образуются, когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве.

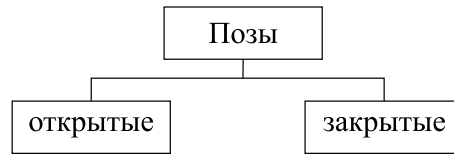
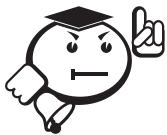


Рис. 2.15 – Виды поз

Значительную информацию о человеке может дать также его походка.



.....
***Походка человека** — это стиль передвижения, в котором можно прочесть эмоциональное состояние человека.*



.....
 Самая «тяжелая» походка наблюдается при гневе, самая «легкая» — при радости; самая большая длина шага при гордости; вялая, угнетенная походка — при страдании.

Кроме кинесики, можно выделить ещё как минимум *пять невербальных источников* психологических знаний об индивидуальности человека. Это прежде всего такесика, проксемика, физиогномика, конституционная психология и просодика (включает в себя экстралингвистику и паралингвистику).



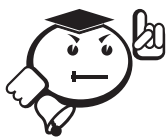
.....
***Такесика** — учение о контактах общающихся людей, осуществляемых с помощью прикосновения.*

В разных культурах значительно различается и допустимое количество прикосновений. В Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год — в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика.

Из всех видов тактильных контактов (объятия, поцелуи, простое прикосновение руки, прикосновение щекой к щеке и др.) наиболее распространено рукопожатие. Оно является непременным атрибутом любой встречи и прощания. Рукопожатие может быть очень информативным (особенно важно обращать внимание на его интенсивность и продолжительность).

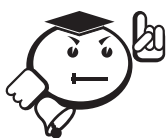


.....
***Проксемика** — учение о дистанциях, которые соблюдают люди.*



.....
 Американский антрополог Эдуард Т. Холл был одним из родоначальников в области изучения пространственных потребностей человека, и в начале шестидесятых годов он ввел термин «проксимика» (от слова *proximity* — близость). Его исследования в этой области привели к новому пониманию наших взаимоотношений с другими человеческими существами.

Под территорией понимается пространство, которое человек считает своим, как будто это пространство является продолжением его физического тела. Каждый человек имеет свою собственную личную территорию, которая включает пространство, окружающее его собственность, например его дом, окруженный забором, машину во дворе, его собственную спальню, его личный стул, и, как обнаружил доктор Холл, он имеет также четко обозначенное воздушное пространство вокруг своего тела.



.....
 Размеры личной пространственной территории человека средне обеспеченного социального уровня в принципе одинаковы независимо от того, проживает ли он в Северной Америке, Англии или Австралии.

Ее можно разделить на четыре четкие пространственные зоны (рис. 2.16).

1. *Интимная зона* (от 15 до 46 см). Из всех зон эта самая главная, поскольку именно эту зону человек охраняет так, как будто бы это его собственность. Разрешается проникнуть в эту зону только тем лицам, кто находится в тесном эмоциональном контакте с ним. Это дети, родители, супруги, любовники, близкие друзья и родственники. В этой зоне имеется еще подзона радиусом в 15 см, в которую можно проникнуть только посредством физического контакта. Это сверхинтимная зона.
2. *Личная зона* (от 46 см до 1.2 м). Это расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на коктейль-вечеринках, официальных приемах, официальных вечерах и дружеских вечеринках.
3. *Социальная зона* (от 1.2 до 3.6 м). На таком расстоянии мы держимся от посторонних людей, например водопроводчика или плотника, пришедших заняться ремонтом в нашем доме, почтальона, нового служащего на работе, и от людей, которых не очень хорошо знаем.
4. *Общественная зона* (более 3.6 м). Когда мы адресуемся к большой группе людей, то удобнее всего стоять именно на этом расстоянии от аудитории.



Интимная зона
(от 15 до 46 см)

Личная зона
(от 46 см до 1.2 м)

Социальная зона
(от 1.2 до 3.6 м)

Общественная зона
(более 3.6 м)

Рис. 2.16 – Зоны делового общения

Практическое использование зонального пространства

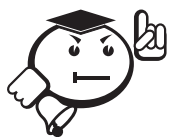
Обычно наша интимная зона нарушается тем или иным человеком по двум причинам. Первая, когда «нарушитель» является нашим близким родственником или другом, или же человеком, имеющим сексуальные намерения. Вторая, когда «нарушитель» проявляет враждебные тенденции и склонен атаковать нас. Если мы можем терпеть вторжение посторонних людей в наши личные и социальные зоны, то вторжение постороннего человека в интимную зону вызывает внутри нашего организма различные физиологические реакции и изменения. Сердце начинает биться быстрее, происходит выброс адреналина в кровь, и она приливает к мозгу и мышцам как сигнал физической готовности нашего организма к бою, т. е. состояние боевой готовности.

Это означает, что если вы дружелюбно прикоснетесь к руке или обнимите человека, с которым вы только что познакомились, то это может вызвать у него отрицательную реакцию по отношению к вам, даже если он или она будет вам улыбаться и, чтобы вас не обидеть, делать вид, что это ему (ей) нравится. Если вы хотите, чтобы люди чувствовали себя в вашем обществе уютно, соблюдайте золотое правило: «Держи дистанцию». Чем интимнее наши отношения с другими людьми, тем ближе разрешается нам проникать в их зоны. Например, только что принятый на работу служащий первое время может подумать, что коллектив относится к нему очень прохладно, но они просто держат его на дистанции социальной зоны, потому что мало его знают. Как только сослуживцы узнают его лучше, территориальное расстояние между ними сокращается, и в конце концов ему позволяют передвигаться в пределах личной зоны, а в некоторых случаях проникать и в интимную зону [9].



.....
Физиогномика — учение о связи между чертами лица и характерологическими особенностями человека.

Ряд психологов утверждают, что особенности лица (физиогномические данные) могут многое сказать о человеке.



.....
 К примеру, американские психологи (Дж. Глайв и Э. Клер) после пятилетнего изучения черт характера десятка тысяч досье доказали:

- темноглазые дети более жизнеспособны и инициативны;
- темно-голубые глаза у взрослых — признак настойчивости и склонности к сентиментальности; к тому же эти люди капризны;
- люди с темно-серыми глазами упрямы и смелы, вспыльчивы и злопамятны, ревнивы, но однолюбы;
- кареглазые — веселы, остроумны, вспыльчивы, влюбчивы, но не постоянны во всем;

- светло-карие глаза указывают на застенчивость, склонность к уединению;
- синеглазые — романтики, правдивы, но амбициозны и эгоистичны;
- зеленые и серо-зеленые глаза — люди с сильной волей, постоянны, целеустремленны, но жестоки и несговорчивы.

Конституционная психология

Основоположниками конституционной психологии являются Эрнст Кречмер и Уильям Шелдон, которые утверждали, что характер человека можно понять на основе изучения особенностей строения человеческого тела.

По данным конституционной психологии:

- хрупкое телосложение, высокий рост, плоская грудная клетка, узкие плечи, длинные и худые ноги (*лепгносомати*) — всё это указывает на склонность к колебаниям эмоций, упрямство, неподатливость, замкнутость, трудность в приспособлении к окружающим (*шизотимии*);
- ярко выраженная жировая ткань, тучная конституция, средний или маленький рост, большой живот, круглая голова на короткой шее (*пикник*) — данные признаки указывают на перепады эмоций между радостью и печалью, легкость в контактах с людьми, реалистичность во взглядах (*циклотимик*);
- развитая мускулатура, крепкое телосложение, высокий или средний рост, широкие плечи, узкие бедра (*атлетик*) — всё это свидетельствует о спокойствии, маловпечатлительности, сдержанности жестов и мимики, невысокой гибкости мышления, часто — мелочности (*иксотимик*).

Просодика (экстралингвистика и паралингвистика)



***Просодика** (просодия (от греч. *prosodia* — ударение, припев)) — система фонетических средств (высотных, силовых, временных), реализующихся в процессе речи на всех уровнях речевых сегментов (слог, слово, словосочетание, синтагма, фраза, сверхфразовое единство, текст) и играющих смыслообразующую роль [10].*

Паралингвистические и экстралингвистические данные (интонация, громкость, скорость, темп и тембр речи, смех, плач и др.) являются важной основой психодиагностики внутреннего состояния другого человека.

Понять внутреннее состояние собеседника поможет:

1. *Интонация* — важнейший источник первичной информации о человеке.



***Интонация** — это тон, манера вашей речи, которые выражают ваши чувства и отношение к человеку, с которым вы говорите, или к предмету, о котором вы говорите [11].*

Подделка интонации — задача, с которой могут справиться лишь актеры. Судя по интонации человека, можно определить, что он собой представляет: скромный или спесив, способен ли сострадать или безжалостен, чуткий или черствый, участливый или равнодушный. Интонации от волнения чаще становятся более монотонными, что делает речь невыразительной. Это происходит по двум причинам: от чрезмерного напряжения мышц грудной клетки и от неуверенности в том, что партнер (или группа партнеров) положительно отреагирует на оратора и его информацию. В первом случае напряжение можно снять глубоким равномерным дыханием [6].

Вторая же причина нейтрализуется тщательным продумыванием сути проблемы, ее практической значимости и весомости собственных аргументов. Потренируйтесь заранее, как вы зададите вопрос, как прозвучит ваше восклицание или утверждение. Если вы готовитесь к публичному выступлению, можно записать фрагменты речи на магнитофон и отработать эти интонации.

2. *Громкость речи* — признак жизненной энергии и уверенности в себе. Если громкость речи собеседника постоянно изменяется, то он либо волнуется, либо эмоционален и склонен к сопереживанию. Если колеблющийся голос сам по себе тихий, то это может быть сигналом отсутствия стойкости и духа победителя, признаком безволия и неумения доводить начатое до конца.

Если предстоит проведение презентации, то до ее начала необходимо выяснить, насколько громко звучит голос, можно попросить кого-либо послушать вашу речь, находясь в дальней части помещения. При подготовке к публичному выступлению можно воспользоваться следующим советом. Если голос слишком тихий, то полезно попробовать говорить в помещении более просторном, чем тот зал, где предстоит выступать. Наиболее точно отработать громкость собственной речи можно, попросив одного человека послушать, сидя на первом ряду, а другого — на последнем.

3. *Скорость речи* — показатель темперамента человека.

Если собеседник говорит быстро и напористо, то значит он из тех, кто сначала делает, а потом думает. Если говорит медленно, значит он тщательно анализирует ситуацию, обдумывает каждый свой шаг. Оживленная и равномерная речь характеризует уверенного в себе человека.

4. *Высота голоса* — важнейший показатель внутреннего состояния собеседника. Высокий пронзительный голос может указывать на волнение или страх. Низкий голос свидетельствует о спокойствии и сознании собственного достоинства.

5. *Окраска голоса* играет существенную роль в диагностике внутреннего состояния. Металлическое звучание голоса говорит об энергичности и твердости характера. Масленный голос происходит от наигранного дружелюбия. Певучая речь с подчеркиванием гласных означает чувственность. Речь с подчеркиваемыми согласными — показатель преобладания разума и воли.

6. *Дыхание*. Резкий короткий вдох — знак негодующего изумления. Резкие вдохи и энергичные выдохи — свидетельство нетерпеливости. Короткий выдох или обрывок смеха — показатель презрения. Шумное и прерывистое дыхание говорит о крайней степени волнения. Шумное и сопящее дыхание указывает на человека тяжелого нрава.

7. *Темп речи* считается нормальным, если он составляет около 125 слов в минуту. От волнения скорость речи увеличивается. Но если при этом у человека хоро-

шая артикуляция, то незначительное ускорение не мешает восприятию. Однако надо помнить, что есть немало людей, которых раздражает слишком быстрая речь. Чтобы избежать подобной проблемы, можно преднамеренно замедлять свою речь, делая паузы между фразами и словами. Особенно важно соблюдать это правило, если вы выступаете перед аудиторией и пользуетесь микрофоном: рекомендуем замедлить речь в 2–3 раза (в зависимости от индивидуальных особенностей речи).

8. *Ритм речи* зависит от распределения пауз. Если контраст между скоростью произнесения слова и длительностью паузы между словами слишком велик, то речь быстро утомляет слушателя и ухудшает общее впечатление. То же касается и соотношения длительности пауз между словами и между фразами. Слишком неритмичная речь звучит неубедительно.

9. *Дикция* тесно связана с артикуляцией. Специалисты в области коммуникаций выделяют пять типов артикуляции:

- подчеркнуто ясную;
- умеренно ясную;
- умеренно неясную;
- неясную;
- подчеркнуто неясную.

В первом случае оратор слишком тщательно выговаривает звуки, что бывает при демонстративном характере или стремлении подчеркнуть свое превосходство перед аудиторией.

Артикуляция второго типа — наилучший вариант для любого общения, так как все звуки выговариваются достаточно четко, слова отделяются одно от другого паузами, от чего речь легко воспринимается слушателями.

Умеренно неясная артикуляция допустима в неофициальной обстановке, когда слушателей немного и они находятся в личных отношениях с говорящим. Эмоциональный контакт позволяет компенсировать некоторую нечеткость речи и не влияет на восприятие ее содержания.

Неясная артикуляция заключается в «проглатывании» окончаний слов или отдельных звуков в словах, в небрежном произнесении отдельных звуков в сочетании с неритмичной речью.

Стоит отметить, что некоторые незначительные дефекты дикции далеко не всегда воспринимаются, как неясная речь. Если звуки не слишком сильно искажены, то они просто придают речи своеобразие, не портя впечатления.

Подчеркнуто неясная артикуляция бывает у неуверенных в себе людей, которые стараются повысить свою значимость в глазах слушателей или неуважительно относятся к аудитории. Создавая дополнительные затруднения в восприятии, такой оратор стремится поставить слушателей в зависимость от себя. Такие приемы абсолютно недопустимы [6].

Естественно, познание другого человека не ограничивается только вышеописанными источниками. О человеке дает информацию буквально каждая деталь, с ним связанная. Информативны в психологическом плане и такие факторы, как возраст человека, фамилия, имя, отчество, дата его рождения, особенности одежды, аксессуары, манера улыбаться и смеяться, особенности речи и т. д. Особенного внимания заслуживают нюансы в изменении поведения по сравнению с общим контекстом взаимодействия с человеком.



Контрольные вопросы по главе 2

1. Что такое средства коммуникации? Перечислите основные из них.
2. В чем состоят особенности вербальной коммуникации?
3. Назовите виды речи.
4. В чем состоят основные принципы речевого воздействия?
5. Перечислите подсистемы невербальной коммуникации.
6. Какие функции выполняет невербальная коммуникация?
7. Перечислите виды жестов в деловой коммуникации.
8. Назовите основные эмоциональные состояния человека.

Глава 3

ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Общепринятыми формами деловой коммуникации являются:

- деловые беседы,
- совещания,
- переговоры,
- конференции,
- публичные выступления,
- разнообразные деловые встречи (презентации, «круглые столы», пресс-конференции, собрания акционеров, брифинги, выставки и ярмарки новых товаров и др.).

Особенности каждой формы деловой коммуникации включают следующие критерии:

- 1) цель проведения (зачем?);
- 2) контингент участников (кто?, с кем?, для кого?);
- 3) регламент (как долго?);
- 4) коммуникативные средства реализации намерений (как?);
- 5) организация пространственной среды (где?);
- 6) ожидаемый результат (какой?, что «на выходе»?).

Рассмотрим более подробно основные формы деловой коммуникации.

3.1 Деловая беседа



Деловая беседа — это целенаправленная, с заранее планируемым эффектом устная коммуникация, которая служит решению производственных проблем и предполагает выработку соответствующих решений.

Значение деловой беседы трудно переоценить. Она является наиболее благоприятной и зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности предлагаемой позиции.

К основным функциям любой деловой беседы можно отнести следующие:

- начало мероприятий и процессов;
- контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций;
- обмен информацией;
- взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты;
- поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;
- поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов;
- стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки определяются предмет беседы, круг вопросов, который целесообразно обсудить, основные намерения, которые необходимо осуществить. При проведении бесед зачастую используются разнообразные документы и материалы, их также нужно заранее подготовить. Особое внимание следует уделить отработке хода беседы: продумать вопросы, которые необходимо задать собеседнику; определить желаемый конечный результат; установить регламент и место проведения беседы; определить ее стратегию и тактику. С другой стороны, нельзя перебивать речь собеседника; негативно оценивать его высказывания; подчеркивать разницу между собой и партнером; резко убыстрять темп беседы; вторгаться в личную зону партнера; пытаться обсуждать вопрос, не обращая внимания на то, что партнер возбужден; не желать понять психическое состояние партнера в момент собеседования.

Правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 20–30%. Некоторые фирмы за рубежом имеют в своих штатах специалистов-беседчиков, идеально владеющих искусством деловой беседы.

Структура деловой беседы

Деловая беседа состоит из пяти фаз (рис. 3.1):

- 1) начало беседы;
- 2) передача информации;
- 3) аргументирование;
- 4) опровержение доводов собеседника;
- 5) принятие решений.

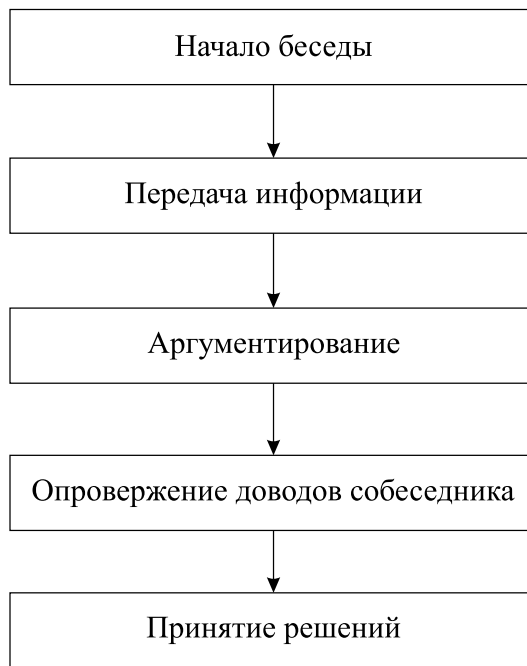
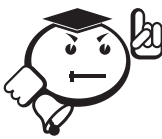


Рис. 3.1 – Основные фазы деловой беседы



.....

Очень важной частью беседы является ее начало. Инициатору беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику, так как начало беседы — это «мост» между партнерами по деловой коммуникации. Задачи первой фазы беседы: установление контакта с собеседником; создание приятной атмосферы для беседы; привлечение внимания к предмету собеседования; пробуждение интереса к беседе; перехват инициативы (в случае необходимости).

.....

Исследователями выделены факторы, позволяющие деловой беседе пройти успешно:

- 1) профессиональные знания дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией;
- 2) ясность — позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности;
- 3) наглядность — максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей — снижает абстрактность изложения информации;
- 4) постоянная направленность — следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника;
- 5) ритм — повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу;

- 6) повторение — повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию;
- 7) элемент внезапности — представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов;
- 8) «насыщенность» рассуждений — необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника;
- 9) рамки передачи информации — французский писатель и мыслитель Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказывать все»;
- 10) юмор и ирония — в определенной дозе и ситуативно уместны, они поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

Основные принципы успешного ведения деловой беседы.

- Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить. Поэтому первый принцип — привлечь внимание собеседника (начало беседы).
- Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что беседа может быть эффективной. Следовательно, вы должны заинтересовать собеседника — это второй принцип (передача информации).
- Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника согласиться с вашими идеями и предложениями. Это третий принцип ведения деловой беседы — аргументация.
- Собеседник заинтересовался вашими идеями, но проявляет осторожность в их практическом использовании. Четвертый принцип — выявить интересы и устранить сомнения вашего собеседника (парирование замечаний).
- И пятый основной принцип ведения деловой беседы заключается в преобразовании интересов собеседника в окончательное решение (принятие решения).
- Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели. Есть такое наблюдение: человек лучше запоминает то, что услышал в начале беседы, а делает то, что услышал в конце ее. Поэтому, как только будет принято решение, прощайтесь с собеседником, поблагодарив его и поздравив с разумным решением.

Поскольку в труде руководителя деловая беседа является одним из ведущих методов управления и воздействия на подчиненных, овладение искусством ее ведения является совершенно необходимым для управленца любого ранга.

Одной из разновидностей деловых бесед является деловая беседа по телефону.

Значение телефонного общения трудно переоценить, так как это самый простой способ установления контакта; телексы, телетайпы, факсы лишь дополняют его.

Большинство специалистов в деловом мире не имеют специальной подготовки для ведения телефонных бесед и переговоров, зачастую не имеют ее и секретари.

ри приемных, хотя отвечать на телефонные звонки является их первоочередной обязанностью. В последнее время за рубежом широко практикуются внутрифирменные краткосрочные курсы по овладению основами работы с оргтехникой, где особое внимание уделяется телефонам. Владение беседой по телефону рассматривается как неотъемлемая часть образования «белых воротничков» новой формации. Подсчитано, что каждый разговор по телефону длится в среднем от 3 до 5 минут. Следовательно, в общей сложности, например, руководитель теряет в день на телефонное общение около 2–2.5 часов, а иногда — от 3 до 4.5 часов. Телефонные звонки нарушают нормальный режим работы, разбивают рабочий день на короткие отрезки времени средней продолжительностью 10–30 минут (а порой 5–10 минут), что не позволяет сосредоточиться на проблемах и иногда провоцирует стресс. Около 60% разговоров по служебному телефону приходится на первую половину дня. В этой связи требуется не только умение вести короткий разговор, но и мгновенно переадаптироваться, мобильно реагируя на разных партнеров и разные темы.



.....
 Попробуем набросать план короткого телефонного разговора. Предположим, что на беседу отводится 3 минуты:

- 1) взаимное представление — 20 ± 5 секунд;
 - 2) введение собеседника в курс дела — 40 ± 5 секунд;
 - 3) обсуждение ситуации, проблемы — 100 ± 5 секунд;
 - 4) заключительное резюме — 20 ± 5 секунд.
-

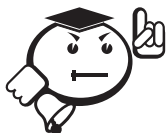
Навык лаконичного собеседования приобретается со временем, по мере повторения разговоров в жестком регламенте.

Документация. Кроме плана, участник телефонного разговора должен знать, какие документы для разговора ему потребуются (картотека клиентуры, обзор, проспекты, отчет, акты, корреспонденция и пр.).

Запись разговора. При необходимости нужно подготовить все для записи информации.

Поведение во время разговора. Следует, сняв трубку, представиться. Говорить в трубку, произносить слова четко. Узнать, есть ли у собеседника время на разговор (если нет, спросить позволения перезвонить, уточнив когда).

Настроиться на положительный тон. Стараться прямо не возражать собеседнику, слушать его не перебивая. Избегать монотонности, периодически меняя темы и интонацию разговора. В речи избегать жаргонизмов и примитивизма. Эффективно использовать паузу. Если собеседник чего-то не понимает, надо терпеливо пояснить сказанное. А в конце разговора уточнить его (разговора) перспективы.



.....
 В. И. Бенедиктова в книге «О деловой этике и этикете» приводит краткий перечень того, что не следует и что следует делать в тот момент, когда в вашем офисе звонит телефон (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Рекомендации по ведению телефонного разговора

Не следует	Следует
<ol style="list-style-type: none"> 1. Долго не поднимать трубку. 2. Говорить «Привет», «Да», когда начинаете разговор. 3. Спрашивать: «Могу ли я вам помочь?». 4. Вести две беседы сразу. 5. Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго. 6. Использовать для записок клочки бумаги и листки календаря. 7. Передавать трубку по много раз. 8. Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поднять трубку до четвертого звонка телефона. 2. Сказать «Доброе утро (день)», «Говорите», представиться и назвать свой отдел. 3. Спрашивать: «Чем я могу вам помочь?». 4. Концентрироваться на разговоре и внимательно слушать. 5. Предложить перезвонить, если для выяснения деталей требуется время. 6. Использовать бланки для записи телефонных разговоров. 7. Записать номер звонящего и перезвонить ему. 8. Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему

Кроме того, нельзя превращать беседу в допрос, задавать вопросы типа «С кем я разговариваю?» или «Что вам нужно?». Надо следить за своей дикцией, не зажимать микрофон рукой, когда передаете что-то из разговора тем, кто находится рядом — ваши комментарии может услышать партнер, разговаривающий с вами по телефону. В случае высказывания жалобы или рекламации не говорить партнеру, что это не ваша ошибка, что вы этим не занимаетесь и что вам это неинтересно!

Итак, владение культурой телефонного разговора означает следующее:

- Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.
- Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.
- Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.
- Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем, и если нет, переношу разговор на другой, согласованный день и час.
- Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.
- Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.
- На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.
- Работая над важным документом, выключаю телефон или переключаяю его на секретаря.
- В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.

- В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию.
- Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.
- Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.
- Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.
- Если телефон звонит во время беседы с посетителем, я, как правило, прошу перезвонить позже.
- В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.
- Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.



Пример

Пример делового телефонного разговора

А. — Алло. Центр «Интерконгресс».

Б. — Здравствуйте. Радиотехнический университет. Миронова Ольга. Я вам вчера звонила относительно симпозиума.

А. — Добрый день. Слушаю вас.

Б. — Вы можете предоставить нам помещение на сто тридцать — сто сорок человек?

А. — Да. Мы можем забронировать для вас конференц-зал на сто пятьдесят мест.

Б. — Это нам подходит, спасибо. А как оформить аренду мебели?

А. — В заявке нужно точно указать названия всех предметов и их количество.

Б. — Как отправить вам заявку?

А. — Вы должны отправить на наш адрес гарантийное письмо. В нем вы и укажете все виды услуг и их стоимость.

Б. — Понятно. Письмо можно отправить и по почте, и по факсу.

А. — Да.

Б. — И через сколько дней вы его получите?

А. — Письмо идет обычно два-три дня.

Б. — Это довольно долго.

А. — Можно послать с нарочным, тогда оно придет к нам в течение двух часов.

Б. — Так мы и сделаем. Спасибо большое за исчерпывающую информацию.

А. — Пожалуйста. Всего доброго [5].

Говорить надо медленно, спокойно, достаточно громко и внятно. Чем меньше времени в вашем распоряжении, тем меньше вы можете себе позволить углубляться в разъяснения того, что ваш собеседник не понял с первого раза; выделять голосом особо значимые слова, менять интонацию; сознательно менять силу голоса, не говорить монотонно; употреблять короткие предложения, в которых фор-

мулировать только одну мысль; периодически делать паузы, давая возможность собеседнику «переварить» сказанное вами; говорить голосом зрелого человека, не манерничать; говорить по телефону, сидеть прямо, не напрягаясь, держаться спокойнее, сосредоточеннее; улыбаться во время разговора, тогда голос делается более приятным.

3.2 Деловое совещание



.....
Совещание (служебное или деловое) — это способ коллективного целенаправленного обмена информацией, заканчивающийся принятием конкретных решений.

Разновидностями расширенного совещания являются:

- 1) симпозиум — расширенное совещание по специальному научному вопросу;
- 2) конференция — расширенное совещание, например в среде ученых, политических деятелей;
- 3) конгресс, съезд — совещание широкого состава, как правило, — регионального, общероссийского или международного масштаба [12].



.....
 Деловое совещание является одной из форм делового общения, цель которого — коллективное обсуждение, осмысление проблем и вопросов предприятия (организации) и принятие соответствующего решения.

У каждого совещания обязательно должен быть председатель — ведущий совещания.

Председатель собрания должен:

- Заранее подготовиться к своей роли (ознакомиться с повесткой, просмотреть список выступающих и проект постановления).
- Быть пунктуальным.
- Начинать собрание в строго назначенное время.
- Проследить за тем, чтобы были соблюдены все формальности (ведение протокола и т. д.).
- Контролировать соблюдение порядка в зале.
- Работать и вести собрание исключительно по повестке.
- Представлять ораторов, если в этом есть необходимость.
- Следить за регламентом выступлений.
- Вести и направлять ход дискуссии, при необходимости задавать уточняющие вопросы выступающему.

- Следить за тем, чтобы могли высказаться все желающие.
- Уметь охладить эмоции как ораторов, так и аудитории.
- Пресекать посторонние разговоры, лишать слова грубиянов или болтунов, вышедших за рамки регламента.
- Выступить с заключительным словом, подводя итоги работы собрания, напомнить дату проведения следующего мероприятия.
- Быть внимательным к своим словам или репликам, никого не обидеть и не сделать объектом насмешки [13].

Виды деловых совещаний выделяются по основной цели или задачам, которые необходимо решить: планирование, мотивация, внутренний распорядок деятельности, контроль за деятельностью сотрудников и другие, кроме того, совещания можно классифицировать по назначению, по периодичности (частоте) проведения, по количеству участников, по степени стабильности состава участников совещания (рис. 3.2).

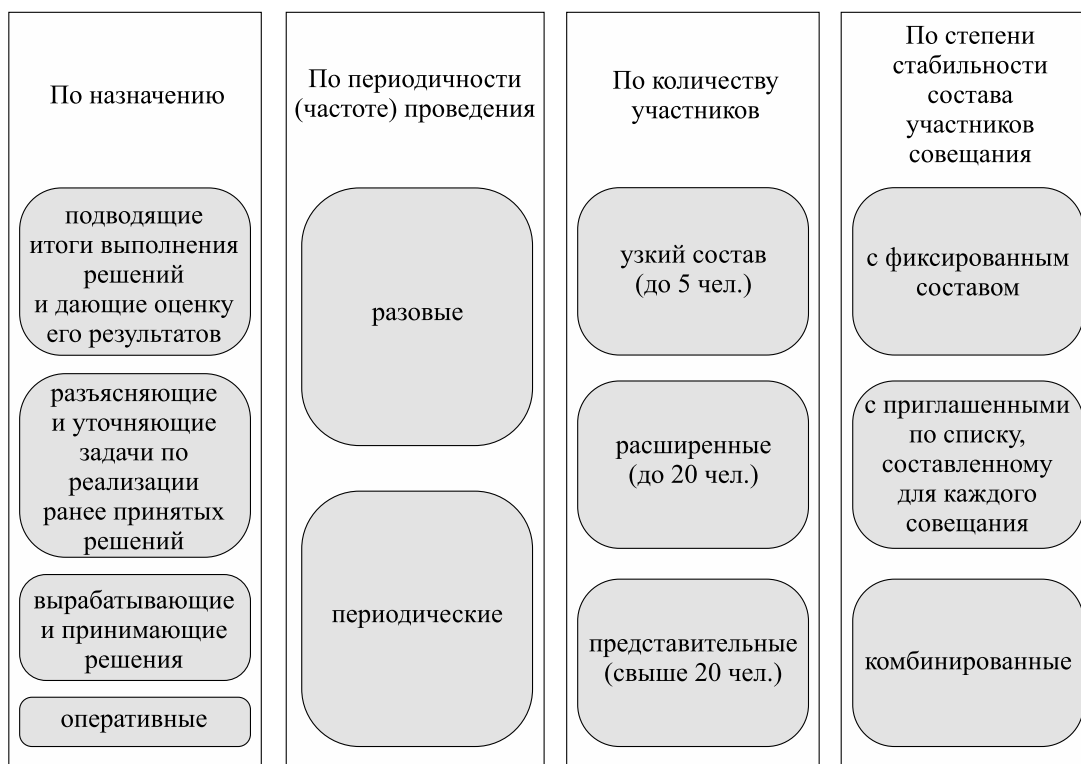


Рис. 3.2 – Виды совещаний

Проведение и подготовка делового совещания имеет определенную технологию (рис. 3.3), придерживаясь которой можно без труда овладеть этой формой делового общения. Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

Шаг 1. Определение цели совещания и повестки дня.

Цель совещания — результат, то есть принятие конкретного решения.

Чем конкретнее формулировка решения, тем эффективнее пройдет совещание и результат будет достигнут.



Рис. 3.3 – Основные шаги, предпринимаемые при подготовке и проведении совещания

Одним из организующих моментов делового совещания является правильно составленная повестка совещания. Это, как правило, письменный документ, рассылаемый заранее участникам и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации людей и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.



.....
Повестка дня – перечень вопросов, подлежащих обсуждению на собрании, заседании [14].

Повестка дня подготавливается заранее. Участники совещания должны быть ознакомлены с предстоящим обсуждением, необходимыми материалами, чтобы иметь возможность обдумать решение. Причем каждый пункт повестки дня должен иметь собственную цель-результат. Кроме вопросов повестки дня, участники совещания информируются о времени, отведенном на обсуждение каждого вопроса.

Но на практике довольно часто используется упрощенная форма повестки дня (рис. 3.4) Порядок оформления повестки дня закрепляется в Регламенте по проведению совещаний, если таковой на предприятии имеется [12].

Шаг 2. Определение времени проведения и количества участников.

Традиционно деловые совещания (за исключением экстренных) проводятся в определенный день недели во второй половине дня. Определить круг участников

нужно таким образом, чтобы обойтись минимальным числом сотрудников. Оптимальный вариант 6–7 человек. Конструктивное решение вопросов и проблем зависит от присутствия только заинтересованных лиц. Проведение совещания лучше поручать тем сотрудникам, которые наиболее компетентны в данной теме.


Закрытое акционерное общество «Звезда»		
ПОВЕСТКА ДНЯ ОПЕРАТИВНОГО СОВЕЩАНИЯ		
Дата проведения: 15.12.2006.		
1. О выполнении плана реализации продукции Общества в ноябре 2006 года. Докладчик: начальник управления по реализации Пулкин О.К.		
2. О подготовке ввода в эксплуатацию нового оборудования для производства продукции Общества. Докладчик: главный инженер Сидоров А.М.		
Руководитель секретариата		А.Н. Игнатенко

Рис. 3.4 – Пример повестки дня

Шаг 3. Организация места проведения.

Организаторы должны предугадать, насколько это возможно, совместимость участников совещания. Это позволит таким образом расставить стулья и рассадить людей, чтобы повысить эффективность общения. Рекомендуется во время совещания рассаживать его участников так, чтобы люди видели друг друга (глаза, мимика, жесты). Это способствует наилучшему восприятию информации. Следует позаботиться и о совместимости персонала. Психологами установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже те, кто сидит рядом. Организатор совещания, зная характеры и другие психологические особенности приглашенных, может, не привлекая внимания к этому, посадить участников так, чтобы не оказались визави те, кто может эмоционально сорваться и помешать рассмотрению вопросов (рис. 3.5).



Рис. 3.5 – Организация места проведения совещания

Рассмотрим различные позиции участников совещания относительно позиции №1.

ПОЗИЦИЯ №1. Место, где сидит человек, ведущий заседание или председательствующий на совещании (начальственная, или позиция хозяина).

ПОЗИЦИЯ №2. Благоприятная позиция. Она расположена под углом 90° к начальственной и поэтому благоприятна для того, кто на ней располагается.

ПОЗИЦИЯ №3. Независимая позиция. Человек, сидящий на этом месте, пользуется на совещании определенной независимостью, что и демонстрирует занятая им позиция. Довольно большое расстояние до позиции №1 предполагает, что такому человеку нет нужды подсаживаться поближе к начальству.

ПОЗИЦИЯ №4. Конкурентная или оборонительная позиция. Для человека, сидящего на этом месте, стол играет роль барьера, отделяющего его от всех остальных. Позиция №4 может быть как позицией соперничества (я не хочу быть рядом с вами), так и оборонительной (я нуждаюсь в защите при помощи барьера).

ПОЗИЦИЯ №5. Независимая позиция. Аналогична позиции №3.

ПОЗИЦИЯ №6. Благоприятная позиция. Аналогична позиции №2. Пожалуй, лучшая.

ПОЗИЦИЯ №7. Позиция сотрудничества.

Человек, расположившийся в позиции №7, находится в прямом и переносном смысле по ту же сторону стола, что и человек, занимающий позицию №1. Данная позиция является идеальной в тех случаях, когда человек в позиции №1 не испытывает неудобств от вашей близости.

Если человеку в позиции №1 не нравится тот, кто расположился в позиции №7, его недовольство всегда бросается в глаза окружающим. Начальник в позиции №1 начинает откидываться назад, как бы пытаясь увеличить расстояние, или сильно наклоняется вперед, словно стараясь столкнуть сидящего с позиции №7 [15].

Рекомендации.

Помещение, предназначенное для проведения совещания, должно быть заранее подготовлено.

Его нужно проветрить или за несколько часов включить систему кондиционирования.

Стулья следует аккуратно расставить, а их количество должно быть на 1–2 больше, чем запланированное число участников и приглашенных. Ведь во время обсуждения может срочно понадобиться пригласить кого-либо из сотрудников. Тогда им будет куда сесть.

На столах должны быть письменные принадлежности (ручки, карандаши и листы бумаги формата А4 или удобные блокноты А5 либо большего формата). Приветствуется использование канцтоваров с фирменной символикой.

На столах размещается минеральная вода и стаканы, которые ставятся вверх дном на салфетки, а их количество должно быть на 1–2 больше, чем присутствующих.

Если для наглядности используются маркерные доски, необходимо предусмотреть наличие нескольких разноцветных маркеров, а также заранее пропитать так называемую «стерку» специальной жидкостью.

В случае использования технических средств их необходимо установить заранее, ознакомиться с правилами эксплуатации и проверить работоспособность, обязательно следует предусмотреть возможность подключения ноутбуков. При ис-

пользовании слайдов необходимо обеспечить их наличие на совещании, разместить проекционный экран таким образом, чтобы его было видно всем присутствующим.

Может потребоваться и более экзотическое оборудование. Например, на пищевых предприятиях возможно проведение дегустации какого-либо продукта и сравнение его с продуктами конкурентов. В этом случае необходимо предусмотреть наличие одноразовой посуды для каждого участника.

В некоторых компаниях в целях безопасности не разрешается приносить на совещания мобильные телефоны. В этом случае следует предусмотреть возможность их хранения у секретаря руководителя.

Шаг 4. Проведение совещания: продолжительность и регламент.

Деловое совещание имеет некоторые компоненты, которые напрямую влияют на эффективность принятия решения. Продолжительность оптимально не должна превышать 40–45 минут. Если необходимо продолжить обсуждение, то рекомендуется сделать перерыв не менее чем на 30 минут, что повышает самочувствие, внимательность. Деловое совещание должно иметь регламент выступлений. Следить за соблюдением регламента — ответственность председателя. Однако уважение к регламенту всех участников совещания показывает компетентность сотрудников.



.....
Регламент — время, отведенное на совещании для речи, выступления [14].

В наибольшей степени на успешность делового совещания оказывают три формы его организации:

- 1) *тип управления* деловым совещанием. Он определяется отношением между высшим руководителем организации, ведущим совещание, и подчиняющимся ему средним звеном управления (участники совещания);
- 2) *коммуникативная форма* проведения делового совещания;
- 3) *форма процесса* совещания, т. е. последовательность и функция этапов.

Рассмотрим подробнее каждую из них.

Типы управления деловыми совещаниями

Знание типов управления и умение правильно относить реальное деловое совещание к одному из типов является необходимым условием для коррекции делового совещания в сторону большей эффективности. А способность руководителя правильно выбирать подходящий для ситуации тип делового совещания и уметь управлять в рамках выбранного чистого или смешанного типа можно считать «высшим пилотажем» мастерства управления совещанием.

Выделяют пять типов проведения делового совещания:

- 1) директивный (автократический);
- 2) анархический (хаотический);
- 3) демократический (коллегиальный);
- 4) авторитарно-снисходительный;
- 5) случайно-оформленный (хаотично-оформленный).

Директивному типу свойственны жестко-функциональные методы ведения делового совещания. Специфическими чертами этого типа ведения совещания выступают:

- автономное принятие решения руководителем;
- требование руководителя к беспрекословному подчинению исполнителя;
- игнорирование руководителем мнений подчиненных;
- непосвящение руководителем исполнителей в ближайшие планы организации;
- удержание руководителем подчиненных на выгодной ему дистанции.

Авторитарный тип может быть эффективен лишь в сугубо экстремальных, «аваральных» ситуациях, в условиях «цейтнота», когда нет времени для продолжительных согласований. В этом случае руководитель берет всю ответственность за последствия на себя и требует от подчиненных неукоснительного выполнения принятого решения.

Анархический тип совещания предполагает «зеленый» свет всем инициативам и мнениям всех участников совещания, при отсутствии субординации и других формальных признаков. Качественными характеристиками этого типа являются:

- нечеткое согласование цели совещания;
- отсутствие организатора совещания;
- пренебрежение нормами взаимодействия участниками;
- равнозначность всех голосов;
- игнорирование профессиональных отличий участников дискуссии;
- отсутствие временных регламентов;
- периферийность оформления содержаний выступлений;
- бесконтрольность процессов коммуникации;
- самоустраненность руководителя от процесса управления совещанием и др.

Анархическая модель применима только при высокой степени неопределенности в проблемной ситуации, где требуются творческие нестандартные решения. Такой «мозговой штурм», предполагающий столкновение различных знаний представителей многообразных профессиональных направлений, иногда способен привести к оригинальному решению обсуждаемого вопроса.

Демократическому (коллегиальному) типу проведения совещания свойственно снятие крайностей автократического и анархического типов совещания. Демократическая модель является наиболее перспективной, особенно в сложных формах коллективной управленческой аналитики.

Демократическая модель совещания гармонично сочетает в себе:

- управление ведущим — самоуправляемость участников;
- строгость формы — условия для самовыражения участников;
- требовательность к подчиненным — уважение к мнению подчиненных;
- ответственность руководителя — распределение ответственности среди исполнителей;
- наличие иерархичности — учет пожеланий и критики «снизу»;
- коммуникативную компоненту — общенческую сторону и т. п.

Демократический стиль является наиболее оптимальным для большинства типов проблемных и задачных ситуаций. Будучи наиболее организованным, данный тип проведения совещания наиболее комфортен для участников и результативен по критерию *целестремления*, а также по критерию *неформальности* согласования.

Авторитарно-снисходительному типу свойственна фигура жесткости управленца в принципиальных, по его мнению, вещах и уступчивость в несущественных для него моментах. В этом типе сочетается автократичность в основе и некоторые элементы раскрепощенно-анархического стиля. Руководитель совещания в этом случае не обладает неограниченными полномочиями, как в автократическом, и стремится к внешней видимости демократичности и согласованности принимаемых решений, стараясь «продать» все-таки свое мнение. Данный тип управления совещанием может возникнуть при исполнении роли «демократа» руководителем, склонным к авторитарному типу управления.

Этим типом управления совещания руководителю рекомендуется воспользоваться в случае, когда сложившаяся ситуация требует оперативного решения каких-либо вопросов, а мнения сотрудников по этому вопросу разнородны. Отрицательным последствием реализации этого типа управления может выступить скрытое недовольство сотрудников, мнение которых осталось неучтенным.

Случайно-оформленный тип (или хаотично-оформленный) совещания, как правило, образуется в результате проведения частичных согласований между участниками, уставшими от «бесформенности» и безрезультатности обсуждений. Роль управленца в данной модели сводится к контролю и поддержанию некоторых согласованных или не вызывающих сомнения в значимости норм совещания. Кроме того, этот тип характеризуется динамичностью появления и «стирания» норм, актуальность которых забывается со временем.

Данный тип может быть рекомендован в двух случаях.

Во-первых, при реализации руководителем стратегии окультуривания делового совещания и перевода его в демократический стиль. Тогда существенным выступает необходимость появления и закрепления все большего числа согласованных норм участия в деловой дискуссии. Важно, что эти нормы не спускаются «сверху» руководителем, а появляются и осознаются как необходимая предпосылка повышения эффективности совещания. В этом случае управленец должен вовремя подхватывать и оформлять «созревшие» нормы и правила согласования. Этим обеспечивается естественный ход процесса окультуривания деловой коммуникации.

Во-вторых, данный тип может использоваться руководителем в ситуациях творческого поиска решения проблем при ограниченном ресурсе времени. Планируя такого типа совещание, управленец должен ограничиться минимальным количеством нормативных рамок, которые бы, с одной стороны, «не перекрывали кислород» творческому поиску, а с другой стороны, ставили препятствия выходу за тему дискуссии, формализму и другим деструкциям обсуждения. В начале совещания руководитель должен создать атмосферу творческой раскрепощенности, обеспечить согласование и принятие всеми участниками минимально необходимых правил коллективного обсуждения. В ходе коллективного поиска оригинальных решений управленец осуществляет контроль и коррекцию на основании согласованных нормативных рамок и поддерживает творческий дух коллектива.

Коммуникативная форма проведения делового совещания представлена двумя видами:

1. Простая коммуникация — может состояться в том случае, если есть автор, которому есть что сообщить, и понимающий, который заинтересован в получении информации от автора.
2. Сложная коммуникация. Когда понимающий построил авторское представление, но имеет по этому вопросу свою точку зрения и может перейти в другую коммуникативную позицию — позицию критика [16]. Критик высказывает автору несовершенства, неполноту, односторонность его версии, указывает на недостатки и показывает на то, что необходимо изменить.

Форма процесса делового совещания

Существует множество вариантов последовательности шагов в принятии управленческого решения [17]. Наиболее популярна схема, представленная на рисунке 3.6.



Рис. 3.6 – Рекомендуемая форма проведения делового совещания [17]

Шаг 5. Подготовка протокола совещания.



.....
Протокол — документ в котором фиксируются основные этапы совещания, фамилии выступающих, предложения и принятые решения.

Протокол является обязательным элементом завершающей стадии совещания. В зависимости от вида совещания и других факторов могут составляться следующие *формы протокола*:

- *полный* протокол, который содержит запись всех выступлений на заседании (в нем фиксируются обсуждавшиеся вопросы и принятые решения, выступления участников, вопросы, замечания и т. д.);
- *краткий* протокол, который содержит фамилии выступивших и краткие записи о теме выступления, принятых решениях (без подробностей хода обсуждения).

Решение о том, какую форму протокола вести на совещании, принимает руководитель коллегиального органа или руководитель организации.

По своей сути протокол является конспектом совещания. Он может стать основой для обсуждения вопросов, поднимаемых на следующей встрече. Из этого документа отсутствующие на совещании смогут почерпнуть ценную информацию (ими могут быть ответственные исполнители, которые не были приглашены на обсуждение).

Протокол ведется во время совещания секретарем, который конспектирует (стенографирует) или записывает на диктофон выступления участников совещания.

Оформление протокола имеет ряд особенностей. Если оно продолжалось несколько дней, то через тире указывают даты начала и окончания совещания. Номером протокола является порядковый номер заседания коллегиального органа с начала года.

Протокол *подписывается* председателем и секретарем. В особо важных случаях выступавшие должны *визировать* протокол, визы проставляются на левом поле документа, на уровне записи выступления.

К протоколу подшиваются представленные на рассмотрение материалы: справки, доклады, проекты и т. п., которые оформляются как приложения.

Как правило, время, которое отводится на подготовку протокола, зависит от вида совещания и должно быть закреплено в локальных нормативных актах предприятия. Обычно протокол окончательно оформляют в течение нескольких часов после совещания или же на следующий день, пока в памяти свежи воспоминания о ходе обсуждения у секретаря, председателя и всех присутствующих.



.....
 Всем участникам совещания необходимо разослать копию протокола, а ответственным исполнителям по конкретным вопросам, не присутствовавшим на совещании, выписку из протокола, которая включала бы лишь необходимую для выполнения поручения информацию.

Шаг 6. Анализ подготовки и проведения совещания.

Деловое совещание считается успешным, если можно положительно ответить на вопросы:

1. Насколько правильно определен круг участников совещания?
2. Способствовало ли расположение участников эффективности общения?
3. Насколько участники совещания были заинтересованы в вопросах обсуждения?
4. Что послужило спонтанным стратегиям решения?

5. Какие противоречия между личными и коллективными целями проявились?
6. Что послужило поводом возникших конфликтов (если они имели место)?
7. Эффективно ли было потрачено время совещания? [18].

Желательным финалом совещания является общая оценка эффективности этой деловой встречи. Ведь очень важно для руководителя создавать у своих сотрудников оптимистической настрой на будущее, хорошее видение перспектив совместной деятельности.



.....
 В целях самокорректировки своих действий и повышения мастерства управленческого общения руководителю имеет смысл определять «цену совещания» по следующей формуле:

$$C = \frac{N(t+1)Z_{cp}}{T_{p. cp}},$$

где C — стоимость совещания, р.; N — число участников; t — длительность совещания, ч; Z_{cp} — среднемесячная зарплата участников; $T_{p. cp}$ — среднее число рабочих часов в месяц; 1 — коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещаниях.

Весьма несложные расчеты позволяют получить искомую величину, которая своим значением часто неприятно удивляет руководителя [15].

3.3 Деловые переговоры



.....
***Переговоры** — это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы.*

Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично — расходятся. В иных случаях мы имеем дело совсем с другими видами взаимодействия. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении мы наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, состязание, противоборство, конфронтацию [19].



.....
 Целью переговоров обычно является достижение договоренности об участии сторон в деятельности, результаты которой будут использованы для обоюдной выгоды.

Деловые переговоры ведутся в рамках сферы ведения бизнеса участников и имеют более узкую задачу — достичь договоренности о взаимовыгодном обмене ресурсов, совместном инвестировании ресурсов, распределении прибыли, полученной от совместной деятельности.



.....
Деловые переговоры — это форма деловой коммуникации, целью которой является поиск решения (выработка решения) проблем, приемлемого для всех сторон.



.....
 Успешные переговоры — это, прежде всего, взаимовыгодные решения.

Функции переговоров:

1. Информационно-коммуникационная (связана обменом информацией, налаживанием новых связей и отношений).
2. Регулирующая.
3. Контролирующая.
4. Координирующая.

Следует отметить, что информационно-коммуникационная функция обязательно в той или иной степени присутствует на любых переговорах. К числу других существенных функций переговоров относятся регулирование, контроль, координация действий. Эти функции реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений партнеров, обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений.

Деловые переговоры различаются по нескольким параметрам:

- 1) официальные (с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов) и неофициальные (похожие на непринужденную беседу, не предполагающие по окончании подписания тех ли иных официальных бумаг);
- 2) внешние (с деловыми партнерами и клиентами) и внутренние (между сотрудниками).

Переговорный процесс состоит из трех стадий:

1. Подготовка к переговорам.
2. Ведение переговоров.
3. Анализ результатов и выполнение договоренностей [20].

Рассмотрим эти стадии более подробно.

Подготовка к переговорам

Стадия подготовки переговоров предусматривает осуществление следующих этапов:

1. Выбор средств ведения переговоров. На этом этапе выявляются совокупность различных подходов или процедур переговоров, средства, необходимые для их осуществления; определяются посредники, арбитраж, суд и др., способствующие решению проблемы; выбирается подход для обеих сторон.
2. Установление контакта между сторонами. На этом этапе устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте; высказывается желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме; устанавливаются отношения, для которых характерны взаимное согласие, доверие, уважение, часто взаимные симпатии, развивается переговорное взаимодействие; договариваются об обязательности процедуры переговоров; договариваются о включении во взаимодействие всех заинтересованных сторон.
3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации. На этом этапе выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров; проверяется точность данных; минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных; выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.
4. Разработка плана сторон переговоров. Здесь определяются стратегия и тактика, способные привести стороны к соглашению; выявляется тактика, соответствующая ситуации и специфике спорных вопросов, подлежащих обсуждению.
5. Предварительное формирование атмосферы взаимного доверия. На этом этапе ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам; подготавливаются условия для восприятия и понимания информации и минимизируется эффект влияния стереотипов; формируется атмосфера признания сторонами законности спорных вопросов; создается обстановка доверия и эффективной коммуникации [21].

Ведение переговоров

Данная стадия процесса переговоров включает следующие этапы:

Начало переговорного процесса. Здесь представляются участники переговоров с обеих сторон; стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке; выстраивается генеральная линия поведения; выясняются взаимные ожидания от переговоров; формируются позиции сторон.

Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня. На этом этапе определяется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон; выявляются и формулируются спорные вопросы, подлежащие обсуждению; стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам; обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения достаточно высокая; используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.

Раскрытие глубинных интересов сторон. Здесь осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения участников переговоров; участники переговоров стараются принять чужие интересы как свои собственные.

Разработка вариантов предложений для договоренности. На этом этапе участники стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся либо сформулировать новый вариант; делается обзор потребностей всех сторон, в котором связываются воедино все спорные вопросы; разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения; формулируются принципы соглашения; последовательно решаются спорные вопросы, наиболее сложные дробят на более мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ; варианты решений выбираются как из предложений, представляемых сторонами индивидуально, так и из тех, которые были разработаны в процессе общей дискуссии.

Стадия достижения согласия включает следующие этапы:

Выявление вариантов для соглашения. На этом этапе подробно рассматриваются интересы обеих сторон; устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решений проблемы; оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.

Окончательное обсуждение вариантов решений. Здесь выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами происходит движение сторон навстречу друг другу; создается более совершенный вариант на основе выбранного; формулируется окончательное решение; стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.

Достижение формального согласия. На завершающем этапе достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта); обговариваются условия выполнения договора (контракта); разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий выполнению договора (контракта); предусматривается процедура контроля его выполнения; договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля [21].

В процессе переговоров необходимо учитывать интересы и позиции сторон. Интересы участников переговоров всегда связаны с желанием что-либо получить (купить, присоединить, отвоевать) или передать (продать, перевести, реализовать иным путем) с наибольшей для себя выгодой и с сохранением репутации своей фирмы. Позиция каждой из сторон может при этом основываться как на фактических материалах, так и на сиюминутных преимуществах или искусственно выведенных приоритетах.

Существует несколько подходов (методов) к ведению переговоров (табл. 3.2):

1. «Жесткий подход» (позиционный торг) изначально предопределяет излишне твердую позицию участника, изменить которую он готов лишь в самом крайнем случае. Цель торга — реализовать позицию своей стороны наиболее полно при минимальных уступках партнеру. Как показывает практика, такой подход редко бывает эффективен. Он создает благоприятную почву для разного рода уловок, задерживающих принятие решения. Распри по поводу занимаемых позиций ведут к напряженности в отношениях сторон, а иногда и к разрыву. Переход от позиционного торга к дружелюбному, «мягкому» ведению переговоров тоже не всегда является выходом из положения.

2. «Мягкий подход» возможен тогда, когда партнеры ведут себя «по-джентльменски», когда обсуждение происходит дружелюбно, без споров и конфликтов. Но этот подход не означает «сдачу позиций», бесконечные уступки в ущерб себе. Речь идет лишь о манере, форме, системе действий по достижению предметной цели.
3. Принципиальные переговоры, или переговоры «по существу», предполагают объективную оценку каждой позиции и вынесение согласованного решения, направленного на максимальное удовлетворение интересов сторон во имя общего дела. Их эффективность достигается при условии реализации следующих положений:
 - Разделите личностные мотивы и деловые интересы.
 - Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
 - Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.
 - Настаивайте на том, чтобы результаты были соотнесены с объективными критериями и нормами.

Таблица 3.2 – Методы ведения деловых переговоров

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Участки друзья	Участники противники	Участники вместе решают проблему
Цель — соглашение	Цель — победа	Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условий для продолжения отношений	Отделить людей от проблемы
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо стоять на своей позиции	Сконцентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы

продолжение на следующей странице

Таблица 3.2 – Продолжение

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Обнаружить свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
Допускать односторонние потери ради достижения согласия	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный ответ, тот, на который пойдут они	Искать единственный ответ тот, который примет вы	Разработать многоплановые варианты выбора, решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результатов, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других, уступать доводам, а не давлению

Действуя в манере, соответствующей более других сложившейся ситуации, нельзя забывать, что любой деловой диалог должны сопровождать следующие действия:

1. Расположите к себе партнера (контакт, внимание, эмпатия, учет интересов, готовность выслушать и понять).
2. Заинтересуйте партнера (представьте выгодные стороны, взаимные интересы, перспективы).
3. Убедите партнера (логикой, аргументами, убежденностью, обоснованностью).
4. Воздействуйте на партнера (активностью, искусством красноречия, мотивированностью).
5. Завоюйте партнера (непоколебимостью доводов, достоверностью фактов, доверительностью тона обсуждения, достижением признания предлагаемых решений).

К серьезным просчетам, которые допускают партнеры, избегая взаимовыгодных вариантов решения и настаивая только на своих решениях, относятся преждевременные суждения о позиции другой стороны; поиск единственного ответа; убеждение в невозможности справедливого «деления пирога»; мнение, что «решение их проблем — их проблема».

Проще всего согласовать различия в интересах сторон, убеждениях, во временных ценностях, в прогнозах и нежелании рисковать.

Сближение интересов с наибольшей эффективностью возможно в том случае, когда решение, предлагаемое в завершении переговоров, отвечает таким критериям, как справедливость, законность и т. д. [22].

Анализ результатов и выполнение договоренностей

Завершающая стадия переговоров — анализ результативности — предполагает обсуждение следующих моментов: что способствовало успеху в общении, причины возникших трудностей, пути их преодоления, замечания по подготовке к переговорам, неожиданности, поведение партнеров, удачные стратегии. Такой «разбор полетов» созидает искусство делового общения, способствует дальнейшему становлению отношений с партнерами.

Есть несколько исходов деловых переговоров:

1. Проигрыш-проигрыш.

Это вид переговоров, которые ни к чему не привели, не были соблюдены интересы ни одной из сторон, не состоялось заключение договора, дальнейшие отношения невозможны.

2. Проигрыш-выигрыш.

Это переговоры, в ходе которых договор все-таки был заключен, но интересы одной из сторон сильно пострадали. В этом случае нельзя утверждать, что состоится повторная сделка этих сторон. В ее ходе могут возникнуть новые условия и требования пострадавшей стороны, которые не приемлет вторая сторона. Поэтому повторная сделка может закончиться результатом «проигрыш-проигрыш».

3. Выигрыш-выигрыш.

Такие переговоры приведут к полному удовлетворению интересов обеих сторон и к заключению сделки. Так происходит тогда, когда от сделки выигрывают все: одна сторона выгодно продает, вторая выгодно покупает, одна сторона очень выгодно оказывает услугу, а вторая — платит по очень выгодной цене. Полное выполнение всех пожеланий к сделке. Такая ситуация обязательно приведет эти стороны к долгосрочному сотрудничеству и к многочисленным повторным сделкам. Такие переговоры считаются идеальными, к проведению таковых надо стремиться [23].

Каждый раз по завершении переговоров их участникам целесообразно обсудить следующие вопросы:

- что, какие действия способствовали успеху переговоров;
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах [23].

Проведение анализа хода переговоров и их результатов является очень важным моментом, который может оказать влияние на дальнейшую успешность или неуспешность их процесса.

3.4 Публичное выступление



.....
Публичная речь — монологическая ораторская речь, адресованная определенной аудитории, которая произносится с целью информирования слушателей и оказания на них желаемого воздействия (убеждение, внушение, воодушевление, призыв к действию и т. д.) [24].
.....

Особенности публичной речи

Публичное выступление отличается от обычного разговора. У публичной речи есть свои особенности.

Аудитория/публичность начинается примерно с шести человек. Меньше этого количества — все еще можно отнести к беседе. Когда количество слушателей больше шести — ваша речь становится публичной.

Отличие обычной беседы от выступления

Публичное выступление подразумевает монолог и диалог одновременно. Монолог, так как говорит один. Диалог — потому что оратор контактирует с живой аудиторией и реагирует на ее сигналы. Общается с аудиторией через вопросы.

1. Во время выступления оратора — он доминирует в выступлении. Он большую часть времени доносит информацию и это отличает выступление от беседы.
2. Во время беседы мы постоянно обмениваемся короткими репликами. Во время выступления нашим слушателям приходится выслушивать длинные и долгие реплики, что вызывает скуку.
3. Во время беседы мы можем быстро спросить о том, что нам непонятно. Во время выступления аудитория лишена этого и может заснуть на сложной теме. Оратору нужно следить, чтобы люди не «поплыли».
4. При выступлении оратор отслеживает реакцию аудитории во время произнесения речи. Опытным ораторам удается держать внимание аудитории через вовлечение ее в диалог.
5. У публичного выступления всегда есть определенная цель: донести информацию, научить, мотивировать и т. д.
6. В разговоре люди, как правило, избегают пауз. Во время выступления паузы подчеркивают важные моменты и используются очень часто.
7. Для передачи настроения в публичном выступлении необходимо усиливать варьирование интонациями.
8. Для эффективной публичной речи характерны короткие предложения.
9. Публичная речь, как правило, подготовленная, и ее основой является написанный текст.
10. Публичная речь обычно ограничена по времени.

11. Во время длинных речей оратору приходится использовать приемы привлечения внимания аудитории.
12. Во время выступления оратор контролирует реакцию зала через зрительный контакт [25].



.....
Базовая структура публичного выступления — это его основные части: рационально подогнанные, дополняющие, развивающие и обобщающие друг друга.

Обычно эти части плавно перетекают одна в другую и не имеют четко оформленных границ.

Разделение речи на части необходимо для подготовительной работы над текстом будущего выступления. Такая разбивка текстового массива позволяет эффективнее компоновать фразы и рассчитывать силу воздействия речи по времени, а также получить возможность стратегического планирования для расстановки смысловых акцентов [26].



.....
 Классическая базовая структура речи состоит из следующих частей:

1. Вступление — 10–15% от общего времени доклада.
2. Основная часть — 60–65%.
3. Заключение — 20–30%.

Вступление — важная часть, так как более всего запоминается слушателям. Оно включает: объяснение цели, название доклада и расшифровку подзаголовка с целью чёткого определения стержневой идеи выступления.

Вступление состоит из зачина и завязки.

Цели зачина:

- 1) подготовить аудиторию к восприятию материала;
- 2) установить контакт, взаимопонимание, доверие;
- 3) овладеть вниманием аудитории, заставить слушать.

Цели завязки:

- 1) сообщить тему текста;
- 2) заинтересовать постановкой проблемы;
- 3) заявить основной тезис (основную мысль);
- 4) показать актуальность обсуждаемых вопросов для данной аудитории [27].

Возможные варианты зачина выступления:

1. История (маленькое происшествие).
2. Лично пережитое событие.

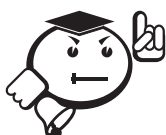
3. Ссылка на газету или книгу (хорошо работает ссылка на свежие новости).
4. Парадоксальное начало.
5. Неожиданный вопрос.
6. Интригующее описание.
7. Интересный факт.
8. Впечатляющая цифра.
9. Оригинальная цитата.
10. Обыграть рекламное название выступления.
11. Использовать предмет как наглядное пособие.
12. Шутка-анекдот.
13. Обращение к интересам.
14. О своих чувствах.
15. О месте (вашем городе).
16. Об аудитории (описание).
17. Compliment аудитории.

Зачин нужно выбирать исходя из ваших целей и контекста. Где-то будет уместным эпатаж, а где-то сдержанная цитата [28].

Готовя выступление, следует учитывать основные логические законы.

1. *Закон тождества.* Всякая мысль в процессе рассуждения должна быть тождественна самой себе. Этот закон требует, чтобы в выступлении данная мысль о каком-либо предмете, событии должна иметь определенное устойчивое содержание, сколько бы раз и в какой бы форме к ней ни возвращались.
2. *Закон непротиворечия.* Два несовместимых друг с другом суждения не могут быть одновременно истинными: по крайней мере одно из них необходимо ложно.
3. *Закон исключенного третьего.* Утверждение и его отрицание не могут быть одновременно ни истинными, ни ложными, одно из них необходимо истинно, другое — необходимо ложно. Если в выступлении сформулировано какое-то положение в виде высказывания, а затем — его отрицание, то одно из этих высказываний будет истинным, а другое — ложным.
4. *Закон достаточного основания.* Всякая мысль признается истинной, если она имеет достаточное основание. Поскольку наши суждения, высказывания могут быть истинными или ложными, то, утверждая истинность высказывания, следует дать обоснование этой истинности.

На основе логических законов, которые носят формальный характер, фиксируют формальную правильность различных интеллектуальных операций в чистом виде, складываются конкретные правила, рекомендации, инструкции, предусматривающие достижение вполне определенного необходимого результата в практической деятельности [29].



.....
 Основная часть — всестороннее обоснование главной идеи.



.....
 Основная часть состоит из изложения, доказательства (аргументации) и опровержения.

Цель изложения — сформулировать основной тезис и развернуть его.

Цели доказательства:

- 1) обосновать (аргументировать) точку зрения;
- 2) проиллюстрировать теоретические положения примерами;
- 3) убеждение и побуждение [27].

Некоторые варианты системного построения доказательства:

- проблемное изложение (выявление и анализ противоречий, путей их решения);
- хронологическое изложение;
- изложение от причин к следствиям (от частного к общему);
- индуктивное изложение (от общего к частному).

Опровержение присутствует только в аргументирующей речи, целью его также является убеждение и побуждение.

Рассматриваются различные аспекты, способствующие лучшему осмыслению слушателями идеи.

Предмет выступления должен раскрываться конкретно и стройно. Должно быть подобрано как можно больше фактологических материалов и необходимых примеров.

Цифровые данные лучше демонстрировать посредством таблиц и графиков, а не злоупотреблять их зачитыванием.

Не надо пытаться «втиснуть» слишком много материала в ограниченное время.

Необходимо помнить, что внимание слушателей падает к 15, 30 и 45 минуте. В эти моменты слушателям необходимо дать небольшой отдых. Можно сделать паузу, закончить рассмотрение вопроса, перейти к новой теме, пошутить, сменить теорию на практику, попросить открыть окно и т. п. — словом, дать слушателям почувствовать, что они отдыхают. Через 45 минут нужно сделать большую паузу или перерыв. Поэтому выступление лучше укладывать в 10–15 минут. Десятиминутное выступление будет наиболее предпочтительным, так как оно целиком будет обеспечено вниманием аудитории и еще останется некоторый запас [30].



.....
 Заключение — формулирование выводов, которые следуют из главной цели и основной идеи выступления [31].

Заключение состоит из собственно заключения и абсолютного конца речи.

Цели собственно заключения:

- 1) напоминание основного тезиса;
- 2) обобщение (нужно сформулировать словами обобщающий вывод);
- 3) призыв для того, чтобы мобилизовать слушателей на некоторую реакцию.

Цели абсолютного конца:

- 1) усилить интерес к предмету;
- 2) закрепить впечатление о речи;
- 3) соблюсти этикет, протокол (Какие будут вопросы? До свидания) [27].

Заключение должно усиливать и закреплять эмоциональный эффект вашего выступления. У слушателей должно сложиться впечатление одновременно завершенности и эмоционального подъема.



.....
 Успешное публичное выступление — несколько секретов.

Когда вы заходите в аудиторию, двигайтесь уверенно, не семените и не делайте суетливых движений. Идите своей обычной походкой, этим вы убедите присутствующих, что вы не волнуетесь и никуда не спешите. Когда вас представили, поднимитесь, обязательно подарите залу легкую улыбку и войдите в непосредственный зрительный контакт с аудиторией.

Обязательно займите место в центре или же хотя бы направляйте в центр свой взгляд время от времени. Расправьте плечи, поднимите голову и немного наклонитесь вперед, демонстрируя что-то наподобие поклона перед аудиторией, можно этот жест несколько раз потом повторить.

Когда вы поднялись на подиум, сцену, трибуну или заняли другое место для выступления, не спешите сразу же начинать говорить. Используйте паузу настолько, насколько вы считаете необходимым, чтобы подготовить себя психологически и настроить аудиторию на общение с вами. Если вы сильно волнуетесь, сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов перед началом речи. Пауза также вам поможет, чтобы за несколько секунд изучить пространство вокруг вас, прикинуть, как вы его будете использовать.

Далее не просто охватите глазами, а внимательно осмотрите зал, присмотритесь ко всей аудитории. Попробуйте подарить ваше персональное внимание как можно большему количеству людей, но обязательно пройдитесь взглядом по всему пространству зала — слева направо, от первого к последнему ряду. Не задерживайтесь долго в задних рядах и снова переведите свой взгляд на передние места. Помните, что их всегда занимают наиболее заинтересованные люди, в их глазах вы найдете для себя поддержку. Зафиксировав для себя несколько таких зрительных «якорей», начинайте говорить.

Ваша мимика и жесты дают человеку куда больше впечатлений, чем все, что вы произносите. Жестами вы сконцентрируете внимание на важности информации. При жестикулировании существует три правила: первое — не кладите руки в карманы; второе — не прячьте их за спину; третье — не занимайте их посторонними предметами. Руки — это помощники, которые всегда должны быть свободными и готовыми объединиться в единое целое с вашими мыслями.

Нельзя применять «оборонительные» или «защитные» движения тела, например скрещивание рук на груди, закладывание их за спину. Скрещивание рук демонстрирует неуверенность в том, что человек говорит. Лучше всего занять открытую

позу и время от времени демонстрировать улыбку. Постоянно контролируйте свою осанку, спину держите прямой, голову поднятой, двигайтесь естественно.

Во время публичного выступления не застывайте, будто памятник, и не отбрасывайте голову назад, так как этим вы отталкиваете аудиторию и задерживаете поток психологической энергии, который должен динамично влиять на присутствующих. Нужно показать себя живым, энергичным, динамичным. Ваши движения должны быть короткими, точными и убедительными. Когда вы хотите что-то подчеркнуть, подайтесь телом навстречу аудитории или воспользуйтесь жестом приближения вашего тела к присутствующим. Если есть возможность приблизиться к аудитории, то сделайте это тогда, когда вы хотите сообщить ей что-то важное, донести и убедить присутствующих в вашей правоте.

Основа вашей привлекательности как оратора — это легкая приятная улыбка. Попробуйте переход к каждой ключевой теме сопровождать особым изменением на лице: немного поднимите брови или поведите глазами, используйте медленные повороты головы. Если сидите — включайте в дело руки: что-то переведите или измените немного их позицию. Во время сидения все время подчеркивайте свободу вашей позы.

Неоднократное повторение простых выразительных фраз, ярких словосочетаний способствует успеху публичного выступления. Однако старайтесь избегать неуместного и несвоевременного их употребления.

Не демонстрируйте превосходства или легкомысленности при общении с аудиторией. Очень серьезно подходите к формулированию ответов на поставленные вопросы — ответы дают возможность еще раз подчеркнуть основные положения вашей речи.

Воспринимайте философски любые неожиданности и неловкости — поломку микрофона, падение на пол стакана с водой, внезапную паузу и т. п. Лучше всего реагировать на это с юмором, обыграть в выгодном для себя ключе. Оратор должен контролировать ситуацию, показывать, что все это не препятствует ему, а неприятности не выбивают его из колеи.

Если речь прерывается аплодисментами, необходимо дождаться их окончания и только потом продолжать — чтобы начало вашей следующей фразы было всеми услышано [32].



Контрольные вопросы по главе 3

1. Перечислите основные формы деловой коммуникации.
2. Назовите функции деловой беседы.
3. В чем состоят основные принципы успешного ведения деловой беседы?
4. Перечислите разновидности расширенного совещания. Укажите специфику каждого из них.
5. Опишите технологию проведения успешного делового совещания.
6. Что такое протокол совещания?

7. Что является целью любых деловых переговоров?
8. Поясните стадию подготовки деловых переговоров.
9. В чем состоят отличия мягкого, жесткого и принципиального подходов к ведению деловых переговоров?
10. В чем состоят особенности публичной речи как формы деловой коммуникации?
11. Рассмотрите Ваше последнее публичное выступление, выделите основные элементы его структуры.

Глава 4

КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ

4.1 Сущность и содержание понятий «конфликт» и «конфликтология»



.....
Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или субъектов взаимодействия.
.....

В любом конфликте присутствуют *основные элементы* (рис. 4.1), которые необходимо выявить и описать в процессе анализа конфликта:

- конфликтующие стороны (субъекты конфликта), числом не менее двух (кто?);
- предмет конфликта (из-за чего?);
- мотивы оппонентов (почему? ради чего?);
- взаимодействие между оппонентами, противоборство (что делают?);
- эмоциональные переживания хотя бы одной из сторон (что чувствуют?);
- представления о конфликтной ситуации конфликтующими сторонами, которые чаще всего не совпадают (о чем думают?).

Субъектами конфликта, в зависимости от его уровня, выступают индивиды, группы, классы, национально-этнические общности, организации, социальные институты и пр.

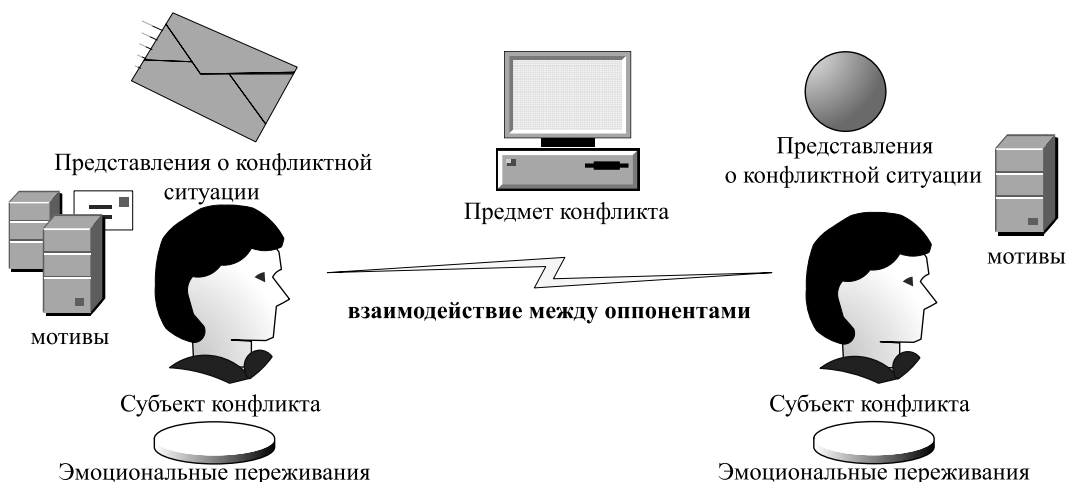


Рис. 4.1 – Элементы конфликта



.....

*Поведение и действия субъектов направляются **конфликтным сознанием** — особым состоянием сознания, специфика которого заключается в осознании противоборствующими сторонами противоположности своих интересов, ценностей, целей и превращении их в мотивацию активности.*

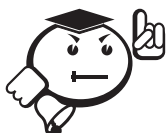
.....



.....

Предмет конфликта — материальный или духовный объект общественной жизни, в отношении которого формируется противоположная направленность активности людей. Предмет конфликта — это та переменная, которая характеризует любой конфликт. Ее анализ всегда необходим, какими бы ни были конфликтные отношения.

.....



.....

Конфликт — это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

.....

Конфликт — состояние отношений между оппонентами, характеризующееся противоборством несовместимых тенденций и связанное с острыми негативными эмоциями.

Слово, действие (или бездействие), которое может привести к конфликту называется *конфликтогеном*.

Определившись с категорийным (понятийным) аппаратом, необходимо дать определение конфликтологии как науки.



.....
***Конфликтология** — это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.*
.....

Предметом конфликтологии являются не сами по себе конфликты, а конфликтное взаимодействие участников, а также причины и способы разрешения различных конфликтов.

Основными задачами конфликтологии как науки являются:

1. Изучение основных прикладных аспектов конфликтов разного рода, составляющих предмет специальной конфликтологии.
2. Изучение и интеграция информации, относящейся к разным областям наук, занимающихся проблемой конфликтов, с широким привлечением математических моделей и компьютерной техники.
3. Разработка систем контроля и диагностики развития конфликтов и вариантов их разрешения.
4. Определение предмета и содержания самого понятия конфликта.
5. Анализ причин, источников и условий возникновения конфликтов, их влияния на уровень организации взаимообусловленных отношений.

Для решения перечисленных задач конфликтология использует разнообразные методы (рис. 4.2), которые условно можно разделить на четыре группы:

1. Методы изучения и оценки личности:
 - а) наблюдение;
 - б) опрос;
 - в) тестирование.
2. Методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах:
 - а) наблюдение;
 - б) опрос;
 - в) социометрический метод.
3. Методы диагностики и анализа конфликта:
 - а) наблюдение;
 - б) опрос;
 - в) анализ результатов;
 - г) метод экспертного интервью.
4. Методы управления конфликтами:
 - а) структурный метод;
 - б) метод картографии [33].



Рис. 4.2 – Методы конфликтологии

Следует отметить, что в последние годы активизировался интерес к разработке и научному обоснованию современных методов, методик и техник диагностирования конфликтов и конфликтного поведения. Выделяются работы В. А. Ядова, В. К. Кузьмина и В. Е. Семенова, Н. В. Гришиной, Н. И. Леонова и др. [34].

4.2 Функции и виды конфликта

Функция конфликта выражает, с одной стороны, *его социальное назначение*, а с другой – *зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни*. В первом случае берутся во внимание *последствия* конфликта, во втором – *направленность отношений* конфликтующих субъектов социальных связей.

Цивилизованный конфликт требует сохранения силового взаимодействия в рамках кооперации и соревнования. Борьба означает переход конфликта в нецивилизованные рамки. Отсюда следует разделение конфликтов на конструктивные и деструктивные (рис. 4.3). Существует некоторая норма, в рамках которой конфликт имеет конструктивное содержание. Выход за эти рамки приводит к патологическому перерождению конструктивного конфликта в деструктивный.



.....
 Существуют пять простых и четыре сложных формы патологической конфликтности.

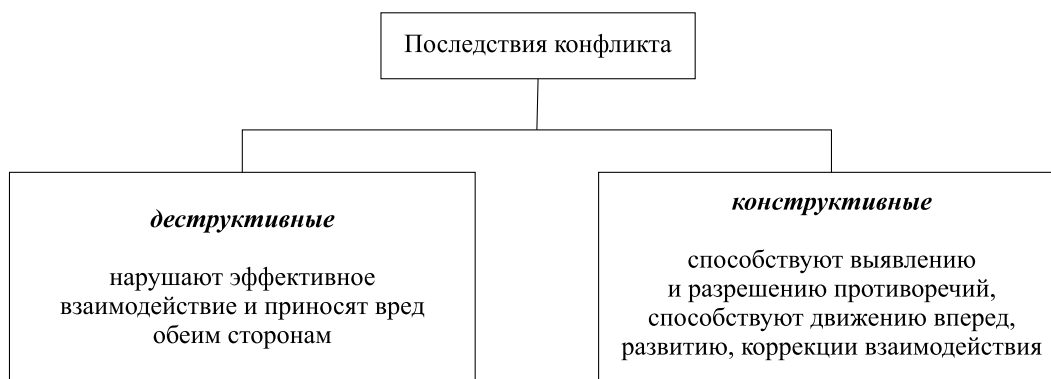


Рис. 4.3 – Последствия конфликта

Простые патологические формы конфликтности:

- бойкот;
- саботаж;
- травля (преследование);
- словесная и физическая агрессия.

Сложные:

- протест;
- бунт;
- революция;
- война [35].

Конфликт не может иметь односторонних последствий: только позитивных или только негативных. Конфликт одновременно продуцирует и те и другие.

Суммарное представление о функциональной направленности и последствиям в организации дает таблица 4.1. Последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, характера поведения сторон, методов преодоления расхождений, умения тех, кто управлял конфликтом.

Таблица 4.1 – Функции конфликтов в организации

Функции конфликта	Направленность и последствия конфликтов	
	позитивные	негативные
Интеграция персонала	Разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях; согласование индивидуальных и коллективных интересов	Ослабление организованности и единства коллектива; нарушение баланса интересов между личностями и группами; проявление недобросовестного отношения к делу и стремления к выгоде для себя за счет других; потворство эгоизму, своеволию, анархии

продолжение на следующей странице

Таблица 4.1 – Продолжение

Функции конфликта	Направленность и последствия конфликтов	
	позитивные	негативные
Активизация социальных связей	Придание взаимодействию сотрудников большей динамичности и мобильности; усиление согласованности в достижении целей, функционального и социального партнерства	Несогласованность в действиях людей, занятых совместным делом; ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе; возведение препятствий на пути к сотрудничеству
Сигнализация об очагах социальной напряженности	Выявление нерешенных проблем и стимулирование работы; обнаружение недостатков в условиях и охране труда; реализация потребностей, интересов и ценностей коллектива	Резкое выражение недовольства действиями администрации; протест против злоупотреблений отдельных должностных лиц; нарастание неудовлетворенности трудом
Инновация, содействие творческой инициативе	Повышение активности и мотивации к работе; стимулирование роста квалификации; содействие творчеству, новым и оптимальным решениям	Создание дополнительных помех трудовой и социальной активности; подавление трудового настроя, энтузиазма и творческой инициативы; уход от альтернативных решений
Трансформация (преобразование) деловых отношений	Создание здорового социально-психологического климата; утверждение уважительного отношения к труду и деловой предприимчивости; повышение уровня взаимного доверия	Ухудшение морально-психологической атмосферы; усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества
Профилактика противоборств	Урегулирование разногласий на взаимной основе; ослабление конфронтации в социально-трудовых отношениях	Нагнетание напряженности и враждебности; уклонение от примирительных процедур

Конфликты в практике управления организацией представляют собой сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно-бытовое явление, они многообразны и их можно классифицировать по различным признакам. Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает находить возмож-

ные пути их разрешения (см. табл. 4.2). Деление условно, но оно тем не менее позволяет системно подойти к характеристике конфликта в организации, дать ему надлежащую оценку с учетом социальной природы, динамики и последствий.

Таблица 4.2 – Классификация конфликтов

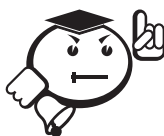
№ п\п	Признак классификации	Виды конфликтов
1	По субъектам конфликтного взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> • Внутриличные. • Межличностные. • Межличностно-групповые. • Межгрупповые
2	По источникам возникновения	<ul style="list-style-type: none"> • Объективные. • Субъективные
3	По причинам возникновения	<ul style="list-style-type: none"> • Деловые. • Личностные
4	По коммуникативной направленности	<ul style="list-style-type: none"> • Горизонтальные (возникает между равными по занимаемому положению участниками). • Вертикальные (возникает между руководителем и подчиненным). • Смешанные
5	По социальным последствиям	<ul style="list-style-type: none"> • Позитивные (конструктивные, созидательные). • Негативные (деструктивные, разрушительные)
6	По формам столкновения	<ul style="list-style-type: none"> • Открытые. • Скрытые
7	По степени столкновения	<ul style="list-style-type: none"> • Спонтанные. • Инициативные. • Спровоцированные
8	По способам урегулирования	<ul style="list-style-type: none"> • Антагонистические (возникает между антагонистами, т. е. социальными группами, отстаивающими непримиримые интересы, цели и пути их осуществления) [36]. • Компромиссные
9	По предмету конфликта	<ul style="list-style-type: none"> • Реальные (предметные). • Нереальные (беспредметные)

Остановимся подробнее на реалистичных и нереалистичных конфликтах (рис. 4.4).

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.



Рис. 4.4 – Реалистичные и нереалистичные конфликты



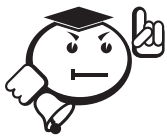
Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации — создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

4.3 Причины конфликтов в деловых коммуникациях

У всех конфликтов есть несколько причин.

1. Распределение ресурсов — первейшая причина конфликта. Не случайно, когда люди мирятся, то они говорят: «Давай мириться! Нам же нечего делить!».
2. Взаимосвязь задач — как причина конфликта возникает везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы.
3. Различия в целях — существенная причина конфликта как для человека, так и для подразделений организации. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.
4. Различия в представлениях и ценностях — тоже важная причина конфликта, так как вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте часто провоцируют конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.
6. Неудовлетворительные коммуникации или плохая передача информации являются как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.



.....
 Восемьдесят процентов конфликтов возникает помимо желания их участников.

И главную роль в их возникновении играют так называемые конфликтогены — слова, действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- 1) стремление к превосходству (прямые проявления превосходства, приказы, угроза, критика, обвинение, издевка, насмешка, снисходительный тон общения, хвастовство, категоричность суждений: «Я уверен...», навязывание своих советов, перебивание собеседника, утаивание информации, подшучивание, нарушение этики поведения, попытка обмана; напоминание о какой-то проигрышной для собеседника ситуации);
- 2) проявления агрессивности (природная агрессивность или ситуативная агрессивность от неприятелей, плохого настроения, фрустраций);
- 3) проявления эгоизма.

Существование перечисленных источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает всё, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов [8].

Сложность такого явления, как конфликт, и разнообразие подходов к его пониманию определяют и разнообразие методических подходов и приемов изучения конфликта.

4.4 Динамическая модель конфликта

Динамическая модель конфликта включает в себя понятия этапов конфликта и его фаз.



.....
Динамические характеристики конфликта — это все изменения, происходящие в конфликте, все особенности развития данного процесса.

Этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения до разрешения.

Таким образом, общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов:

- 1) предконфликтная стадия (латентный период);
- 2) открытый конфликт (собственно конфликт);
- 3) послеконфликтный период [37].



.....
Предконфликтная стадия — это период, в который конфликтующие стороны оценивают свои ресурсы, прежде чем решиться на агрессивные действия или отступить.

К таким ресурсам относятся материальные ценности, с помощью которых можно воздействовать на соперника, информация, власть, связи, престиж и т. п. В то же время происходит консолидация сил противоборствующих сторон, поиск сторонников и оформление групп, участвующих в конфликте.

Предконфликтная стадия характерна также формированием каждой из конфликтующих сторон стратегии или даже нескольких стратегий. Причем применяется та из них, которая в наибольшей степени соответствует ситуации.

Для предконфликтной стадии характерен особый психологический настрой или психологическое состояние — социальная напряженность, которая обусловлена постоянным усилением фрустрации, чувством неудовлетворенности и угрозы, повышением эмоциональной возбужденности, нарушением механизмов регуляции поведения и социального контроля. Социальная напряженность закрепляет психологические барьеры и негативные стереотипы, которые препятствуют нормальному человеческому общению, способствуют перенесению конфликтных интересов из деловой сферы в личную, и наоборот.

Открытый конфликт включает в себя следующие этапы:

- 1) инцидент;
- 2) эскалация конфликта: конфликтные действия или расцвет конфликта, а также его развитие;
- 3) сбалансированное противодействие;
- 4) завершение конфликта: угасание или преобразование конфликта.



.....
Инцидент — это случай, который инициирует открытое противоборство сторон.

Оппоненты, с одной стороны, уже готовы к «военным» действиям в отношении противника, с другой — им часто недостает информации о его возможностях. Поэтому важными элементами развития конфликта на этой стадии являются сбор информации об истинных возможностях и намерениях оппонентов, поиск союзников и привлечение на свою сторону дополнительных сил. После инцидента все еще сохраняется возможность решить конфликт мирным путем, посредством переговоров прийти к компромиссу. Если найти компромисс не удалось, то за первым инцидентом следуют второй, третий и т. д.

Конфликт вступает в следующий этап — происходит его *эскалация* (нарастание).



.....
Эскалация конфликта — прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие.



.....
Эскалация конфликта — это самая напряженная стадия, на которой происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.

Вопрос стоит только так: «кто кого». На этой стадии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, логика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой нанести как можно больший вред противнику.

Этап эскалации конфликта характеризуется следующими особенностями:

- создание образа врага (противоположные стороны начинают рассматривать друг друга через призму недостатков, все положительные качества перестают замечаться);
- демонстрация силы и угроза ее применения (стремление любыми способами доказать свою силу и мощь с целью заставить противника капитулировать, что приводит к нагнетанию эмоциональной напряженности, вражды и ненависти);
- применение насилия (жесткое подчинение одних другими, предельная стадия в эскалации конфликта);
- тенденция к расширению и углублению конфликта (конфликт начинает охватывать новые сферы и социальные уровни взаимодействия).

На стадии эскалации конфликта очень важно контролировать свои эмоции и помнить о том, что чувство гнева целиком зависит от нас.

При обоюдном стремлении сторон к снятию возникшего напряжения, взаимным уступкам, к восстановлению сотрудничества конфликт вступает *в стадию разрешения и завершения*.

Возможные способы разрешения конфликта:

- 1) трансформация объективных факторов, породивших конфликт;
- 2) преобразование субъективной, психологической стороны, идеальных образов конфликтной ситуации, сформировавшихся у сторон.

Однако эффективность применения этих методов может быть разной. Их использование может привести или к полному, или же лишь к частичному разрешению конфликта.

Существует пять основных стратегий разрешения конфликта, в основу которых положена система, называемая методом Томаса–Килменна. Метод был разработан в 1972 г. Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой член коллектива хочет удовлетворить собственные интересы (действуя активно или пассивно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Если представить это в графической форме, то получится сетка Томаса–Килменна (рис. 4.5), позволяющая определить место и название для каждого из пяти основных стратегий разрешения конфликта.



Рис. 4.5 – Стратегии разрешения конфликта

Стиль уклонения предполагает уход от конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желанием кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Этот стиль используется, когда проблема не так важна, когда человек не хочет тратить силы на ее решение, чувствует себя неправым или когда другой человек обладает большей властью. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. Данный стиль также может быть связан с неприятием напряженности и расстройством. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство, при таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Стиль конкуренции, или разрешения конфликта силой, характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш — проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими

преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь достичь индивидуальных целей. Он требует от человека использования волевых качеств. Однако у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

Стиль сотрудничества отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Люди, использующие данный стиль, обычно обладают следующими характеристиками:

- они рассматривают конфликт как нормальное событие, помогающее и даже (если им правильно управлять) ведущее к более творческому решению;
- при этом они проявляют доверие и откровенность в отношении других;
- они признают, что при таком взаимодовлетворяющем исходе конфликта все его участники как бы берут на себя обязательство в рамках общего решения;
- они считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование;
- они полагают, что никто не должен быть принесен в жертву общим интересам.

Часто такие индивиды считаются динамичными натурами, о которых у других складывается благоприятное мнение.

Стиль приспособления, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль типа «невыигрыш — выигрыш» носит оттенок альтруизма и может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта. Этим стиль помогает в стремлении реализовать желания других. Использующие стиль приспособления в целом оцениваются окружающими положительно, однако воспринимаются как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

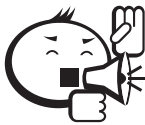
Стиль компромисса заключается в таком поведении при разрешении межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта, и те, кто его использует, оцениваются окружающими в целом благоприятно. Это стиль типа «непроигрыш — невыигрыш». Во многих ситуациях стиль компромисса помогает быстро разрешить конфликт, особенно когда одна из сторон имеет явные преимущества [38].

Частичное разрешение конфликта достигается, когда прекращается внешнее конфликтное поведение сторон, но еще не преобразуется внутренняя, так называемая когнитивная, интеллектуальная и эмоциональная сфера, породившая конфликтное поведение. Так, конфликт разрешается не полностью, лишь на поведенческом уровне, когда, например, применяются административные санкции к обеим сторонам конфликта, а объективная причина конфликта не устраняется.

Полное разрешение конфликта достигается лишь тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации — и на внешнем, и на внутреннем уровнях.

Такой полный результат достигается, например, при удовлетворении всех справедливых требований конфликтующей стороны или обеих сторон путем изыскания дополнительных ресурсов.

Итак, *завершение конфликта* — это последний этап открытого периода. Часто завершение конфликта характеризуется тем, что обе стороны осознали безрезультатность продолжения конфликта. На этой стадии возможны самые различные ситуации, побуждающие обе стороны или одну из них к прекращению конфликта; с этими ситуациями связаны и способы завершения конфликта.



.....
 Понятия «завершение конфликта» и «разрешение конфликта» не тождественны. Разрешение конфликта есть частный случай, одна из форм завершения конфликта и выражается в позитивном, конструктивном решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной [39].

Заключительная фаза послеконфликтной стадии — подведение итогов, оценка результатов.

В воздействии последствий конфликтного противоборства на отдельных лиц, социальные группы, всю организацию, как в фокусе, проявляются функции и значение конфликта, его высокая целесообразность или, напротив, крайняя нецелесообразность. Необходимо при анализе последствий любого конфликтного столкновения соблюсти научный подход, объективность, избежать преувеличений.

Выделяют два вида последствий: функциональные и дисфункциональные.

Функциональные последствия конфликта.

1. Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон.
2. Стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к противостоянию в будущих ситуациях, чреватых конфликтом.
3. Уменьшение возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают мнений, которые могут не понравиться руководителям.
4. Повышение качества принимаемых решений, так как позволяет использовать новые идеи и разрабатывать дополнительные альтернативы и критерии их оценки.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, которые мешают достижению целей:

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

4. Представление о другой стороне, как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Смещение акцента: придание большого значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы [40].

Хорошим подспорьем в анализе конфликта являются тесты (Приложение А).



Контрольные вопросы по главе 4

1. Раскройте сущность и содержание понятий «конфликт» и «конфликтология».
2. Назовите функции и виды конфликта.
3. Перечислите основные причины конфликтов в деловых коммуникациях.
4. Назовите основные элементы динамической модели конфликта.

Глава 5

ЭТИКА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

5.1 Сущность этики деловых отношений



.....
*Слово «этика» (от греч. *ethos* — обычай, нрав, характер) понимается в двух значениях: во-первых, как философская дисциплина, изучающая мораль и нравственность; во-вторых, как совокупность норм поведения, мораль отдельного человека или общественной группы.*
.....

Термин «этика» ввел Аристотель, обозначив им совокупность этических добродетелей и науку, которая отвечает на вопросы, что такое добродетель и что должен делать человек, чтобы быть добродетельным.

Понятие этики ассоциируется с правилами, стандартами поведения. Соответственно и в сфере деловой этики ценятся в первую очередь надежность, порядочность, умение выполнять обещание [41].



.....
Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.
.....

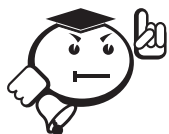
Этика делового общения — основывается на многих науках, в частности на психологии общения, этике, психологии управления, научной организации труда и т. п., ее изучение обусловлено потребностями сегодняшнего дня.

В центре внимания этики делового общения — личность менеджера, руководителя. Мало обладать знаниями, умениями, методами общения, чтобы быть хорошим специалистом. Нужно иметь еще и соответствующий уровень внутренней культуры. Морально-этические проблемы личность решает в зависимости от своих базовых жизненных принципов.



.....
 Основной задачей этой дисциплины является не только обучение науке делового общения, но и побуждения к искусству общения путем активной познавательной деятельности, формирования соответствующей мотивации, самосовершенствования, использования различных упражнений и заданий [1].

Следует подчеркнуть, что этика включает в себя целую систему универсальных и специфических требований и норм поведения, т. е. этика деловых отношений базируется на общих нормах поведения, выработанных человеком в процессе совместной жизнедеятельности. Поэтому многие нормы взаимоотношений в деловой сфере справедливы для повседневной жизни, и наоборот, практически все правила межличностных отношений находят свое отражение в служебной этике.



.....
 Взаимосвязь этики в широком смысле и деловой этики можно проследить, используя основные *методы общения с людьми*. Остановимся на некоторых из них:

- 1) внешний облик делового человека — первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера его костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и удачливости в делах;
- 2) соблюдение общих правил этики: вежливость, внимательность к собеседнику, умение направлять беседу в нужное русло, компетентность в решении той или иной проблемы, отказ от критических высказываний или суждений в адрес партнера и др.;
- 3) владение некоторыми навыками риторики, умение слушать собеседника и воздействовать на него. Согласно высказыванию Д. Карнеги: «Есть лишь один способ оказать влияние на другого человека — это говорить ему то, что он хотел бы услышать, и показать ему, как он мог бы достичь желаемого».

.....

5.2 Этические проблемы деловых отношений



Деловой мир можно представить в виде следующих составных частей:

- 1) личность делового человека;
- 2) условия, в которых осуществляется то или иное дело;
- 3) деловые отношения и деловой этикет.

В среде управляющих, предпринимателей и вообще деловых людей по отношению к взаимодействию указанных частей существуют две основные позиции.

Сторонники первой, считающие себя прагматиками, полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе не нужна.

Единственная обязанность и управляющего корпорацией, и работающего по найму у владельца бизнеса — достижение любыми доступными средствами максимальной прибыли. С этой позиции этические нормы и сам язык этики рассматривается как помеха в деловом общении. В нем (деловом общении) стараются избежать разговоров о морали, этических идеалах, долге, социальных обязанностей, так как в результате появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Сегодня многие организации пытаются решить проблемы, нарушая моральные и юридические нормы. К наиболее распространенным нарушениям относятся:

- 1) сокрытие информации о последствиях вредных производств;
- 2) подкуп чиновников.

Крайним случаем неэтичного поведения руководителей предприятия, людей бизнеса является нарушение закона. Представители делового прагматизма иногда используют для достижения своих целей далекие от норм морали средства: взятки, подкупы т. п. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно противозаконно, а вследствие несовместимости целей делового общения с моральными принципами (ценностями). Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий. В понятие этики делового общения входит забота руководителей предприятий о качестве производимой продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести.

Вторые, сторонники соблюдения этических норм в деловом общении, рассматривают этику не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить прибыль, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения. Такой подход можно признать более цивилизованным и, в целом, более эффективным, так как предприятия — компонент общества — утверждая этические нормы у себя, в то же время способствуют их распространению в обществе, в окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса.

Таким образом, имеются два наиболее распространенных принципа построения этической аргументации — принцип утилитаризма и принцип нравственного императива. Согласно принципу утилитаризма действие считается морально оправданным, если оно приносит или имеет тенденцию принести максимальную пользу максимальному числу лиц. Суммарная польза сопоставляется с объемом причиняемого ущерба. И если он перевешивает, решение является неэтичным. Если же все альтернативные действия причиняют ту или иную степень ущерба, то выбирается «наименьшее зло». В соответствии с принципом нравственного императива моральные решения не должны зависеть от конкретного результата (любая взятка есть зло, обман одного клиента так же аморален, как и обман многих). Применять на практике оба эти принципа достаточно сложно. Выявить круг «задетых» решением лиц и организаций, просчитать все последствия, а главное, определить, чьими интересами поступиться, — трудоемкая, а иногда и невыполнимая задача.

Так, успешная забастовка важна для рабочих данного предприятия, но несет убытки работодателям и клиентам, не отвечает интересам потребителей.

Моральный аспект имеют многие решения, затрагивающие интересы других людей или организаций, но правильный выбор не всегда лежит в области этики. Например, для репутации фирмы важно выяснить, уменьшат ли выгоду от реструктуризации моральные издержки, возникающие вследствие сокращения штатов, или, напротив, компания скорее выиграет, чем проиграет (скажем, в глазах инвесторов), а может быть, сокращение штатов безальтернативно и не подлежит моральной оценке.

Хотя для бизнеса экономическое обоснование принимаемых решений играет ведущую роль, это не значит, что этика уступает или препятствует экономической либо иной выгоде (например, технологической). При выработке оптимального решения важно, чтобы этические соображения усиливали действие экономического или других факторов, а те в свою очередь усиливали действие этического. Этика не претендует на роль «судьи», она направлена на принятие обоснованного решения, оправданного со всех точек зрения. Можно, например, подкрепить технологическое решение, ясное только специалистам, моральными аргументами, понятными сотрудниками фирмы. Так, решение выделить ассигнования для спонсорской деятельности или на новые очистные фильтры невозможно аргументировать экономическими соображениями, но тут «сработает» этика, учитывающая социальные приоритеты.

Согласно, например, одной из действующих на Западе моделей этически обоснованных решений, принимающие их менеджеры действуют по определенной схеме. Во-первых, собирают информацию для всестороннего обоснования решения, и, если оно затрагивает интересы основных участников бизнеса, менеджеры прогнозируют степень положительного и отрицательного воздействия. Во-вторых, после исключения неприемлемых вариантов готовятся два варианта этического обоснования — желательное и минимально приемлемое; выясняется при необходимости, возможно ли преобразовать минимально приемлемое этическое обоснование в желательное. Желательный уровень этического аспекта решения — это, в частности, справедливое трудоустройство без дискриминации по непрофессиональным признакам, предложение социальных благ, достоверная информация о продукте. Минимально приемлемый уровень — нечестность в мелочах, небольшие взятки или

подарки, несущественные неточности в информации. Неприемлемый уровень — крупные взятки, обман клиентов, потребителей, дискриминация по непрофессиональным признакам [41].

Практика деловых отношений постоянно убеждает, что бизнес, организованный на нравственно-этической основе, оказывается в конечном итоге более выгодным, чем бизнес безнравственный, аморальный, разрушающий деловые, партнерские отношения.



.....
Ключевые этические проблемы возникают в следующих отношениях:

- 1) между организациями или предприятиями;
- 2) между предприятиями и государством;
- 3) между организациями-производителями и потребителями;
- 4) между организациями и инвесторами;
- 5) предприятий с окружающей средой.

.....

Следует также привести ряд аргументов, обосновывающих принятие управленческих решений, неправильных с этической точки зрения. К ним относятся:

- 1) уверенность в том, что данная деятельность безопасна, т. е. не выходит за рамки этических норм;
- 2) производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности;
- 3) сознательное преувеличение преимуществ своего плана работы для получения поддержки;
- 4) промедление с выполнением своих обязанностей.

Для решения проблем в деловых отношениях необходимо выработать комплекс правил, способствующих успешному согласованию интересов бизнеса и общества. Таким образом, *в основе этики делового общения должна быть координация и гармонизация интересов.*

5.3 Основные принципы этики деловых отношений

Принципы этики деловых отношений можно представить как совокупность нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества и определяющих правила поведения человека в системе деловых отношений.

В центре этики находится мораль, т. е. система нравственных отношений, мотивов поведения и т. п. Эти системы определяют границы отношений и взаимодействий людей в обществе, поскольку нормы морали устанавливают сами люди. Понятно, что конкретное содержание этих систем зависит от исторического этапа развития общества, т. е. от того, что понимается под категориями добра и зла в данной эпохе. Анализ исторического развития этических учений показывает, что в различные исторические периоды в социуме существовали весьма разные представления

о высших ценностях, о мире, о нравственности. Например, для современного российского общества характерны иные требования к личности, ее морали, нежели в эпоху «застоя». Сегодня востребованы предприимчивость, коммуникабельность, индивидуализм, творческое отношение к деятельности.

Различают этику общечеловеческую и профессиональную. Профессиональная этика регламентирует нормы, стандарты, характерные для определенных видов деятельности. Это своеобразный кодекс поведения, приписываемый тип отношений в той или иной сфере деятельности. Этика деловых отношений — это профессиональная этика, регулирующая систему отношений в сфере бизнеса. Ее основу составляют принципы и нормы.

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы *современные этические принципы делового поведения*, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой.

Таких принципов десять:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов (в частности Демокрита) о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).
2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях — честности, открытости, умеренности и т. п.).
3. Никогда не делай того, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).
4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены основные моральные нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).
5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллом).
6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).
7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других (принцип основан на взглядах Ж.-Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).
8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль

при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке).

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости К. Родса).
10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (принцип основан на теории А. Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества) [42].

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. В 1994 году в швейцарском городе Ко (Саух) была принята Декларация Ко «Принципы Бизнеса». Это своего рода попытка выработать главные принципы международного бизнеса, объединив восточную и западную сферы деловой культуры.

В Декларации Ко в качестве базовых принципов международного бизнеса выделены следующие:

- 1) ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;
- 2) экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости, мировому сообществу;
- 3) этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия;
- 4) уважение правовых норм;
- 5) поддержка многосторонних торговых отношений;
- 6) забота об окружающей среде;
- 7) отказ от противозаконных действий.

Вышеприведенные принципы выявляют характер взаимоотношений макросубъектов социальной и экономической структуры общества — организаций, государства, общества в целом. Макроуровневый подход особенно значим для экономики переходного периода, когда происходит трансформация основных экономических институтов.

5.4 Этикет делового человека



.....

Слово «*этикет*» было введено в обиход при дворе Людовика XIV. На королевских приемах гостям вручали «этикетки» — карточки с правилами поведения. От их названия образовался термин.

Важнейшая *социальная функция этикета* — предупреждение конфликтных ситуаций в межличностных отношениях.

.....



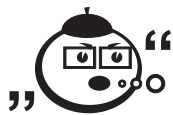
.....

Этикет — это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы общения и приветствия, поведение в общественных местах, манеры и одежду).

.....

Этикет можно условно разделить на деловой и неофициальный. *Деловой этикет* регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей. *Неофициальный (светский) этикет* упорядочивает общение в сфере досуга и удовлетворения материальных и духовных потребностей (при приеме пищи, подборе элементов одежды, организации торжеств, посещении театральных спектаклей, концертов, спортивных зрелищ и т. п.). В связи с присутствием в программе официальных мероприятий деловых приемов, выступлений артистов четко разделить деловой и неофициальный этикет бывает затруднительно. Упорядоченностью и строгостью отличаются дипломатический протокол и этикет. Деловой протокол и этикет в целом, ориентированные на широкий круг деловых людей, отличаются большей гибкостью и меньшей формализацией [43].

Этикет делового человека — это выражение культуры, важнейшая сторона профессионального поведения делового отношения делового человека. Знание этикета — важнейшее качество, которое нуждается в постоянном совершенствовании.



.....

“ По мнению Д. Карнеги, успех делового человека только на 15% зависит от его профессиональных качеств, и на 85% — от его умения общаться с людьми. ”

.....

Деловой этикет занимает особое место в искусстве поведения. Если за несоблюдение правил поведения в быту человека сочтут невоспитанным, то в бизнесе такие ошибки могут повредить карьере.

Рассмотрим некоторые составляющие делового этикета.

Одежда делового человека

Практически все бизнесмены считают своей основной одеждой костюмы. Это визитная карточка деловых людей. Окружающие часто связывают внешний вид и деятельность человека. Например, аккуратность одежды зачастую при знакомстве воспринимают как свидетельство организованности в работе. А неопрятный внешний вид ассоциируется с забывчивостью, суетливостью и неорганизованностью.

При подборе одежды для работы соблюдайте следующие правила.

Вызывающая и яркая одежда, экстравагантные украшения и яркий макияж, фантазийная прическа никак не способствуют карьерному росту. Скорее, наоборот, — обостряют отношения с коллегами, вызовут недовольство руководителя и, быть может, увольнение. Одевайтесь на работу строго и аккуратно.

Деловой костюм — идеальный выбор как для мужчины, так и для женщины. Мужчинам обязателен галстук. Без него в соответствии с деловым этикетом костюмы не носят. Спортивный пиджак — исключение, но он выпадает из делового

стиля одежды. Особое внимание следует уделить подтянутому классическому стилю. Плотная облегающая фигуру женская одежда на работе — нонсенс.

Слишком светлые костюмы не соответствуют деловому этикету. Лучшие цвета — темно-серые и темно-синие.

С костюмом не сочетаются спортивные сумки. Все необходимые документы и вещи следует носить в папке, портфеле или кейсе. При необходимости использования сумки выбирают однотонный вариант.

Деловому человеку не следует носить пестрые и темные сорочки, яркие галстуки с броскими узорами, светлые носки. При сомнениях в отношении цвета выбирают черные туфли и белую сорочку.

Манжеты сорочки, надетой под деловой пиджак, согласно этикету, должны быть видны из-под рукавов на 2 см. Нагрудных карманов на сорочке быть не должно.

Затяжной конец галстука не должен быть виден из-за лицевой части.

Галстук в завязанном состоянии касается пряжки ремня нижним концом. По цвету он должен быть темнее сорочки, но светлее, чем костюм. По ширине — соразмерен лацканам пиджака.

Женщина может надеть платье полуприлегающего или прилегающего силуэта, но лучше всего иметь несколько строгих офисных юбок темного цвета и блузок спокойных оттенков. Мужчина — костюм-тройку или двойку, галстук. Излишне говорить, что вся одежда должна быть идеально чистой, отглаженной, застегнутой.

Обувь для работы также выбирают не кричащую. Для мужчин — офисные туфли темного цвета, строгие и всегда хорошо вычищенные. Женщинам для офиса нужны туфли на низком или среднем каблуке. Допустим и высокий каблук, но при этом модель обуви должна быть близка к классической лодочке, не вычурная и не вечерняя.

Мужчины должны носить носки темного цвета, а женщины — колготки или чулки, лучше всего естественного телесного цвета, не ажурные и не сетчатые.

Пуговицы пиджака необходимо в официальной рабочей обстановке застегивать. Выходной, парадный костюм всегда должен быть в порядке, как и запонки, носки, обувь. Вечером носят темные костюмы, днем допустим более светлый цвет. В театре или во время ужина можно расстегнуть пуговицы полностью, но, поднимаясь, стоит застегнуть пиджак на верхнюю. Галстуки-бабочки надевают исключительно к темным костюмам. Деловой человек должен иметь два платка — рабочий в кармане брюк и во внутреннем пиджачном кармане, абсолютно чистый.

Аксессуары

Рассмотрим еще несколько правил.

Женщине желательно всегда иметь на работе экстренный набор — запасные новые колготки, дезодорант и пилочку для ногтей на случай, если нужно будет срочно привести руки в порядок. Но художественный неестественный маникюр для офиса также не подходит — все должно быть в меру. Лак спокойных оттенков, дневной натуральный макияж.

Мужчинам нельзя использовать одеколон с резким запахом, а женщинам — пряные духи. И женщинам, и мужчинам подойдет легкая туалетная вода. Мужчины должны быть всегда идеально выбриты.

Крупные золотые цепи на шее мужчины, изобилие бижутерии или золотых украшений на женщине в рабочей обстановке — нарушение делового этикета. До-

пустимы обручальное кольцо, запонки, зажим для галстука, маленькие серьги, часы, тонкий браслет.

Манеры и поведение

Постарайтесь вести себя доброжелательно со всеми, участвуйте в разговорах на корпоративных вечеринках, но не присутствуйте там до конца и не пейте спиртного. Держите бокал наполненным, чокайтесь, но пить не следует. Будьте трезвы.

Не выпячивайтесь, не выставляйтесь нарочито напоказ, не демонстрируйте свои достоинства. И в то же время не бойтесь предлагать разумные инициативы на собраниях, совещаниях или личных переговорах с коллегами, которые отвечают за ту сферу деятельности, по поводу которой у вас есть интересные идеи.

Старайтесь думать, анализировать все ситуации, которые происходят в рабочем процессе. Не спешите с выводами, не торопитесь с критикой [44].

Этикет вручения подарков

Подарки, как и речь, являются средством общения как внутри организации, так и за ее пределами — с отечественными и зарубежными деловыми партнерами.

Если вы знаете партнера достаточно хорошо, и ваш подарок соответствует его интересам и вкусам, то он, как правило, принимается с искренней благодарностью. Если же вы встречаетесь с партнером впервые, то не следует торопиться с подарком, особенно дорогим. Реакция может быть противоположна той, на которую вы рассчитываете. Так, подарок может быть расценен как:

- выражение вашей зависимости от партнера;
- свидетельство вашей корысти;
- знак того, что даримая вещь вам просто не нужна.

Общих правил для всех случаев жизни здесь не существует. Чаще всего принято, что во время первой встречи подарки вручают хозяева, а не гости. Поэтому нужно обязательно преподнести что-либо прибывшему представителю в знак того, что его рассматривают как почетного клиента и предполагают длительные отношения. При последующих встречах обмен подарками становится обязательным.

Подарки следует дарить строго по рангам. Нежелательно руководителю и членам делегации на переговорах дарить одинаковые подарки, это будет расценено как оскорбление (особенно чувствительны к нарушениям субординации представители азиатских стран).

Особое внимание следует уделить упаковке подарка. Некрасивая упаковка может свести на нет усилия дарителя. При получении подарка обязательно тут же вскрыть упаковку и выразить восхищение, иначе даритель может расценить ваше безразличие как неуважение к нему. Серьезным нарушением этикета считается повторение подарка (кроме спиртных напитков, шоколадных наборов, цветов) [43].



.....

Контрольные вопросы по главе 5

.....

1. Что такое этика деловых отношений?
2. Назовите две основные позиции по отношению к этике в деловых отношениях.
3. Перечислите основные принципы этики деловых отношений.
4. Перечислите основное содержание Декларации Ко «Принципы Бизнеса».
5. Что такое этикет делового человека?
6. Перечислите основные требования к одежде делового человека.
7. Назовите основные правила использования аксессуаров в деловом общении.
8. Расскажите про этикет вручения подарков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном учебном пособии представлены сведения о деловых коммуникациях в условиях современного российского рынка. Материал изложен согласно логике его изучения, что формирует системный взгляд на проблемы анализа, выбора и реализации стратегии поведения в той или иной форме деловой коммуникации.

Изложенный в учебном пособии теоретический материал формирует у будущих специалистов понимание сущности деловой коммуникации, его необходимости и знание основополагающих принципов. Содержание учебного пособия позволяет развивать у студентов:

- способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации;
- способность владеть методами и программными средствами обработки деловой информации, взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы;
- способность представлять результаты своей работы для других специалистов, отстаивать свои позиции в профессиональной среде, находить компромиссные и альтернативные решения;
- способность к работе в коллективе, исполняя свои обязанности творчески и во взаимодействии с другими членами коллектива;
- способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- способность анализировать, проектировать и осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации;
- умение общаться четко, сжато, убедительно, выбирая подходящие для аудитории стиль и содержание;
- способность к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению;
- умение эффективно взаимодействовать с другими исполнителями;
- умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности;

- способность логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь;
- осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности.

Полученные знания будут являться базой для изучения и понимания материала в рамках курсов «Общий и электронный документооборот», «Менеджмент», «Управление ресурсами проекта», «Управление инновациями», «Методы принятия управленческих решений», «Планирование и проектирование организаций», «Связи с общественностью в органах власти», «Управленческий консалтинг», «Этика государственной и муниципальной службы», а также в период прохождения производственной практики.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Этика делового общения [Электронный ресурс]. – URL : <http://delovoi-etiket.ru/etika-v-biznese/obshenie.html> (дата обращения 10.07.2014).
- [2] Володина Л. В. Деловое общение и основы теории коммуникации : учеб.-метод. пособие / Л. В. Володина, О. К. Карпухина. – СПб. : СПбГУТ, 2002. – 56 с.
- [3] Казарян И. Р. Коммуникации как основа эффективного управления персоналом : учеб. пособие / И. Р. Казарян, С. П. Морозов. – Чита : ЧитГУ, 2011. – 159 с.
- [4] Ивин А. А. Словарь по логике / А. А. Ивин, А. Л. Никифоров. – М. : Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 1997. – URL : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/logic/48> (дата обращения 27.06.2014).
- [5] Скаженик Е. Н. Деловое общение / Е. Н. Скаженик. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2005. – 180 с.
- [6] Деловые коммуникации как процесс. Эффективное публичное выступление [Электронный ресурс]. – URL : http://files.classs.biz/strategy_uljanovsky.zip (дата обращения 04.08.2014).
- [7] Культура русской деловой речи и казахско-русская межкультурная коммуникация : учеб.-метод. пособие / Н. Л. Шамне [и др.] ; Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования «Волгогр. гос. ун-т» ; Ин-т филологии и межкультур. коммуникаций ; Науч.-образоват. центр «Дискурсив. Организация соврем. инф. пространства региона». – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2012. – 180 с.
- [8] Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления : учебник / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2005. – 416 с.
- [9] Пиз Аллан. Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам / Алан Пиз. – М. : Эксмо, 2003. – 171 с.

- [10] Дудьев В. П. Психомоторика: словарь-справочник [Электронный ресурс] / В. П. Дудьев. — М. : Владос, 2008. — 366 с. — URL : <http://vocabulary.ru/dictionary/893/word/prosodija-prosodika> (дата обращения 27.06.2014).
- [11] Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] / под ред. Д. В. Дмитриева. — М. : Астрель : Аст, 2003 — 1578 с. — URL : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/dmitriev/1657/интонация> (дата обращения 27.06.2014).
- [12] Юсипова Е. Г. Организационный аспект проведения совещаний на предприятии [Электронный ресурс] // Делопроизводство и документооборот на предприятии. — 2007. — №1. — URL : <http://www.delo-press.ru/articles.php?n=5151> (дата обращения 15.06.2014).
- [13] Роль и функции председателя совещания <http://sbiblio.com/biblio/archive/upravlenie/04.aspx> (дата обращения 14.07.2014).
- [14] Ожегов С. И. Словарь русского языка [Электронный ресурс] / С. И. Ожегов. — URL : <http://tolkslovar.ru/> (дата обращения 15.06.2014).
- [15] Деловые совещания [Электронный ресурс]. — URL : http://edu.dvgups.ru/METDOC/CGU/PSIHOLOG/PSIH_UPR/METHOD/PSIH_UPR/frame/LEK/L9/3 (дата обращения 15.06.2014).
- [16] Анисимов О. С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования / О. С. Анисимов. — М. : Экономика, 1991.
- [17] Верхоглазенко В. Н. Эффективная модель делового совещания / В. Н. Верхоглазенко, М. В. Хлюнева, А. А. Звезденков // Консультант директора. — 1998. — №15.
- [18] Деловое совещание — этапы подготовки и проведения [Электронный ресурс]. — URL : <http://fb.ru/article/2773/delovoe-soveshanie-etapyi-podgotovki-i-provedeniya> (дата обращения 15.06.2014).
- [19] Ведение деловых переговоров [Электронный ресурс]. — URL : http://www.be-reg.ru/sprav_info/bisnes/psy/peregov.shtml#1 (дата обращения 24.06.2014).
- [20] Черемискина С. Деловые переговоры: подготовка, проведение, анализ [Электронный ресурс] / С. Черемискина. — URL : <http://sales.r100.ru/?p=406> (дата обращения 24.06.2014).
- [21] Бороздина Г. В. Психология делового общения : учебник / Г. В. Бороздина. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2004.
- [22] Русский язык и культура речи [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.bibliotekar.ru/russkiy-yazyk/84.htm> (дата обращения 24.06.2014).
- [23] Ведение переговоров [Электронный ресурс]. — URL : <http://indivip.ru/sovetu/vedenie-peregovorov.html> (дата обращения 24.06.2014).

- [24] Ракей И. Р. Основы делового общения : учеб.-метод. комплекс для студентов специальности 1-08 01 01 «Профессиональное обучение» / И. Р. Ракей. — Мн. : МГВРК, 2007. — 176 с. — ISBN 978-985-6754-95-4.
- [25] Особенности публичной речи [Электронный ресурс]. — URL : <http://alexey-koreykin.ru/osobennosti-publichnoyrech.html> (дата обращения 22.06.2014).
- [26] Классическая базовая структура публичного выступления [Электронный ресурс]. — URL : <http://talk.by/content/klassicheskaya-bazovaya-struktura-publichnoy-vystupleniya> (дата обращения 24.06.2014).
- [27] Композиция публичного выступления [Электронный ресурс]. — URL : <http://rulinguistic.com/kompoziciyapublichnoy-vystupleniya/> (дата обращения 24.06.2014).
- [28] Ораторские приемы: Зачины [Электронный ресурс]. — URL : <http://alexey-koreykin.ru/oratorskie-priemyzachiny.html> (дата обращения 22.06.2014).
- [29] Русский язык и культура речи / под ред. проф. В. И. Максимова. — М. : Гардарики, 2000.
- [30] Искусство публичного выступления [Электронный ресурс]. — URL : <http://vestnik.icdc.ru/index.php/live/565-iskusstvo-publichnoy-vystupleniya> (дата обращения 24.06.2014).
- [31] Правила успешного публичного выступления [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.publiclibrary.ru/readers/otlichnik/learn-kak-podgotovit-publichnoy-vystuplenie.htm> (дата обращения 22.06.2014).
- [32] Медведев И. Правила успешного публичного выступления [Электронный ресурс] / И. Медведев. — URL : <http://psyfactor.org/lib/orator1.htm> (дата обращения 24.06.2014).
- [33] Основные вопросы, проблематика, предмет, задачи, цели и методы конфликтологии [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.igidravlika.com/novosti/1-osnovnym-voprosy-problematikapredmet-zadachi-czeli-i-metody-konfliktologii.html> (дата обращения 31.07.2014).
- [34] Лобан Н. А. Конфликтология : учебно-методический комплекс / Н. А. Лобан ; Частное учреждение образования «Минский институт управления». — Минск : МИУ, 2012. — 295 с.
- [35] Функции конфликта [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/funkciikonflikta.html> (дата обращения 31.07.2014).
- [36] Давлетчина С. Б. Словарь по конфликтологии / С. Б. Давлетчина. — Улан-Удэ : ВСГТУ, 2005. — 100 с.
- [37] Бородкин Ф. М. Внимание конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. — Новосибирск : Наука, 2001. — 78 с.

- [38] Мунин А. Н. Деловое общение [Электронный ресурс] / А. Н. Мунин. — URL : <http://www.litmir.net/br/?b=192030&p=1> (дата обращения 03.08.2014).
- [39] Лекция 4. Стадии и этапы конфликтного взаимодействия [Электронный ресурс]. — URL : <http://nsportal.ru/vu/fakultet-pedagogicheskogo-obrazovaniya/mezhlichnostnye-konflikty-isposoby-ikh-effektivnogo-raz-3> (дата обращения 03.08.2014).
- [40] Анцупов А. Я. Конфликтология: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — 4-е изд. испр. и доп. — М. : Эксмо, 2009. — 512 с.
- [41] Этика делового общения : учеб. пособие / составитель М. С. Узерина. — Ульяновск : УлГТУ, 2004. — 72 с.
- [42] Принципы корпоративной этики ведения бизнеса [Электронный ресурс]. — URL : http://www.elitarium.ru/2007/08/13/principyu_korporativnoj_jetiki_vedeniya_biznesa.html (дата обращения 10.07.2014).
- [43] Этикет и имидж делового человека [Электронный ресурс]. — URL : <http://www.tigf.org/Etiket-i-imidzhdelovogo-cheloveka-rns.html> (дата обращения 10.07.2014).
- [44] Имидж и этикет делового человека [Электронный ресурс]. — URL : <http://restorator.name/personal/etiketofitsianta/2033-imidzh-i-etiket-delovogo-cheloveka.html> (дата обращения 10.07.2014).

Приложение А

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ ПО ДЕЛОВЫМ КОММУНИКАЦИЯМ

Изучение стиля делового общения

С помощью этого теста вы можете оценить свой стиль делового общения. Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары выберите одно, то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладываний и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.
12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. п.

14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.
15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.
17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.
18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.
19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.
20. Я люблю творческое решение проблем.
21. Я все время строю планы на будущее.
22. Я восприимчив к нуждам других.
23. Хорошее планирование — ключ к успеху.
24. Меня раздражает слишком подробный анализ.
25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я прислушиваюсь к мнению других.
28. Говорят, что я быстро соображаю.
29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.
30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.
31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.
32. Я постоянно задаю себе вопросы.
33. Деля что-либо, я тем самым учусь.
34. Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.
36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я способен оценить климат в группе.
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.
42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.
43. Я могу открыто выразить свои чувства.
44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45. Я очень люблю читать.
46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.
48. Я люблю достигать поставленных целей.

49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.
50. Я люблю разнообразие.
51. Факты говорят сами за себя.
52. Я использую свое воображение настолько это возможно.
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.
54. Мой мозг никогда не перестает работать.
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.
56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.
58. Эмоции только создают проблемы.
59. Я люблю быть таким же, как другие.
60. Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати.
61. Я примеряю свои новые идеи к людям.
62. Я верю в научный подход.
63. Я люблю, когда дело сделано.
64. Хорошие отношения необходимы.
65. Я импульсивен.
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.
70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является крайне важной для меня.
73. Мне очень нравится играть идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.
76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
77. Абстракции интересны для меня.
78. Мне нравятся детали.
79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.
80. Я достаточно уверен в себе.

Подсчет баллов

Обведите те номера, на которые вы ответили положительно, и отметьте их в приведенной ниже таблице. Посчитайте количество баллов по каждому стилю (один положительный ответ равен 1 баллу). Тот стиль, по которому вы набрали

наибольшее количество баллов (по одному стилю не может быть более 20 баллов), наиболее предпочтителен для вас. Если вы набрали одинаковое количество баллов по двум стилям, значит, они оба присущи вам.

Стиль 1	1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79
Стиль 2	2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78
Стиль 3	3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80
Стиль 4	4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77

Стиль 1 — ориентация на действие. Характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, ответственности, опыта, достижений, решений. Люди, владеющие этим стилем, прагматичны, прямолинейны, решительны, легко переключаются с одного вопроса на другой, часто взволнованы.

Стиль 2 — ориентация на процесс. Характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, деталей. Человек, владеющий этим стилем, ориентирован на систематичность, последовательность, тщательность. Он честен, многословен и малоэмоционален.

Стиль 3 — ориентация на людей. Характерно обсуждение человеческих нужд, мотивов, чувств, «духа работы в команде», понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональны, чувствительны, сопереживающие и психологически ориентированы.

Стиль 4 — ориентация на перспективу, на будущее. Людям этого стиля присуще обсуждение концепций, больших планов, нововведений, различных вопросов, новых методов, альтернатив. Они обладают хорошим воображением, полны идей, но мало реалистичны и порой их сложно понимать.

Оценка самоконтроля в общении (по Мариону Снайдеру)

С помощью этого теста вы можете определить свой уровень контроля при общении с другими людьми. Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените, как верное или неверное для себя. Верное — обозначьте буквой В, а неверное — буквой Н.

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Подсчет баллов

Оценка результатов: по одному баллу начисляется ответ «Н» за 1, 5, 7 вопросы и за ответ «В» — на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

0–3 балла показывают низкий коммуникативный контроль, т. е. ваше поведение устойчиво и вы не считаете нужным меняться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в общении, отсюда некоторые считают вас «неудобным» по причине вашей прямолинейности.

4–6 баллов говорят о среднем коммуникативном контроле. Вы искренни, но не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Однако считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

7–10 баллов указывают на высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

Определение стиля поведения в ситуации конфликта по методу Томаса—Килмена

Подумайте о ситуациях, в которых Ваши желания отличаются от желаний другого человека. Как Вы обычно ведете себя в таких ситуациях?

Ниже приведены 30 пар высказываний, описывающих варианты возможного поведения в конфликтных ситуациях, в каждой из пар обведите кружком вариант А или В, более характерный для Вашего поведения.

Во многих случаях оба из предложенных вариантов могут оказаться для Вас нетипичными; если это так, обведите тот из них, которым бы Вы воспользовались с большей вероятностью.

1	A	Иногда я предоставляю право решать проблему другим
	B	Я стараюсь подчеркнуть общее в наших позициях, а не обсуждать спорные моменты
2	A	Я пытаюсь найти компромиссное решение
	B	Я пытаюсь учесть все интересы, как свои, так и оппонента
3	A	Обычно я твердо стою на своем
	B	Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения
4	A	Я пытаюсь найти компромиссное решение
	B	Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов противоположной стороны

5	А	При выработке решения ищу помощи со стороны других
	В	Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях
6	А	Я пытаюсь не создавать себе репутацию неприятного человека
	В	Я пытаюсь навязать другим свою позицию
7	А	Я пытаюсь отложить решение вопроса, чтобы иметь время тщательно его обдумать
	В	Я жертвую одними выгодами, чтобы получить взамен другие
8	А	Обычно я твердо настаиваю на своем
	В	Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы
9	А	Я чувствую, что различия в позициях не всегда стоят того, чтобы о них беспокоиться
	В	Я прилагаю некоторые усилия, чтобы повернуть дело на свой лад
10	А	Я твердо настаиваю на своем
	В	Я пытаюсь найти компромиссное решение
11	А	Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы
	В	Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения
12	А	Иногда я избегаю занимать позицию, ведущую к конфронтации
	В	Я готов кое в чем уступить оппоненту, если он тоже мне уступит
13	А	Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам»
	В	Я настаиваю на принятии моих условий
14	А	Я излагаю оппоненту мои соображения и интересуюсь его идеями
	В	Я пытаюсь продемонстрировать оппоненту логичность и выгоду принятия моих условий
15	А	Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения
	В	Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях

16	A	Я стараюсь щадить чувства других
	B	Я пытаюсь убедить оппонента в выгоде принятия моих условий
17	A	Обычно я твердо настаиваю на своем
	B	Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях
18	A	Я позволяю оппоненту придерживаться своего мнения, если ему от этого лучше
	B	Я согласен кое в чем уступить оппоненту, если он тоже кое в чем мне уступит
19	A	Я пытаюсь сразу же, открыто, обсудить все интересы и спорные вопросы
	B	Я пытаюсь отложить принятие решения, чтобы иметь время тщательно его обдумать
20	A	Я пытаюсь сразу же обсудить противоречия
	B	Я пытаюсь найти справедливое сочетание из выгод и уступок для каждого из нас
21	A	При подготовке к переговорам я стараюсь учитывать интересы оппонента
	B	Я больше склонен к непосредственному и открытому обсуждению проблемы
22	A	Я стараюсь найти позицию, находящуюся между позицией оппонента и моей
	B	Я настаиваю на своих интересах
23	A	Очень часто я стараюсь удовлетворить все интересы, свои и оппонента
	B	Иногда я предоставляю право решать проблему другим
24	A	Я стараюсь пойти навстречу оппоненту, если его условия слишком для него значат
	B	Я пытаюсь склонить оппонента к компромиссу
25	A	Я пытаюсь продемонстрировать оппоненту логичность и выгоду принятия моих условий
	B	При подготовке к переговорам я пытаюсь учитывать интересы оппонента

26	А	Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам»
	В	Я почти всегда пытаюсь удовлетворить все пожелания, как свои, так и оппонента
27	А	Иногда я избегаю занимать позицию, ведущую к конфронтации
	В	Я позволяю оппоненту придерживаться своего мнения, если ему от этого лучше
28	А	Обычно я твердо стою на своем
	В	При выработке решения я постоянно ищу помощи со стороны других
29	А	Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам»
	В	Я чувствую, что различия в позициях не всегда стоят того, чтобы о них беспокоиться
30	А	Я стараюсь щадить чувства других
	В	Я всегда стараюсь найти решение проблемы совместно с оппонентом

Подсчет баллов

Подсчет баллов ведется путем заполнения таблиц, представленных ниже.

Таблица А.1 – Обведите буквы, которые вы выбрали, отвечая на соответствующие вопросы

	Конку- рентный (давление)	Партнерский (разрешение проблемы)	Компромис- сный (делим пополам)	Избега- ющий (уход)	Примири- тельный (сглаживание)
1				А	В
2		В	А		
3	А				В
4			А		В
5		А		В	
6	В			А	
7			В	А	
8	А	В			
9	В			А	
10	А		В		
11		А			В
12			В	А	
13	В		А		
14	В	А			
15				В	А
16	В				А
17	А			В	
18			В		А

продолжение на следующей странице

Таблица А.1 – Продолжение

	Конку- рентный (давление)	Партнерский (разрешение проблемы)	Компромис- сный (делим пополам)	Избега- ющий (уход)	Примири- тельный (сглаживание)
19		А		В	
20		А	В		
21		В			А
22	В		А		
23		А		В	
24			В		А
25	А				В
26		В	А		
27				А	В
28	А	В			
29			А	В	
30		В			А

Таблица А.2 – Подсчитайте количество букв, обведенных в каждой колонке

Конкурентный	Партнерский	Компромиссный	Избегающий	Примирительный

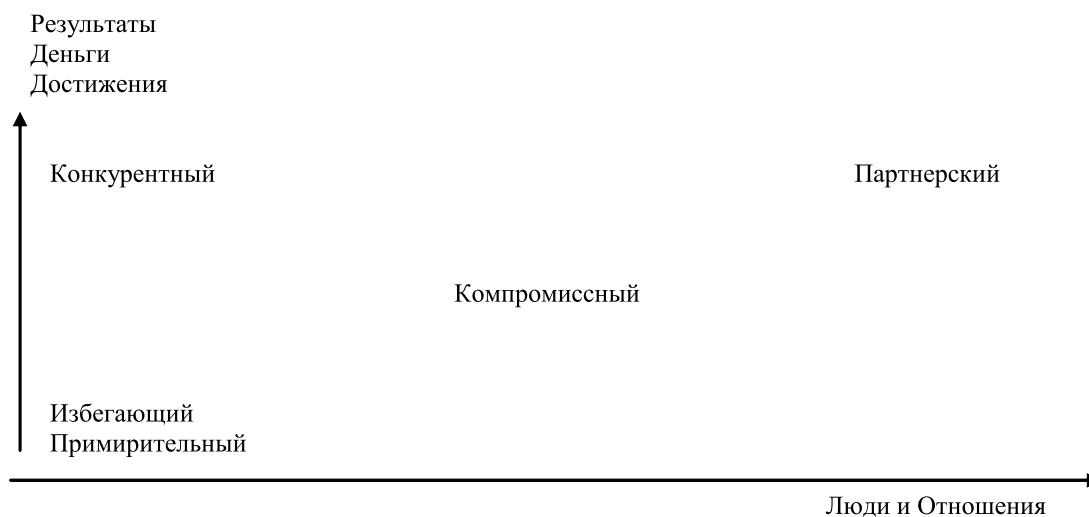
Построение графического профиля своего стиля поведения

Графический профиль отражает тот репертуар средств совладания с конфликтом, который вы обычно используете в различных конфликтных ситуациях. Вы можете построить его с помощью приведенной ниже таблицы. Пять колонок соответствуют пяти стилям поведения: «конкурентному», «партнерскому», проч. и представляют собой шкалы от 0 (стиль почти не используется) до 12 (стиль используется очень часто). Обведите в каждой колонке те баллы, которые вы набрали, проработав опросник (см. табл. А.2).

Ваши баллы указывают ваше место в ряду лиц, прошедших тест Томаса–Килманна. Горизонтальные линии соответствуют процентным показателям. Так, например, если полученный вами балл по конкурентности расположен выше 80% горизонтали, это говорит о том, что вы используете такой стиль поведения чаще, чем 80% людей, прошедших тест Томаса–Килманна.

Двойные горизонталы (25% и 75%) отделяют средние 50%-ные показатели от верхних и нижних 25%. Если ваши показатели оказываются в пределах 25% — 75%, значит, вы используете данный стиль поведения примерно столько же, сколько большинство опрошенных. Если показатели выходят за эти пределы, значит, вы используете данный стиль поведения чаще или реже большинства опрошенных. Из этого не следует, впрочем, что крайние показатели непременно отрицательны, поскольку конкретная жизненная ситуация может требовать именно такого использования данного стиля поведения.

100%	12	12	12	12	12
	11	11	11	11	11
	10	10	10	10	10
75%	9	9	9	9	9
	8	8	8	8	8
	7	7	7	7	7
50%	6	6	6	6	6
	5	5	5	5	5
	4	4	4	4	4
25%	3	3	3	3	3
	2	2	2	2	2
	1	1	1	1	1
0%	0	0	0	0	0
	Конкурентный	Партнерский	Компромиссный	Избегающий	Примирительный



Возможные варианты графиков

Рисунок А.1 — это график человека-дипломата. Ему свойственно всегда искать золотую середину, привычно отказываясь от некоторой доли своих интересов и целей.

Рисунок А.2 — это график хозяина жизни: все или ничего. Если смогу — возьму себе. Если партнер окажется сильнее — уступлю.

Рисунок А.3 — это график «Мне или никому». В комментариях не нуждается.

Рисунок А.4 — это график, который отражает стилевые особенности профессионального психолога-практика. Основная стратегическая черта поведения — сотрудничество. Однако в тактических целях может использоваться противоборство. Избегание для тех ситуаций, когда психолог чувствует свою несостоятельность в решении проблем клиента (поиск другого специалиста). А компромиссы и уступчивость в практической работе опасны даже как тактический прием¹.

¹ Китаева Г. Пять стратегий поведения в конфликте. Методика Томаса-Килмана <http://www.nevrozovnet.ru/osnova/5-ryat-strategij-povedeniya-v-konflikte-metodika-tomasa-kilmana.html> (дата обращения 08.08.2014).

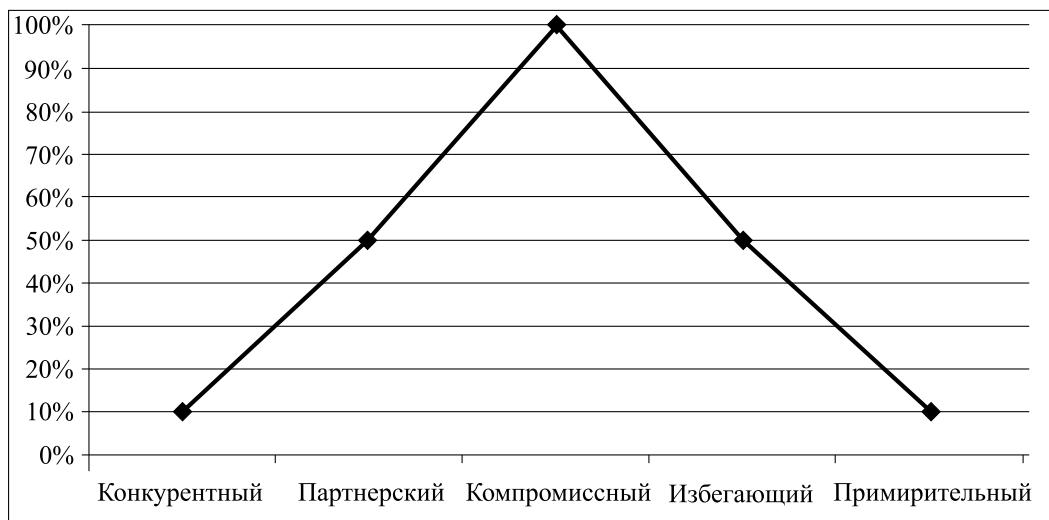


Рис. А.1 – Дипломат

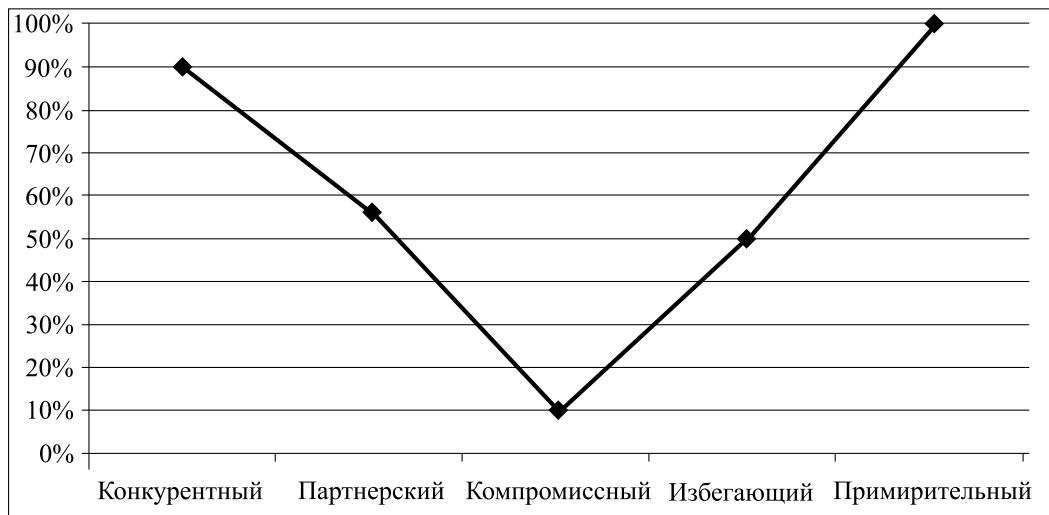


Рис. А.2 – Хозяин жизни



Рис. А.3 – «Мне или никому»



Рис. А.4 – Психолог-практик

ГЛОССАРИЙ

Антагонистический конфликт — это специфический вид конфликтного взаимодействия, в котором сталкиваются и ведут борьбу между собой антагонисты, т. е. социальные группы, отстаивающие непримиримые интересы, цели и пути их осуществления.

Барьер отношений — барьер, связанный с недоверием или неприязнью к коммуникатору.

Вербальная коммуникация — это письменная и устная речь.

Внешняя среда — совокупность всех условий и факторов, влияющих на процесс коммуникации.

Внутриличностный конфликт — это внутренний конфликт, происходящий у человека с самим собой.

Воздействие — это изменение установок, сдвиги в ценностях под влиянием.

Вынужденный конфликт — это намеренно создаваемый конфликт для достижения иных, чем провозглашенные, целей по причине несогласия с ними.

Горизонтальный конфликт — вид конфликта, который предполагает конфликтное взаимодействие равных (по иерархическому уровню, располагаемой власти) субъектов: руководителей одного уровня, предприятий и специалистов между собой.

Деловая беседа — это целенаправленная с заранее планируемым эффектом устная коммуникация, которая служит решением производственных проблем и предполагает выработку собственных решений.

Деловые переговоры — это вид деловых коммуникаций, характеризующий процесс общения, в рамках которого люди пытаются согласовать какие-либо действия, договариваются о чём-либо, решают спорные вопросы.

Диалогическая речь — речь, поддерживаемая собеседником.

Драматическая пауза — это пауза, которая используется для придания речи трагичности.

Дырявая пауза — это вид паузы, при которой рассказчику нечего сказать.

Инструктивное совещание — это совещание, которое служит для передачи служебной информации. Его целесообразно использовать в случае отсутствия времени для письменных распоряжений или при желании руководителя эмоционально воздействовать на подчиненных.

Информативное публичное выступление — передача сведений и объяснений причинно-следственных связей между событиями.

Информативный диалог — это процесс передачи какой-либо информации.

Информационное сообщение — это информация, которую один коммуникатор передает другому коммуникатору.

Источник информации — это коммуникатор, который передает сообщение приемнику информации, с целью ее донесения до него.

Канал передачи информации — это канал, через который источник информации передает сообщение приемнику информации.

Коммуникативные мотивы общения — это причины, движущие силы, которые побуждают людей к коммуникации.

Коммуникация — обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

Компромиссный конфликт — это конфликт, при котором стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого на свои.

Конфликт — столкновение противоположно-направленных целей, интересов, мнений и субъектов взаимодействия.

Конфликтующее сознание — особое состояние сознания человека, заключающееся в осознании противоборствующими сторонами противоположности своих интересов, ценностей, целей и превращение их в мотивацию активности.

Конформизм — это мнение, навязанное обществом.

Критика — это отрицательное суждение с целью указания недостатков.

Логический барьер — возникает у партнеров с неодинаковым видом мышления. В зависимости от того, какие виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого партнера, они общаются на уровне понимания или непонимания.

Локальная коммуникация — это коммуникация, происходящая внутри небольшого коллектива, часто связанного семейными узами или интересами.

Манипулятивный диалог — это скрытое управление собеседником во время коммуникации.

Массовая коммуникация — это коммуникация, при которой сообщение получает или использует большое количество людей, часто имеющих разные интересы.

Межгрупповой конфликт — это конфликт, который происходит между двумя группами объединенных между собой людей.

Межличностно-групповой конфликт — это конфликт, происходящий между человеком и какой-либо группой людей.

Межличностное взаимодействие — последовательность развернутых во времени реакций людей на действия друг друга.

Межличностный конфликт — это конфликт, который происходит между двумя индивидуумами.

Невербальная коммуникация — это поведение человека, которое сигнализирует об эмоциональных состояниях и характере взаимодействия общающихся личностей. Включает в себя: жесты, мимику, интонацию, громкость, тембр и темп голоса, позы тела, запахи.

Неизбежный конфликт — это конфликт, которого невозможно избежать по тем или иным причинам.

Нецелесообразный конфликт — это конфликт, который не будет иметь в результате того, для какой цели он начинался, он «не окупит» себя, а только ухудшит отношения между коммуникаторами.

Нонконформизм — это стремление выделиться.

Обратная связь — это реакция у приемника информации на сообщение источника.

Общение — это коммуникативно-информационное взаимодействие людей.

Объект конфликта — это ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся обе противоборствующие в конфликте стороны.

Оперативное совещание — деловое совещание с целью получения руководством информации о текущем состоянии дел в организации, выработки решений оперативного характера и постановки соответствующих задач перед исполнителями.

Опосредованная коммуникация — это общение, происходящее не напрямую, а через третье лицо.

Открытый конфликт — это конфликт, когда ясны его мотивы и противоборствующие стороны их не скрывают.

Перцептивное общение — это умение проникать во внутренний мир других людей, улавливать их психическое состояние, выявлять подлинное отношение к руководителю и работе, а также умение воздействовать на людей с учетом их эмоционального состояния.

Письменная речь — графическая или технически описанная информация, которая воспринимается зрительно.

Предвзятые представления — склонность отвергать всё, что противоречит собственным взглядам.

Предмет коммуникации — это то, о чем, по поводу чего происходит процесс деловой коммуникации.

Предмет конфликта — материальный или духовный объект жизни, в отношении которого формируется противоположная направленность мнений людей.

Пренебрежение фактами — привычка не обращать внимания на факты, которые приводит собеседник.

Приемник информации — это коммуникатор, которому хотят донести какую-то информацию.

Проблемное совещание — это совещание, которое проводят в небольшом кругу специалистов или компетентных лиц для того, чтобы найти оптимальное управленческое решение проблемных вопросов.

Проксемика — наука о дистанциях.

Прямая (непосредственная) коммуникация — это общение, которое происходит напрямую между собеседниками, без привлечения третьих лиц.

Публичное выступление — это форма деловой коммуникации. Передача одним выступающим информации разного уровня в ходе общения с широкой публикой.

Речевой акт — индивидуальное и каждый раз новое употребление языка.

Семантический (смысловой) барьер — возникает при несоответствии лингвистического словаря со смысловой информацией, а также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур.

Сенсорное воздействие — это воздействие, при котором широко используются цвет, свет и звук.

Скрытый конфликт — это конфликт, мотив которого тщательно маскируется за поводом, по которому якобы он возник.

Спонтанный конфликт — это конфликт, который возникает самопроизвольно и без видимых на то причин.

Спровоцированный конфликт — это конфликт, который возникает в результате действий одного человека над другим. Человек начинает конфликт не сам, а подталкивает к этому своего собеседника, выводит его на конфликт.

Средство коммуникации — это то, с помощью чего происходит процесс коммуникации. Средства бывают вербальные и невербальные.

Стереотип — упрощенное мнение относительно отдельных лиц, ситуации, либо предмета, возникающее в результате нежелания или невозможности более глубокого их изучения.

Стилистический барьер — несоответствие формы представления информации ее содержанию. Возникает при неправильной организации сообщения.

Тропы — слово или выражение, используемое в переносном значении с целью усилить образность языка, художественную выразительность речи.

Убеждающее публичное выступление — процесс, в ходе которого оратор передает сообщение, предназначенное для создания определённой установки.

Устная речь — информация, воспроизводимая вслух и воспринимаемая на слух.

Фигуры речи — обороты речи, которые используются для усиления выразительности.

Фонетический барьер — препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (дикция, интонация, логические ударения и т. д.).

Цель коммуникации — это результат, к которому хотят прийти собеседники в конце деловой коммуникации.

Чистота речи — отсутствие слов-паразитов, слов-сорняков.

Эго-состояние — это роль человека, занимаемая им в жизни. Существуют роли родителя, ребенка и взрослого. Родитель всегда наставляет, учит, наказывает. Взрослый оценивает, решает, размышляет, он рационален, словно компьютер. Ребенок капризничает, чего-то боится, он очень эмоционален.

Эмоциональная пауза — это пауза, служащая для привлечения внимания, заострения важных моментов в речи.

Эффект визуального имиджа — это эффект, при котором основополагающим впечатлением о человеке служит внешний вид.

Эффект первых фраз — это эффект, при котором первое общение с человеком корректирует первое впечатление о нем как в лучшую, так и в худшую сторону.

Эффект релаксации — это эффект, при котором снимается эмоциональное напряжение у собеседника.

Язык — система знаков, включающая слова с их значениями и синтаксис.

Учебное издание
Емельянова Елена Александровна
ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Корректор Осипова Е. А.
Компьютерная верстка Перминова М. Ю.

Подписано в печать 29.09.14. Формат 60x84/8.
Усл. печ. л. 14,42. Тираж 300 экз. Заказ

Издано в ООО «Эль Контент»
634029, г. Томск, ул. Кузнецова д. 11 оф. 17
Отпечатано в Томском государственном университете
систем управления и радиоэлектроники.
634050, г. Томск, пр. Ленина, 40
Тел. (3822) 533018.