

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«МИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ВЫСШИЙ
РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

И. Р. РАКЕЙ

ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебно-методический комплекс
для студентов специальности
1-08 01 01 «Профессиональное обучение»

МИНСК 2007

УДК 316.6(075)
ББК 88.5я7
Р19

Рекомендовано и изданию кафедрой психолого-педагогических дисциплин и Научно-методическим советом Учреждения образования «Минский государственный высший радиотехнический колледж»

Р е ц е н з е н т ы:

С. Н. Анкуда, первый проректор УО «Международный государственный экологический университет им. А. Д. Сахарова», канд. пед. наук, доцент

Т. Д. Полякова, проректор по научной работе УО «Белорусский государственный университет физической культуры», доктор пед. наук, профессор

Ракей И. Р.

Р19 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

Учебно-методический комплекс предназначен для преподавания и изучения дисциплины «Основы делового общения», наиболее востребованной специалистами, деятельность делового общения которых является определяющей. Обобщаются подходы к проблеме делового общения, рассматриваются формы, средства, техники делового общения. Может быть использован теми, кто заинтересован в повышении своей компетенции в области делового общения.

Предназначен для студентов и преподавателей колледжа.

УДК 316.6(075)
ББК 88.5я7

ISBN 978-985-6754-95-4

© Ракей И. Р., 2007

© Оформление. Учреждение образования «Минский государственный высший радиотехнический колледж», 2007

Предисловие

Образованность, интеллект, знание своего дела – эти качества всегда высоко ценились. Но достаточно ли их для того, чтобы быть востребованным, занять достойное место в коллективе, добиться успеха в карьере? Сегодня, пожалуй, уже нет. Все большее значение приобретают личностные качества человека, его культурный уровень, духовное развитие, воспитанность, умение строить взаимоотношения. Именно поэтому высшее образование в последнее время ориентировано на гуманитаризацию обучения, обеспечивающую формирование личности, в которой сочетаются глубокие профессиональные знания и умения с высокой общей культурой.

Сейчас страна нуждается в высококвалифицированных кадрах. Растет престиж специалистов с высшим техническим образованием, а следовательно, повышается и уровень требований, предъявляемых к ним. Необходимыми компонентами общей культуры специалистов любого профиля, в значительной степени определяющими успех их профессиональной деятельности, являются свободное владение основами делового общения, умения использовать его как инструмент эффективной профессиональной и межличностной коммуникации. Перед профессиональным образованием сформулирована задача подготовки специалистов, ориентированных на проявление инициативы и предприимчивости, способных эффективно решать производственные и маркетинговые задачи в условиях конкуренции на международных рынках.

Таким образом, формирование у студентов культуры коммуникации, навыков делового общения приобретает в современных условиях существенный смысл и является составной частью профессиональной подготовки.

Формирование культуры делового общения предполагает организацию систематической работы над такими профессиональными и нравственными качествами специалистов, как способность к аргументации, логичность, сдержанность, владение основами этикета. Необходимо научить студентов свободно пользоваться разнообразными средствами дискуссии и убеждения в различных условиях, и, прежде всего, в их профессиональной деятельности, научить их культуре делового общения, сформировать у них навыки логичной и выразительной речи, эффективно воздействующей на собеседника в процессе коммуникации.

Эти проблемы и обуславливают необходимость включения в учебные планы специальности 1-08 01 01 «Профессиональное обучение» учебной дисциплины «Основы делового общения», которая имеет явно выраженную профессионально-прикладную направленность и тесно связана с другими дисциплинами гуманитарного и психолого-педагогического цикла.

Цель преподавания дисциплины «Основы делового общения» – формирование системных представлений о компетентности и аргументации в деловом общении, способах развития компетентности и аргументированности доводов в общении, параметрах конструктивности общения, документационном обеспечении коммуникационной деятельности педагога-инженера и основах документирования делового общения.

Задачи преподавания дисциплины:

- изучение студентами теоретических основ по определению роли и значения культуры делового общения в деловых взаимоотношениях;

- формирование профессиональных навыков по применению эффективных средств общения, а также по устранению потенциальных и реальных барьеров общения;

- обучение студентов самостоятельному анализу техники делового общения в профессиональной деятельности.

Требования к знаниям. По окончании изучения дисциплины студент должен:

знать:

1) понятийный аппарат данной дисциплины;

2) набор коммуникативных приемов и техник:

- по установлению контакта с собеседником;

- созданию атмосферы доверительного общения;

- организации обратной эмоциональной связи;

3) методики конструктивного самопредъявления и самораскрытия с целью их эффективного использования в профессиональной деятельности;

уметь характеризовать:

- историко-логические этапы становления дисциплины «Основы делового общения» в качестве самостоятельного курса и его взаимосвязь с другими отраслями педагогических знаний;

- программы и приемы формирования навыков эффективного слушания;

уметь анализировать:

1) особенности современных педагогических методов в про-

цессе формирования культуры профессионального взаимодействия и делового общения;

2) потенциальные возможности документационного обеспечения делового общения с бездокументным;

приобрести навыки и качества:

1) использования различных видов социально-психологического воздействия в процессе повседневного общения и делового взаимодействия с людьми;

2) использования речевого этикета в разных ситуациях профессиональной и деловой коммуникации;

3) эффективной подготовки и проведения публичных выступлений и различных видов бесед;

4) профилактики и нейтрализации межличностных и межгрупповых деловых конфликтов;

5) педагогически и психологически грамотно организовывать индивидуальную деятельность, межличностное и межгрупповое взаимодействие людей.

Перечень дисциплин с указанием разделов (тем), содержание которых необходимо знать студентам для изучения дисциплины «Основы делового общения», приведен в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Название дисциплины	Раздел, тема
1. Культура речи	Коммуникативные качества речи. Нормы современного русского и белорусского языков
2. Русский язык	Фонетика. Орфоэпия
3. Белорусский язык	Фонетика. Орфоэпия. Лексика
4. Психология	Язык, речь, речевая деятельность. Вербальные и невербальные средства общения
5. Методика воспитательной работы	Педагогическое мастерство. Искусство общения учителя с учащимися

Учебно-методический комплекс адресован студентам специальности 1-08 01 01 «Профессиональное обучение» – педагогам-инженерам, педагогам-программистам, педагогам-экономистам, а также преподавателям высших учебных заведений и всем тем, кто заинтересован в повышении своей компетенции в области делового общения. Учебно-методический комплекс позволит расширить знания о деловом общении, его формах и средствах, он включает в себя теоретический и практический материал по изучаемой дисциплине.

1. УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

1.1. Примерный тематический план

Примерный тематический план дисциплины приведен в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Наименование раздела, темы	Количество часов	
	Лекция	Практическое занятие
Введение	2	–
РАЗДЕЛ 1. Общение как социальный и педагогический процесс (психолого-педагогические аспекты)	2	2
1.1. Аспекты и стороны общения	2	–
1.2. Коммуникативная сторона общения	–	2
РАЗДЕЛ 2. Значение культуры делового общения в системе общественной и педагогической активности	4	–
2.1. Культура делового общения и сферы ее воздействия	4	–
РАЗДЕЛ 3. Формы делового общения	2	4
3.1. Уровни делового общения	2	–
3.2. Деловая беседа и переговоры	–	2
3.3. Деловые споры и конфликты	–	2
РАЗДЕЛ 4. Средства делового общения	2	4
4.1. Вербальные и невербальные средства	–	2
4.2. Технические средства общения	2	2
РАЗДЕЛ 5. Барьеры делового общения	2	4
5.1. Пространственные и временные барьеры	–	1
5.2. Эргономические барьеры	–	1
5.3. Физиологические и психологические барьеры	–	2
5.4. Социальные и правовые барьеры	2	–
РАЗДЕЛ 6. Техники делового общения	–	4
6.1. Техники переговоров	–	2
6.2. Техники общения в условиях конфликта	–	2
РАЗДЕЛ 7. Этика и этикет делового общения	2	–
7.1. Нравственные и поведенческие нормы общения	2	–
Всего	16	18

1.2. Содержание учебной дисциплины

Введение. «Основы делового общения» как учебный предмет.

История возникновения дисциплин, посвященных освоению навыков делового общения. Различные дисциплины, изучающие деловое общение и его культуру. Соотношение понятий «общение», «коммуникация», «деловое общение», «культура делового общения».

РАЗДЕЛ 1. Общение как социальный и педагогический процесс (психолого-педагогические аспекты)

Аспекты и стороны общения. Педагогические технологии формирования восприятия в общении. Восприятие на уровне межличностного и межгруппового общения. Рефлексивное общение. Понимание и принятие решений в процессе общения. Проекция и идентификации, стереотипы, предрассудки и дискриминация. Имидж и репутация делового человека. Коммуникативная сторона общения. Основные барьеры коммуникации. Типы коммуникационных взаимодействий по М. Веберу, Э. Берну, Ю. Хабермасу и др.

РАЗДЕЛ 2. Значение культуры делового общения в системе общественной и педагогической активности

Культура делового общения и сферы ее воздействия. Субъекты делового общения. Предмет и цель делового общения. Культура делового общения как элемент корпоративной культуры и как условие делового успеха. Педагогические, психологические, этические, правовые, организационные, физиологические факторы делового общения. Взаимосвязь имиджа, репутации и делового общения. Деловое общение и карьера.

РАЗДЕЛ 3. Формы делового общения

Межличностные и служебные уровни делового общения.

Деловая беседа. Структура деловой беседы при ориентации на успех. Аргументация и контраргументация.

Переговоры. Альтернативные переговоры.

Обсуждение и дискуссия как промежуточные формы делового общения. Типология участников дискуссий.

Деловой спор. Достоинства спора и основные недостатки.

Конфликты в работе и формы их проявления. Основные способы урегулирования деловых конфликтов и споров.

Моделирование различных форм: переговоров, дискуссий, споров, конфликтов в игровой ситуации.

РАЗДЕЛ 4. Средства делового общения

Вербальные средства общения. Паралингвистические и экстралингвистические средства общения. Невербальные средства общения. Жесты, мимика и пантомимика, их значение в деловом общении.

Технические средства общения. Роль новых средств передачи информации в деловом общении. Внешние атрибуты как средство общения.

Регулирование деловых отношений через правила внутреннего трудового распорядка.

Обработка различных средств общения в игровой ситуации: «Испорченный телефон», «Глухонемой», «Секретарь» и пр.

Организация пространства под офис.

Выполнение работ по оформлению документов. Установление реквизитов.

РАЗДЕЛ 5. Барьеры делового общения

Пространственные барьеры: неудачный выбор места общения, дистанции общения.

Временные барьеры: неправильный выбор времени встречи, нехватка (цейтнот) времени, опоздание или затягивание времени общения как барьер.

Эргономические барьеры: неподходящие условия для общения – шум, вибрация, дефекты освещения, загазованность и пр.

Физиологические барьеры: усталость, стресс, депрессия, функциональная патология.

Психологические барьеры: личная неприязнь, слабая мотивация в общении, зависть, страх, комплексы неполноценности, негативные ассоциации, манипуляции, зависть.

Социальные барьеры: диспропорция в статусах и материальном положении, несовпадение интересов.

Правовые барьеры: недостаточно развитая правовая база, противоречие между нормативными актами.

Лингвистические барьеры: незнание языка, недостаточный словарный запас, применение междометий, слов-паразитов, дефекты речи.

Этнокультурные барьеры: различия в обычаях, традициях, религии и пр. Столкновение различных менталитетов.

Атрибутивные барьеры: шокирующая одежда, прическа, украшения, очки.

Установление барьеров общения на конкретном примере. Деловая игра «Барьеры общения».

Практическая демонстрация пространственных, временных, физиологических, социальных, правовых, языковых, этнокультурных и атрибутивных барьеров.

РАЗДЕЛ 6. Техники делового общения

Техника публичного выступления.

Техника ведения переговоров.

Техника ведения спора. Методы аргументации в споре. Спор без правил.

Техника общения в условиях конфликтных взаимоотношений. Психологическое и позиционное давление в конфликте. «Запрещенные приемы» для конфликтующих.

Способы манипуляции в деловом общении.

Делопроизводство.

Приемы ведения переговоров. Игра «Потерпевшие кораблекрушение».

Способы аргументации в споре методом ситуационных задач. Демонстрация «ударов ниже пояса» в деловом споре.

Обсуждение конкретной проблемы методом «мозгового штурма».

Тренинг по технике публичного выступления.

Применение способов психологического и позиционного давления в конкретной игровой ситуации.

Техника профилактики неэффективных приемов делового общения.

Демонстрация и отработка приемов контрманипуляции в игровой ситуации.

РАЗДЕЛ 7. Этика и этикет делового общения

Этические нормы в деловом общении. Соблюдение нравственных критериев в трудовых отношениях. Основные формы нарушения этических правил в деловом общении.

Правила этикета.

2. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ВОПРОСОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Введение

«Основы делового общения» как учебный предмет. Ни для кого не является секретом, что общение является важной частью ведения дел. Мы регулярно общаемся с коллегами, начальниками, подчиненными, клиентами. Через общение мы узнаем их нужды, показываем себя, представляем свои результаты.

Можно быть хоть «семи пядей во лбу» и разрабатывать гениальные проекты, но без умения понятно и тактично излагать свои мысли, а также слушать окружающих, реализовать эти проекты не удастся. А значит не добиться достаточно весомых результатов конкретно в том деле, которому ты служишь, повышения профессионального мастерства, уровня занимаемой должности, улучшения материального благополучия и т. д.

Деловое общение определенно является искусством, в котором существенную роль играет чувство такта и ощущение контакта с партнером. В то же время уже появились определенные приемы и наработки, рекомендуемые, как правильно и доступно излагать свои мысли; какие слова наилучшим образом подходят для выбранной темы; в каких случаях стоит делать акценты на личности партнера, а в каких – на его деятельности. Общаться нам приходится письменно и устно, в личной встрече и по телефону. Для каждого вида общения существуют свои приемы и методы.

Деловое общение – одна из основных наших функций на административном поприще и в производственном коллективе, в научной и педагогической деятельности, бизнесе и других формах сотрудничества. Ведь главное действующее лицо, принимающее решение, – это человек. Можно быть преуспевающим физиком-теоретиком или педагогом-инженером, педагогом-экономистом, педагогом-программистом и не уметь общаться. Однако не может быть преуспевающего руководителя, испытывающего трудности с общением.

«Основы делового общения» правомерно определить как науку, объектом исследования которой являются аспекты общения людей в деловой сфере, факторы обеспечения эффективности деловых контактов.

Предмет этой науки – разнообразные психологические и этические процессы отдельных участников деловых взаимоотношений, организаций и групп, а также выраженные во вне свойственные им поведенческие процессы, свойства и состояния.

Правильно организованное деловое общение способствует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. В идеале оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение индивидуальных интересов.

«Основы делового общения» – отраслевая педагогическая, социально-психологическая наука, нацеленная на обеспечение эффективного делового общения на разных уровнях хозяйственной и социальной жизни.

Как и всякая наука, «Основы делового общения» опираются на категориальный аппарат, определенный комплекс ключевых, базовых понятий, понимание которых является важнейшим условием успешного усвоения учебной дисциплины.

Основная категория изучаемой учебной дисциплины – *психология личности*. Под этой категорией понимается совокупность устойчивых психических качеств участников деловых взаимоотношений, которые составляют их индивидуальность.

Именно знания психологии личности в совокупности с педагогическим аспектом помогут студенту, а в будущем и специалисту, достаточно ясно понять степень надежности партнера, его способность к соглашению, компромиссу, а также уровень его готовности к групповой работе и т. д. Иначе говоря, именно эти знания позволят определить, насколько эффективными могут быть деловые отношения с конкретным человеком.

Другая важнейшая категория – *основы общения*. Именно в процессе общения, происходящего по формулам: «Я – Ты», «Я – Мы», «Мы – Они», – обнаруживаются основные свойства и состояния личности, проявляется ее характер. Общеизвестно, что разнообразные процессы взаимодействия и общения людей являются важнейшими предпосылками их социального становления, а высокий уровень делового общения – решающим условием успешного сотрудничества.

Общение внутри рабочей группы, команды или трудовой группы – также важнейшая категория основ делового общения. Деловая активность сегодня невозможна без кооперации, соединения усилий нескольких или даже многих людей. В свою очередь, успешная кооперация возможна лишь при условии принятия некоторых правил поведения, общих для всех участников трудового процесса. Поэтому в ходе формирования и жизнедеятельности любой группы возникают и действуют такие психологические явления, как групповые цели, потребности, интересы, групповые нормы, групповое сознание, морально-психологический климат, корпоративная мораль, так называемые коллективные «мы-чувства» и т. д.

Неотъемлемыми качествами человеческой активности являются ее организованность и упорядоченность. Действенные регуляторы этой активности – выработанные в процессе эволюции нравственные правила и нормы, направленные на поддержание и сохранение жизни, благосостояния человека. Этические нормы пронизывают все формы человеческой активности, они универсальны, но в каждой сфере эти неписанные законы приобретают специфический характер.

Это относится и к деятельности рабочих групп и организаций. Их деятельность становится эффективной, когда она регулируется некими особыми этическими правилами, которые не только базируются на общечеловеческих, духовных, моральных ценностях, но и учитывают конкретные условия данной организации или группы. Своды подобных правил называют обычно *профессиональной этикой*. Давно существуют своды нравственных правил для врачей, учителей, инженеров, представителей других профессий, имеющих дело с людьми. Одной из важнейших форм профессиональной этики стала и *этика делового общения*, поскольку главным фактором здесь также являются люди.

Этика делового общения основывается на таких моральных правилах и нормах поведения партнеров, которые в конечном счете способствуют развитию их сотрудничества. Смысл этих правил и норм – укрепление взаимного доверия, постоянное информирование партнера о своих намерениях и действиях, исключение обмана и дезориентации партнера. Практикой делового общения разработано с этой целью немало профессиональных кодексов чести (предпринимателя, банкира и т. п.).

Научное поле гуманитарных дисциплин, исследующих человека и общности людей, достаточно обширно и многообразно. У каждой науки есть своя цель – познать нечто новое в некоторой области индивидуального и социального поведения, выявить закономерности, причинно-следственные связи и на этой основе повысить прогнозируемость поведения.

Рассмотрение основ делового общения как научной прикладной дисциплины определяет подход и точку зрения на происходящие в производственной деятельности процессы. Можно говорить о так называемом коммуникативном подходе в управлении, когда происходящее в организации рассматривается прежде всего как взаимоотношения между людьми и группами. Такой подход выглядит естественным, по крайней мере, в целом ряде научных дисциплин и видов экономической деятельности:

- «Менеджмент» – организация делового общения, связанного с деятельностью отдельных людей и групп в интересах организации и в их собственных интересах;

- «Маркетинг» – коммуникации в организации с субъектами рынка по поводу определения потребностей рынка и возможностей их удовлетворения или по поводу средств и путей продвижения товара и услуг на рынок;

- конфликтология – исследование общения, в основе которого лежит противоречие интересов сторон;

- паблик рилейшнз (связи с общественностью) – исследование проблемы формирования у общества позитивного представления об организации и ее продукции, услугах;

- реклама – коммуникации с целью привлечения внимания, формирования интереса, желания и активности у покупателя товара;

- корпоративная культура: важная составляющая культуры – культура делового общения, культура управления;

- невербалистика – изучает специфические формы коммуникации.

Все эти дисциплины возникли в начале XX века и развивались в связи с изменениями ситуации в деловой сфере. Ведущим фактором в развитии этих дисциплин в сфере освоения навыков делового общения был и остается «Научный менеджмент», который прошел целый ряд стадий своего развития. На первоначальных стадиях основное внимание уделялось прагматическому аспекту, связанному с максимизацией прибыли. Изучалась

структура потребностей и интересов, воздействие на которые могло привести к достижению практических результатов. Затем на смену этой парадигме пришла доктрина человеческих отношений, возникшая на основе исследований американского специалиста Элтона Мэйо.

В настоящее время господствующие позиции в этой сфере науки занимает синтетическая парадигма *Парадигма педагогическая* (от греч. *paradeigma* – пример, образец) – совокупность теоретических, методологических и иных установок, принятых педагогическим сообществом на каждом этапе развития педагогики, которыми руководствуются в качестве образца, модели при решении педагогических проблем, которая связана с учетом самых различных факторов, влияющих на эффективность делового общения. К этим факторам относятся: психологические, педагогические, социальные, социокультурные, маркетинговые, управленческие, конфликтологические, коммуникационные, этические и другие аспекты делового общения.

Коммуникация (лат. *communicatio* – делаю общим, связываю, общаюсь) – пути сообщения, транспорта, связи, сети подземного коммунального хозяйства; общение, передача информации от человека к человеку в процессе деятельности. Таким образом, коммуникации – это и обмен информацией в процессе деятельности, общения, и пути сообщения. Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализации. Различают следующие виды коммуникаций:

1) формальные коммуникации, осуществляемые между элементами формальной структуры организации: межуровневые коммуникации (нисходящие и восходящие), горизонтальные коммуникации (между подразделениями одного уровня в иерархии организации), коммуникации «руководитель–подчиненный», «руководитель–рабочая группа»;

2) неформальные коммуникации (связанные с неформальными группами и неслужебными вопросами, а также распространение слухов о служебных вопросах).

Обычным средством осуществления формальных коммуникаций является письменная и устная речь. При осуществлении коммуникаций следует принимать во внимание наличие «барьеров непонимания» (семантического, стилистического, логического, фонетического, барьера авторитета и др.) и овладевать методами их преодоления.

Общение – связь между людьми, в ходе которой возникает психический контакт, проявляющийся в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании, взаимопонимании – это взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера. Обычно общение включено в практическое взаимодействие людей (совместный труд, учение, коллективная игра и т. п.), обеспечивает планирование, осуществление и контролирование их деятельности. Вместе с тем, общение удовлетворяет особую человеческую потребность – контакт с другими людьми.

По содержанию можно было бы считать понятия «коммуникация» и «общение» синонимами с той только разницей, что общение – это больше психологическое явление, а, говоря о коммуникациях, надо пояснить, какой из аспектов коммуникации имеется в виду: психический, информационный, технико-технологический или организационно-экономический.

Общение – это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности. В едином процессе общения можно условно выделить три стороны: коммуникативную (передача информации), интерактивную (взаимодействие) и перцептивную (взаимовосприятие).

Под деловым общением понимается сфера общения, в которой происходит общение деловых людей, осуществляются коммуникации, связанные с реализацией деловых проектов, бизнес-идей, заключение контрактов в сфере делового сотрудничества, разрешаются конфликты по разделу сфер влияния и т. д.

Понятие «культура делового общения» является составным. Оно связывает три чрезвычайно важных и распространенных понятия: «общение», «дело» и «культура». Под культурой делового общения понимается область культуры, связанная с установлением и совершенствованием деловых связей, делового партнерства в процессе осуществления деловых коммуникаций. Культура делового общения включает осуществление правил этикета, постоянное следование правилам этики бизнеса, наличие специальных знаний и умений в сфере делового общения, совершенное владение психолого-педагогической стороной общения.

Вопросы для самоконтроля

1. Дисциплина «Основы делового общения» и ее связь с другими науками.

2. Соотношение понятий «общение», «коммуникация», «деловое общение», «культура делового общения».
3. Можно ли рассматривать общение как вид деятельности?
4. Определите, какая реализуемая потребность в общении на сегодняшний день является для вас доминирующей.
5. Можно ли согласиться с прагматичным Дж. Рокфеллером, который говорил: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в мире?»

Темы рефератов

1. «Основы делового общения» как учебный предмет.
2. Общение и его роль в профессиональной деятельности человека.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Бакирова, Г. Х. Психологические аспекты делового общения / Г. Х. Бакирова. – СПб., 1997.
2. Бодалев, А. А. Личность и общение / А. А. Бодалев. – М. : Международная педагогическая академия, 1995.
3. Кузин, Ф. А. Культура делового общения : практ. пособие / Ф. А. Кузин. – М. : Ось-89, 1996.
4. Спивак, В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2002.

Дополнительный

5. Вогель, Дэвид Дж. Этика бизнеса: прошлое и настоящее / Дэвид Дж. Вогель // Уроки организации бизнеса. – СПб. : Лениздат, 1994.
6. Иезуитов, А. Н. Информатика и философия взаимодействия / А. Н. Иезуитов. – СПб. : Эскулап, 1997.

РАЗДЕЛ 1. Общение как социальный и педагогический процесс (психолого-педагогические аспекты)

ТЕМА 1.1. Аспекты и стороны общения

Общение – это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, вос-

приятие и понимание другого человека. Из данного определения можно заключить, что общение имеет три стороны своего проявления: коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

Коммуникативная сторона общения (передача информации) проявляется через действия личности, сознательно ориентированные на смысловое их восприятие другими людьми.

Интерактивная сторона общения (интеракция означает взаимодействие) представляет собой взаимодействие (и воздействие) людей друг с другом в процессе межличностных отношений.

Перцептивная сторона общения (перцепция – восприятие) проявляется через восприятие и оценку людьми социальных объектов (других людей, самих себя, групп, других социальных общностей).

Общение определяется тем представлением о партнере, которое складывается в восприятии.

Под *восприятием* в психологии общения подразумевается не просто формирование целостного образа на основе оценки его внешнего вида и поведения, но и понимание партнера по общению. При этом *понимание* рассматривается с двух сторон: как отражение в сознании партнеров по общению целей, мотивов, установок друг друга и как принятие этих целей, позволяющее установить взаимоотношения. Поэтому в общении целесообразно говорить не вообще о социальной перцепции, а о *межличностной* перцепции, или межличностном восприятии.

Личное восприятие – получение и обработка одним субъектом общения информации о другом – ошибочно считается несложным процессом, но на точность восприятия влияет множество характеристик субъектов восприятия.

В качестве субъекта и объекта восприятия могут выступать не только отдельные личности, но и целые группы людей. При этом возникают так называемые *эквиваленты личности*. При восприятии людьми друг друга можно выделить несколько возможных ситуаций:

- «Я – Он» – восприятие одним индивидом другого как отдельной личности;

- «Я – Они» – восприятие индивидом группы как единого целого;

- «Мы – Они» – восприятие одной группой другой группы;

- «Мы – Он» – восприятие группой индивида.

Сложность процесса восприятия заключается в том, что способность человека к обработке информации не беспредельна. При формировании образа делового партнера человек зачастую сталкивается с неким количеством фрагментарной информации о нем и оценивает ее с учетом многих психологических и эмоциональных факторов. Вполне вероятно, что он примет во внимание только те сведения, которые соответствуют его представлениям и лучше всего подходят для его целей.

Кроме недостатка информации и ее пристрастного отбора, процесс восприятия искажают также ошибочные заключения. Когда информации мало, человек строит свои выводы о собеседнике на основе того немногого, что успел узнать, а когда его представление сформировано, он пренебрегает полученными позже дополнительными сведениями.

Важность этих верных или ложных заключений о партнерах по общению в том, что они ложатся в основу будущих взаимоотношений и могут накладывать отпечаток на взаимодействия людей. Процесс восприятия представляет собой не механическое воспроизведение образа человека, а систему с обратной связью. Представление о том, как воспринимают его другие люди, в определенной степени определяет поведение человека. Разнообразные допущения и предположения о том, как нас воспринимают другие люди, могут способствовать неправильному пониманию между людьми.

Сложность оценки людей и формирование адекватного образа заключается в сознательном искажении сведений и контроле за информацией о себе, которую человек позволяет получить окружающим. Люди ведут себя как актеры, чтобы произвести то впечатление, которое они считают наиболее выгодным, что еще больше затрудняет процесс понимания и способствует формированию искаженного образа и партнера по общению, и самого себя.

Большое значение для взаимного понимания имеет *открытость*, т. е. умение быть честным и естественным в отношении с другими. Открытость как психологический феномен непосредственным образом зависит от степени осознания своего внутреннего «Я» и восприятия себя на личностном уровне.

Неадекватное представление о себе создает многие психологические барьеры общения, ведет к игнорированию информации, чужого мнения, что в конечном итоге может привести к

конфликтному поведению.

К психологическим механизмам восприятия в *межгрупповой общении* относят процесс социальной стереотипизации, суть которого заключается в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. Под *социальным стереотипом* обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы.

Очень важно для правильного понимания роли стереотипа в восприятии то обстоятельство, что любой социальный стереотип – это порождение и принадлежность к группе людей, и отдельные люди пользуются им лишь в том случае, если они относят себя к этой группе.

Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы – представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или о загадочности славянской души.

В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера – его актуального эмоционального состояния, намерений, его отношения к другим. Здесь восприятие и понимание партнера происходит на другой основе.

Психологическими механизмами восприятия, понимания и принятия решений при межличностном общении являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

Идентификация – это один из механизмов познания и понимания другого человека, заключающийся чаще всего в неосознанном уподоблении себя значимому другому. Здесь *значимый другой* – это человек, являющийся авторитетом для данного субъекта общения и деятельности. Обычно это происходит тогда, когда в реальных ситуациях взаимодействия индивид делает попытки поставить себя на место партнера по общению. При идентификации устанавливается определенная эмоциональная связь с объектом, опосредованная переживанием своей тождественности с ним.

Следует различать понятия «*идентификация*» и «*референтность*». Если для первого понятия основой является процесс уподобления субъекта партнеру по общению, т. е. уподобление

значимому другому, то для второго понятия («референтность») главным является зависимость субъекта от других людей, выступающая как избирательное отношение к ним. Объектом референтных отношений может выступать или группа, членом которой является субъект, или другая группа, с которой он себя соотносит, не будучи реальным ее участником. Функцию референтного объекта может выполнять и отдельный человек, в том числе не существующий реально (литературный герой, вымышленный идеал для подражания и т. п.). И в том, и в другом случае субъект заимствует для себя цели, ценности, идеи, нормы и правила поведения объекта референтности (группы, отдельного человека).

Понятие «идентификация» по своему содержанию близко к понятию «эмпатия».

Эмпатия – это постижение эмоциональных состояний другого человека в форме сопереживания. Механизм эмпатии в определенной мере схож с механизмом идентификации. Эта схожесть состоит в умении поставить себя на место другого, взглянуть на вещи с его точки зрения. Однако это не обязательно означает отождествление с этим другим человеком (как это происходит при идентификации). Просто при эмпатии принимается во внимание линия поведения партнера, субъект относится к нему с сочувствием, но межличностные отношения с ним строятся, исходя из стратегии своей линии поведения.

Рефлексия – это осознание индивидом того, как он воспринимается партнером по общению, т. е. как будет партнер по общению понимать меня. При взаимодействии взаимно оцениваются и изменяются определенные характеристики друг друга.

Рефлексивное общение есть обратная связь с собеседником, используемая в качестве контроля точности восприятия услышанного.

Рефлексивное общение необходимо тогда, когда в процессе общения возникают трудности, среди которых отметим следующие:

- *многозначность слов, понятий, терминов.* Множество слов в русском языке, как и в других, имеет не одно, а несколько значений. Так, слово «время» имеет 9 разных значений, «ход» – 10, «чистый» – 8, «брат» – 6 и т. д.;

- *«закодированность» сообщений.* Часто люди, чтобы кого-нибудь не обидеть, выражаются с оглядкой, осторожно. Мысль

не всегда удается выразить так, чтобы собеседник правильно ее понял;

- *трудности открытого самовыражения*. Из-за условностей, потребности в одобрении людям часто необходимы неспешное вступление, подход, раскочка. Чем меньше уверенности, тем длиннее вступление, больше хождений «вокруг и около»;

- *субъективные факторы*. Люди действуют в рамках сложившихся установок, опыта, традиций, стереотипов, нередко их ослепляют эмоции. Все это искажает смысл сообщений, в результате требуется их расшифровка.

Выделяют следующие виды рефлексивного общения:

- выяснение – обращение к говорящему за уточнениями. Помогает сделать сообщение более понятным, способствует более точному его восприятию слушающим;

- перефразирование – формулирование высказанной мысли иным образом. Состоит в передаче говорящему его же сообщения, но словами слушающего. Цель перефразирования – собственная формулировка сообщения для проверки точности его восприятия;

- отражение чувств – ответные фразы слушающего, акцентированные не на содержании, а на чувствах и установках собеседника. Понимание состояния собеседника часто имеет решающее значение;

- резюмирование – подытоживание основных идей и чувств говорящего. Этот прием целесообразен в продолжительных деловых беседах и переговорах. Он позволяет соединить фрагменты разговора в смысловое единство.

Люди, познавая друг друга, не ограничиваются получением сведений путем наблюдения. Они стремятся к выяснению причин поведения партнеров по общению и их личностных качеств. Но так как информация о человеке, полученная в результате наблюдения, чаще всего недостаточна для надежных выводов, наблюдатель начинает приписывать вероятностные причины поведения и характерологические черты личности партнера по общению. Эта причинная интерпретация поведения наблюдаемого индивида может существенно влиять и на самого наблюдателя.

Таким образом, *каузальная атрибуция* – это интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

Выявлена определенная зависимость «приписывания» от *установки* в процессе восприятия человека человеком. Особенно значительна эта роль приписывания при формировании *первого впечатления* о незнакомом человеке.

Эффект ореола (галлоэффект) – это формирование оценочного впечатления о человеке в условиях дефицита времени на восприятие его поступков и личностных качеств. Эффект ореола проявляется либо в форме позитивной оценочной пристрастности (положительный ореол), либо в негативной оценочной пристрастности (отрицательный ореол).

Так, если первое впечатление о человеке в целом благоприятное, то в дальнейшем все его поведение, черты и поступки начинают переоцениваться в положительную сторону. В них выделяются и преувеличиваются в основном лишь положительные моменты, а отрицательные недооцениваются или не замечаются. Если же общее первое впечатление о человеке в силу сложившихся обстоятельств оказалось отрицательным, то даже положительные его качества и поступки в последующем или не замечаются вовсе, или недооцениваются на фоне гипертрофированного внимания к недостаткам.

С эффектом ореола тесно связаны эффекты *новизны* и *первичности*. Они проявляются через значимость определенного порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем.

Эффект новизны возникает тогда, когда по отношению к знакомому человеку наиболее значимой оказывается последняя, т. е. более новая, информация о нем.

Эффект первичности же возникает, когда по отношению к незнакомому человеку более значимой оказывается первая информация.

Все описанные выше эффекты можно рассматривать как частные случаи или варианты проявления особого процесса, сопровождающего восприятие человека человеком, называемого *стереотипизацией*.

Стереотипизация – это восприятие и оценка социальных объектов на основе определенных представлений (стереотипов). Стереотипизация проявляется в приписывании сходных характеристик всем членам какой-либо социальной группы без достаточного осознания возможных различий между ними.

Стереотип – это упрощенное, зачастую искаженное, характерное для сферы обыденного сознания представление о какой-либо социальной группе или отдельном человеке, принадлежащем к той или иной социальной общности. Стереотип возникает на основе ограниченного прошлого опыта в результате стремления строить выводы на базе недостаточной информации. Чаще всего стереотипы возникают относительно групповой принадлежности человека.

Стереотипизация является одной из важнейших характеристик межгруппового и межличностного восприятия и сопровождается проявлениями *социальных установок, эффектов ореола, первичности и новизны*. В межличностной перцепции стереотипизация выполняет две основные функции: поддержание идентификации и оправдание возможных негативных установок по отношению к другим группам.

При восприятии людьми друг друга формируются определенные отношения с включением эмоциональных регуляторов – от неприятия того или иного человека до симпатии, дружбы, любви.

Социальная аттракция – это особый вид социальной установки на другого человека, в котором преобладают положительные эмоциональные компоненты. Выделяют три основных уровня аттракции: симпатия, дружба, любовь. Аттракция проявляется в эмоциональной привлекательности, влечении одного человека к другому.

В современном деловом мире очень большое значение придают способности по умению человека производить хорошее впечатление. Для делового человека важно то, как он выглядит в глазах окружающих, какое производит впечатление на своих коллег и партнеров, так как от этого зависят эффективность и результативность его деятельности, и поэтому он стремится к созданию (формированию) определенного «привлекательного» имиджа и безупречной репутации.

Имидж и репутация – это целенаправленно сформированный образ, с помощью которого человек представляет себя миру, своего рода форма самопрезентации, способствующая воздействию на окружающих. Это искусство управлять впечатлением, которое производит человек на окружающих. С одной стороны, мы стараемся дать информацию окружающим, с другой – преследуем какие-то цели.

ТЕМА 1.2. Коммуникативная сторона общения

Когда говорят об общении как об обмене информацией, имеют в виду коммуникативную сторону общения. Передача любой информации производится посредством знаковых систем, т. е. знаков. Коммуникатор (передающий информацию) сознательно ориентирует свои действия на смысловое восприятие кодированной информации другими людьми (реципиентами). Передается информация коммуникатором средствами вербальной или невербальной информации. Реципиент (принимающий информацию) для осмысленного восприятия информации декодирует ее.

Для того чтобы обеспечить возможность партнерам по разговорам понимать друг друга, должна быть выработана единая система значений знаковых систем, разработан тезаурус понятий, позволяющий индивидам по общению правильно ориентироваться в определенной области знаний. В процессе общения коммуникатор и реципиент попеременно меняются местами: коммуникатор становится реципиентом, реципиент – коммуникатором. Так организуется диалоговое общение.

Характеристики человеческой коммуникации сводятся к следующему:

1. В коммуникативном процессе происходит не просто движение информации, а активный обмен ею, при котором особую роль играет значимость того или иного сообщения. А это возможно тогда, когда информация не просто принята, но и понята, осмыслена. Взаимное информирование двух индивидов, каждый из которых выступает в диалоговом общении как активный субъект, предполагает налаживание совместной деятельности.

2. Обмен информацией обязательно предполагает психологическое воздействие на партнера в целях изменения его поведения. Эффективность коммуникации измеряется именно тем, насколько удалось это воздействие. В чисто информационных целях, основанных на теории информации, ничего этого не происходит.

3. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно лишь, когда оба участника общения обладают единой или схожей системой кодирования и декодирования. В обыденной речи участники общения придерживаются правила: «Все должны изъясняться на одном языке». Но, даже зная

значение одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково. Причинами этого являются различия в социальных, политических, возрастных, профессиональных особенностях общающихся.

4. В условиях человеческой коммуникации периодически возникают так называемые коммуникативные барьеры, которые носят социальный и психологический характер. Причинами этого являются различия в мировоззрении, мироощущении и мировосприятии общающихся, их психологические особенности (например, чрезмерная застенчивость одних, скрытность других, непримиримость третьих и т. д.).

Ранее говорилось о том, что любая информация передается посредством знаковых систем. Обычно различают вербальную и невербальную информацию. Последняя делится еще на несколько форм: кинестетика, паралингвистика, проксемика, визуальное общение. Каждая из них образует свою собственную знаковую систему.

Следует еще раз подчеркнуть, что речь становится универсальным средством общения при условии включения ее в систему деятельности, которая, в свою очередь, предполагает употребление одновременно других, неречевых знаковых систем.

Во многих ситуациях человек сталкивается с тем, что его слова, желания и побуждения как-то неправильно воспринимаются собеседником, «не доходят» до него. Иногда даже складывается впечатление, что собеседник защищается от нас, наших слов и переживаний, что он возводит какие-то преграды.

В сущности, каждому человеку есть что защищать от воздействия. Коммуникация – это влияние. Следовательно, в случае успеха коммуникации должно произойти какое-то изменение в представлениях о мире того, кому она адресована. Между тем не всякий человек хочет этих изменений, так как они могут нарушить его представление о себе, образ мыслей, отношения с другими людьми, душевное спокойствие. Естественно, что человек будет защищаться от такой информации и будет делать это твердо и решительно.

Интересное и оригинальное понимание механизмов, которые создают барьеры, предложил выдающийся психолог Б. Ф. Поршнев. Он пришел к выводу, что речь является способом внушения, или суггестии, самым мощным из средств воз-

действия, имеющихся в арсенале человека. Об этом он писал так: «Хотя всякий говорящий внушает, однако далеко не всякое словесное внушение приемлется как таковое, ибо в подавляющем большинстве случаев налицо и встречная психологическая активность, называемая контрсуггестией, противовнушением, которая содержит в себе способы защиты от неумолимого действия речи».

Именно контрсуггестия и является главной причиной возникновения тех барьеров, которые появляются на пути коммуникации.

Б. Ф. Поршнев выделил три вида контрсуггестии: избегание, авторитет и непонимание. Как мы увидим в дальнейшем, избегание и авторитет – это защита от источника коммуникации, а непонимание – от самого сообщения.

Избегание. Подразумевается избегание источников воздействия, уклонение от контактов с партнером. Со стороны эта «защита» очень хорошо прослеживается – человек невнимателен, не слушает, «пропускает мимо ушей», не смотрит на собеседника, постоянно находит повод отвлечься, использует любой предлог для прекращения разговора.

Избегание как вид защиты от воздействия проявляется не только в том, что индивид избегает определенных людей, но и в уклонении от определенных ситуаций. Если некто при просмотре кинокартины закрывает глаза «на страшных местах», то это можно классифицировать как попытку избежать эмоционально тяжелой информации. Когда некто, не желая, чтобы на его решение или мнение оказывали влияние, просто не приходит на назначенную встречу или заседание, то это тоже избегание. Таким образом, самый простой способ защиты от воздействия – избежать соприкосновения с источником этого воздействия.

Авторитет. Действие авторитета как вида контрсуггестии заключается в том, что, разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии вторым.

В связи с таким действием авторитета очень важно знать, как он формируется и от чего зависит присвоение конкретному человеку авторитета. Здесь можно найти много разных оснований. Это может быть и социальное положение (статус) партнера, его превосходство по важному в данный момент параметру или

его привлекательность в определенных ситуациях, а также хорошее отношение к адресату воздействия и т. д. Основания для этого у каждого свои, и определяются они собственным положением в системе общественных отношений, собственной историей и основными ценностями. Понятно, что, только учитывая характер формирования представлений об авторитете у собеседника, можно надеяться на реальную эффективность общения.

Непонимание. Далеко не всегда имеется возможность определить источник информации как опасный, чужой или неавторитетный и таким образом защититься от нежелательного воздействия. Довольно часто какая-то потенциально опасная для человека информация может исходить и от людей, которым в общем и в целом доверяем. В таком случае защитой будет своеобразное непонимание самого сообщения.

Систему барьеров можно представить себе как автоматизированную охранную систему – при срабатывании сигнализации автоматически перекрываются все доступы к человеку. Во многих случаях сигнализация срабатывает вовремя. Однако возможны и другие варианты – ложная тревога и отключение сигнализации.

По Э. Берну, в каждом человеке можно выделить три составляющие: Родитель, Взрослый, Внутренний ребенок.

Первая из них включает в себя модели поведения, мысли и чувства, которые соответствуют родительским. Эта составляющая так и называется – Родитель. В своих проявлениях Родитель пользуется лозунгами и стереотипами, которые зачастую носят неосознанный характер. Проявлением этой составляющей может служить ситуация, когда мы необоснованно задерживаемся на работе, стараясь выполнить намеченное на день. Внутренний голос говорит: «Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня», – и мы продолжаем трудиться. Хотя свободно могли бы доделать эту работу с утра со свежими силами.

Следующая составляющая называется Взрослый. Это своего рода компьютер, с помощью которого можно автономно и объективно оценивать действительность, высказывать суждения и рассчитывать возможности и вероятности на основе реальных фактов. Основное отличие Взрослого – это работа по принципу «здесь и теперь». Большинство людей заканчивают свой рабочий день построением планов на следующий, и если планы в течение дня меняются, то они, как правило, стараются перестроить

свой день с учетом изменений. Именно в эти моменты и проявляется Взрослый.

Третья составляющая – Внутренний ребенок. Это набор мыслей, чувств, позиций и моделей поведения, которые мы приносим с собой из детства. Ребенок представляет собой источник интуиции, творчества, спонтанных побуждений радости.

Может показаться, что гораздо эффективнее одна из составляющих, а другие не важны или даже не нужны для делового общения. На самом деле для гармоничного развития личности необходимы все три составляющие. В жизни должно быть место и для правил, и для серьезного анализа, и для развлечений. Если происходит «отключение» одной или двух составляющих, то возникают различного рода патологии. Когда исключается Родитель, люди могут характеризоваться отсутствием правил, традиций. В случае исключения Взрослого мы сталкиваемся с людьми, которые живут в прошлом или будущем. «Здесь и теперь» для них не существует. Исключение Ребенка приводит к отсутствию интуиции и творчества.

Более сложным вариантом является исключение сразу двух составляющих. В случае, когда активизирован только Внутренний ребенок, для человека эмоциональные переживания и новые впечатления становятся важнее всего. Если в человеке активизирован только Взрослый, то это будет настоящий научный работник, который все подвергает анализу и действует исходя из здравого смысла.

Сначала вся информация воспринимается Внутренним ребенком, и в результате мы испытываем различные эмоции: приятно или неприятно, страшно или радостно и т. д. Причем мы не всегда можем себе признаться в том, какие же эмоции испытываем на самом деле. Большинство эмоций после появления замещаются другими, которые выполняют защитную функцию. Например, после выговора, полученного от руководителя, можно испытывать раздражение или агрессию, хотя изначально были обида и страх, которые вытеснялись защитными эмоциями.

Затем от Внутреннего ребенка информация поступает к Родителю, и мы начинаем перебирать те шаблоны поведения, которые переняли от своих родителей и окружающих людей. Выбор может остановиться как на «родительской» форме поведения, так и на «детской», т. е. инициатива может опять вернуться к Ребенку. Если же подходящего шаблона нет, то далее активизируется

Взрослый, который по принципу «здесь и теперь» проанализирует информацию и выработает необходимое решение.

Иногда случается так, что под влиянием эмоций мы совершаем неправильные поступки или говорим то, о чем потом жалеем. В такие моменты трудно остановиться и подумать о том, что сейчас происходит, что мы делаем. Трудно активизировать внутреннего Взрослого и понять, что происходит «здесь и сейчас». Однако, если поставить перед собой такую цель, то можно научиться думать перед совершением поступка, а не после него. Такой навык очень полезен, так как можно не только избегать напряжения в отношениях, но и выстраивать их желаемым образом.

Ю. Хабермас развил свою концепцию на основе ряда положений своего предшественника в немецкой философии К. Ясперса, утверждавшего, что истина – это коммуникация, и, стало быть, истинная коммуникация – это коммуникация по поводу поиска истины. Ю. Хабермас считает коммуникацию истинной, лично освоенной социальностью. Но таковой она становится не сразу, а лишь по мере того, как начинает обеспечивать людям возможность совершенно свободного и беспристрастного обсуждения высших ценностей. Последние исторически изменяются и поэтому требуют постоянного спора о себе. Исходя из этого, у Ю. Хабермаса сама теория познания предстает как коммуникативный процесс, как коммуникация.

Коммуникативными действиями называются такие социальные действия, целью которых является свободное соглашение участников для достижения совместных результатов в определенной ситуации.

Именно в ориентации на нахождение взаимопонимания между разными социальными субъектами, а не в ориентированности на успех, видел Хабермас принципиальное отличие коммуникативного действия от всех прочих видов социального действия. Подлинное коммуникативное действие отличается от всех прочих тем, что оно выступает механизмом сохранения или обновления консенсуса как основного фактора солидарности и стабильности общества.

В современном обществе действие, ориентированное на понимание (коммуникативное действие), занимает господствующее положение, преобладая над действиями, ориентированными на достижение цели, следование нормам, преднамеренную экс-

прессию. Люди (индивиды) проживают в трех взаимопересекающихся мирах:

- во-первых, в объективном мире, где имеют место деловые отношения;

- во-вторых, в социальном мире – мире нормативных и оценочных отношений;

- в-третьих, в субъективном мире, который образуют человеческие чувства, переживания, надежды, размышления и т. п.

Соответственно, к объективному миру отношение индивидов Хабермас характеризует как деловое, к социальному миру – как нормативное, к субъективному миру – как экспрессивное. Отношение ко всем трем мирам индивиды выражают посредством языка (хотя коммуникативное действие не обязательно сводится к речевым актам). Языковое оформление индивидуального отношения в первом случае ориентировано на истину, во втором случае – на норму, а в третьем случае – на правду. В соответствии с этим Хабермас рассматривает три «ценностные сферы»: сферу науки, где имеют место человеческие притязания на истину; сферу морали и права, где наблюдаются человеческие притязания на верность моральным и правовым нормам; сферу искусства, где встречаются притязания на правду (правдивость, по Хабермасу, есть аутентичное выражение субъективных переживаний).

Следовательно, сутью коммуникации является взаимопонимание, которое помимо установки на согласие говорящих и взаимного отказа от субъективизма, включает еще и общность жизненного мира.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие «деловое общение» и его особенности.
2. Формирование восприятия в общении.
3. Имидж и репутация делового человека.
4. Основные барьеры коммуникации.
5. Типы коммуникационных взаимодействий.
6. Умение слушать и воспринимать.

Темы рефератов

1. Аспекты и стороны общения.
2. Восприятие, понимание и принятие решений в процессе общения.
3. Коммуникативная сторона общения.

Практические задания

Тест

«ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ВАШЕЙ ОБЩИТЕЛЬНОСТИ»

Коммуникабельность – необходимое качество в профессиональной деятельности педагога. Проверьте, насколько развито оно у Вас и что Вам необходимо для совершенствования собственной техники общения.

На вопросы отвечайте «да», «иногда», «нет».

1. Если Вам предстоит обычная или деловая встреча, выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
3. Вызывает ли у Вас смятение неожиданное поручение выступить с докладом, сообщением в незнакомой до этого аудитории?
4. Если Вам предложат поехать по делам в город, в котором Вы никогда не бывали и не имеете никаких знакомых, приложите ли Вы максимум усилий, чтобы этого не сделать?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с малознакомыми людьми?
6. Раздражает ли Вас просьба незнакомца на улице показать ему дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос?
7. Считаете ли Вы, что людям разных поколений бывает трудно понять проблемы друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, взятые в долг несколько месяцев назад?
9. Если Вам в ресторане или кафе подадут явно недоброкачественное блюдо, промолчите ли, рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?
11. Избегаете ли Вы становиться в длинную очередь, где бы она ни была (в магазине, буфете, кинотеатре)?
12. Избегаете ли Вы участвовать в комиссии по рассмотрению конфликтной ситуации?
13. Вы всегда имеете собственное мнение по поводу прочитанных книг, просмотренных спектаклей и фильмов?
14. Предпочитаете ли Вы промолчать, если услышите явно ошибочное суждение по хорошо известному вам вопросу или факту?
15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в учебной теме или служебном деле?

16. Предпочитаете ли Вы излагать свою точку зрения в письменной форме устному изложению?

Оценка: за ответ «да» – 2 балла, «иногда» – 1 балл, «нет» – 0 баллов.

Подведение итогов. Суммируйте полученные баллы.

30–32 балла. Вы явно некоммуникабельны, от чего сами сильно страдаете. Близким людям с Вами нелегко. На Вас трудно положиться в деле, требующем групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25–29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете уединение. У Вас мало друзей. Новая работа, обстановка, новые контакты с людьми тяготят вас. Необходим тренинг.

19–24 балла. Вы общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. Но с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. Эти недостатки исправимы.

14–18 баллов. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9–13 баллов. Вы общительны, иногда даже сверх нормы и меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что иногда раздражает окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите быть в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Вам недостает усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами.

4–8 баллов. Вы, должно быть, – «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом.....

3 балла и ниже. Вы слишком говорливы, многословны. Ваша коммуникабельность для окружающих просто болезненна.

Тест

«ЭТИКЕТ И КУЛЬТУРА ВАШЕГО ОБЩЕНИЯ»

Знание этикета и основных требований культуры общения необходимы педагогу как для себя, так и для обучения своих воспитанников. Подберите ответы, которые более всего соответ-

ствуют манере Вашего поведения, и запишите их индексы (например, 1а, 2в, 3б и т. д.).

1. Если Вас приглашает в гости человек, которому Вы не симпатизируете, примете ли Вы его приглашение?
а) да; б) только в исключительном случае; в) нет.
2. Представьте, что в гостях Вы вынуждены сидеть около человека, которого считаете своим врагом. Как Вы себя поведете?
а) не будете обращать на него внимания;
б) будете отвечать только на его вопросы;
в) попытаетесь завязать с ним непринужденный разговор.
3. Вы только что собрались позвонить в одну квартиру. Внезапно слышите, что за дверью возник семейный спор. Что Вы делаете?
а) все-таки звоните;
б) подождете, пока спор прекратится;
в) уйдете.
4. Что Вы сделаете, если Вам в гостях предложат нелюбимое блюдо?
а) несмотря на отвращение, съедите его;
б) скажете хозяевам, что не можете этого сделать;
в) пожалуетесь на отсутствие аппетита.
5. Какой бутерброд со стола Вы обычно выбираете?
а) самый лучший; б) самый маленький; в) ближайший к Вам.
6. Что Вы предпримете, если в компании внезапно наступит перерыв в разговоре?
а) подождете, пока кто-нибудь начнет разговор;
б) сами найдете какую-нибудь тему.
7. Представьте, что Вы попали в неприятную ситуацию. Расскажите ли Вы об этом своим знакомым?
а) обязательно; б) только друзьям; в) ни одному человеку.
8. Добавляете ли Вы что-либо от себя, пересказывая чужую историю?
а) да; б) с незначительными «улучшениями»; в) нет.
9. Носите ли Вы с собой фотографию любимого человека и показываете ли ее окружающим?
а) да; б) нет; в) никогда.
10. Что Вы делаете, если не поняли рассказанной шутки?
а) смеетесь вместе с остальными;
б) остаетесь серьезным;

- в) просите, чтобы кто-нибудь объяснил смысл этой шутки.*
11. Что Вы предпринимаете, если, находясь в компании, почувствовали резкую головную боль?
- а) тихо терпите;*
б) просите таблетку от головной боли;
в) идете домой.
12. Что Вы делаете, если, находясь в гостях, узнаете, что по телевидению должны начать интересующую Вас программу?
- а) просите, чтобы хозяин включил телевизор;*
б) начинаете смотреть телевизор в соседней комнате, чтобы не помешать остальным гостям;
в) отказываетесь от интересующей вас передачи.
13. Вы находитесь в гостях. Когда Вы чувствуете себя лучше?
- а) когда развлекаете гостей;*
б) когда Вас развлекают другие.
14. Решаете ли Вы заранее, как долго будете оставаться в гостях?
- а) нет;* *б) иногда;* *в) да.*
15. Корреспондент газеты берет у Вас интервью.
- а) Вам льстит, что интервью с Вами напечатают в газете;*
б) Вы хотели бы, чтобы это было уже в прошлом;
в) Вам это совершенно безразлично.
16. Можете Вы объективно оценивать людей, которых не можете терпеть?
- а) безусловно;*
б) только в виде исключения;
в) не задумывались над таким вопросом.
17. Соглашаетесь ли Вы с мнением других людей, даже если оно справедливо, но для Вас неблагоприятно?
- а) не всегда;*
б) если оно подтверждает Ваше мнение;
в) а, собственно говоря, зачем я должен это делать?
18. Когда Вы обычно прекращаете спорить?
- а) чем скорее, тем лучше;*
б) когда спор не имеет никакого смысла;
в) после того как Вы сумеете убедить своего оппонента.
19. Если Вы знаете стихи, то будете ли читать их в обществе?
- а) с удовольствием;*
б) если об этом попросят;
в) ни в коем случае.

20. Представьте, что Вы живете во времена графа Монте-Кристо, сидите в подземной тюрьме и внезапно узнаете, что в соседней камере заключен Ваш самый злейший враг. Когда Вы начнете с ним перестукиваться?

а) как можно скорее;

б) когда не сможете больше терпеть одиночества;

в) никогда.

21. Встречаете ли Вы Новый год на главной площади города?

а) да; б) нет; в) под Новый год я всегда сплю.

Оценка. Выставьте себе баллы в соответствии с выбранными Вами пунктами и их оценкой в табл. 3.

Т а б л и ц а 3

Номер вопроса	а	б	в	Номер вопроса	а	б	в
1	20	5	10	11	5	10	0
2	0	5	25	12	0	5	10
3	5	10	0	13	20	5	0
4	10	0	5	14	0	5	15
5	0	5	10	15	10	0	5
6	5	15	0	16	15	5	0
7	30	5	0	17	25	5	0
8	15	5	0	18	0	5	10
9	0	5	10	19	0	5	10
10	0	5	10	20	20	5	0
				21	5	0	10

Подведение итогов. Суммируйте полученные баллы.

280–300 баллов. Возникает подозрение, что Вы не всегда искренне отвечали. Проверьте себя еще раз.

200–280 баллов. Вы должно быть довольны собой. В основном это относится к Вашим коммуникативным способностям. Вы охотно проводите свободное время среди людей и в любом обществе являетесь желанным участником. Вы обладаете живым умом, впечатлительны, хороший слушатель и рассказчик. Эти и некоторые другие способности приводят к тому, что Вы часто становитесь душой общества.

100–200 баллов. Ваше отношение к общению нелегко определить. С одной стороны, Вы обладаете свойствами и наклонностями, которые делают Вас приятным членом общества, с дру-

гой стороны, прочие качества Вашего характера как бы тормозят первые. В целом в компании Вы можете почувствовать себя вполне удовлетворительно. Однако Вам нелегко удастся приспособиться к любому окружению. Это зависит также и от Вашего настроения. Но среди людей, которым Вы симпатизируете, Вы почувствуете себя довольно комфортно.

50–100 баллов. Как правило, Вы любите одиночество. В узком семейном кругу Вы чувствуете себя значительно лучше, чем в большой компании. Кстати, многие знаменитые личности, вошедшие в историю, нередко принадлежали к этой категории людей.

50 баллов и меньше. Вам нужно стараться быть общительней.

И еще одно: постарайтесь отнестись к своему результату с юмором.

Имитационная игра «ВОЗДУШНЫЙ ШАР» (на взаимодействие)

Цель: научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений.

Перед началом игры ведущий просит всех участников сесть в большой круг и обращается к ним со следующими словами: «Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно, и вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Вы летите над океаном и до ближайшего участка земли 500–550 км.

Но произошло непредвиденное: в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ. Шар начал снижаться. Вы сразу же выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены на этот случай в гондоле воздушного шара. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Через 5 мин шар стал падать с прежней, очень большой, скоростью.

Весь экипаж собрался в центре гондолы для того, чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт. Вот перечень предметов, которые остались в гондоле:

1. Канат – 50 м.
2. Аптечка с медикаментами – 5 кг.
3. Компас гидравлический – 6 кг.
4. Консервы мясные и рыбные – 20 кг.
5. Секстант (прибор для определения местонахождения по звездам) – 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов – 25 кг.
7. Конфеты разные – 20 кг.
8. Спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа).
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет – 8 кг.
10. Палатка 10-местная – 20 кг.
11. Баллон с кислородом – 50 кг.
12. Комплект географических карт – 25 кг.
13. Канистра с питьевой водой – 20 л.
14. Транзисторный приемник – 3 кг.
15. Лодка резиновая надувная – 25 кг.

Задача: принять коллективное решение, что и в какой последовательности вы должны выбросить.

- а) каждый принимает решение индивидуально;
- б) создается несколько команд по 5–7 человек, и каждая команда вырабатывает коллективную версию.

Правила:

1. Нельзя принимать решение путем голосования.
2. Нельзя высчитывать проценты: кто «за» и кто «против».
3. Нельзя «давить» на партнера («я сказал!»...).
4. Желательно с помощью переговоров добиться консенсуса, в случае конфликта – компромисса.
5. Высказывать свое мнение может любой член экипажа.
6. Количество высказываний одного человека не ограничивается.
7. Решение считается принятым только тогда, когда все члены экипажа с ним согласились.
8. Если хоть один член экипажа возражает против принятия данного решения, оно не принимается и группа должна искать иной выход.
9. Решения должны быть приняты в отношении всего перечня предметов и вещей.
10. При определении значимости предметов и вещей, т. е. очередности, с какой вы их будете выкидывать, нужно иметь в виду,

что выбрасывается все, а не часть (например, все конфеты, а не половина). Время, которое есть в распоряжении экипажа, неизвестно. Сколько еще будет продолжаться падение? Во многом это зависит от того, как быстро участники игры примут решение».

Примечание. Если играющим не удастся договориться – они «погибнут».

После окончания игры подводятся итоги. Например, следует определить, что способствовало эффективной работе команды:

- уровень компетентности играющих;
- конструктивное взаимодействие;
- культура полемики;
- общность целей (индивидуальных и групповых);
- эффективные стратегии общения;
- четкая организация обсуждения;
- желание победить и пр. или: что препятствовало эффективной работе команды, например:

- слабая компетентность в значимости и возможностях обсуждаемых предметов;
- неэффективные стратегии взаимодействия;
- превалирование личностных целей над коллективными;
- слабое руководство обсуждением со стороны лидера или отсутствие такового;
- низкая культура спора, ведения дискуссии.

Для завершения игры можно коллективно сформулировать урок, который следует извлечь на будущее.

Имитационная игра «НЕОБИТАЕМЫЙ ОСТРОВ»

Участники садятся в большой круг, и организатор объясняет правила предстоящей игры: «В результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. На нем богатый животный и растительный мир, но жизнь полна опасностей: ядовитые растения и животные, ливневые дожди, короткий день, жестокий холод, визиты каннибалов с соседних островов. В ближайшие несколько лет вы не сможете вернуться к своей обычной жизни, в родные края».

Ваша задача: создать для себя нормальные условия, в которых вы могли бы выжить.

Поймите серьезность и опасность происшедшего. Люди

иногда при таких обстоятельствах теряют человеческий облик, вспыхивают ссоры и драки со смертельным исходом. Тут не место для развлечений и болтовни – вам надо есть и пить, обустроить себе жилье, чтобы солнце не спалило вашу кожу, и вы могли укрыться в сезон дождей от ливней, а зимой от холодов.

Вам нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство. Необходимо наладить и социальную жизнь: распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом эти функции и обязанности будут выполняться.

Прежде всего решите вопрос о государственном устройстве, власти. Кто будет руководить жизнью людей? Кто будет принимать окончательное решение: все жители острова единогласно (консенсус), или простое большинство, или группировка самых авторитетных жителей, или единолично лидер (выбранный или назначенный)? Каким образом будет контролироваться выполнение: под страхом наказания, смерти?

Как будет распределяться добываемая пища? Поровну? По трудовому вкладу? Может быть, больше сильным, чтобы лучше работали? Или слабым, чтобы выжили?

Имеет ли право человек жить на вашем острове, никого не слушая и никому не подчиняясь? А если такой образ жизни делает его слабым, болезненным, обузой для других?

Надо также определить, какие у вас будут праздники. Сколько их будет? Как вы их будете устраивать?

Разработайте нравственно-психологический кодекс взаимоотношений (можно назвать его «кодексом чести»), примерно 15–20 пунктов.

Правила должны быть четкими, а не абстрактными, они должны помогать решению конкретных проблем, эффективному сотрудничеству, предотвращению конфликтов и ссор.

Нужно также предусмотреть санкции за нарушение установленных правил.

Выполнение: на все обсуждение и разработку правил дается 1 час и полная свобода действий в рамках задания. Нужно выбрать «летописца», который будет фиксировать основные события и принятые решения. Участники игры, если захотят, то могут разбиться на малые группы, готовя разные или одинаковые задания, а затем путем межгрупповой дискуссии обсудить результаты групповой работы и выработать общее решение.

Комментарии: задача организатора игры – подробно проинструктировать участников об условиях проживания на острове. Он должен ответить на все вопросы слушателей, но при этом нельзя подсказывать решение проблем. Например, не следует говорить о правилах проживания. Организатору целесообразнее ставить вопросы, акцентируя внимание обучаемых на тех моментах, которые он считает наиболее важными. Участники должны работать самостоятельно, без помощи ведущего. Он может вмешаться лишь в том случае, если возникнет напряженная ситуация, способная привести к конфликту.

После игры необходимо провести ее обсуждение, обратив особое внимание на стиль и манеру общения участников, на способы согласования и принятия решений, профилактику и предупреждение конфликтных ситуаций, желание и умение обучаемых слушать и слышать других, учитывать их мнения, выражать свои мысли четко и грамотно.

Примечание. Содержание творческой деятельности участников игры можно конкретизировать в зависимости от специализации обучаемых, например, если они экономисты, менеджеры, то пусть разрабатывают экономические и управленческие основы совместной жизни людей на острове; если обучаемые – юристы, можно разработать все необходимые документы по регламентации гражданских, правовых, трудовых и прочих отношений; если обучаемые – психологи, то целесообразно акцентировать внимание на взаимоотношениях людей, психологических и социальных аспектах их жизни и работы и т. д.

В случае конкретизации деятельности целесообразно оценивать результаты игры не только преподавателю, обучающему деловой коммуникации, но и специалисту по проблемам, разрабатываемым на игре, с точки зрения их профессиональной грамотности (юридических документов, экономических выкладок и пр.). Это не только повысит интерес играющих, но и позволит наладить межпредметные связи, а также вызовет у других преподавателей интерес к игровому моделированию при обучении.

Если игра строится на профессиональном материале, можно предусмотреть домашние задания до начала или после игры – по отработке конкретных профессиональных материалов; например: составить кодекс, разработать смету, бизнес-план, закон о ... и т. п.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Батаршев, А. В. Психодиагностика способности к общению, или как определить организаторские и коммуникативные качества личности / А. В. Батаршев. – М. : ВЛАДОС, 2001.

2. Бачинин, В. А. Социология : энциклопедический словарь / В. А. Бачинин. – СПб. : Михайлов, 2005.
3. Бодалев, А. А. Психология общения / А. А. Бодалев. – М. : Межгосударственная педагогическая академия, 2005.
4. Козлов, Н. И. Как относиться к себе и людям, или практическая психология на каждый день / Н. И. Козлов. – М. : АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003.
5. Кочеткова, А. И. Психологические основы современного управления персоналом / А. И. Кочеткова. – М. : Зеркало, 1999.
6. Крижанская, Ю. С. Грамматика общения / Ю. С. Крижанская, В. П. Третьяков. – М. : Смысл, 1999.
7. Методы практической психологии общения. – Л. : ЛГТУ, 1990.
8. Фадеева, Е. И. Лабиринты общения : учеб.-метод. пособие / Е. И. Фадеева. – М. : ЦГЛ, 2003.
9. Филатова, Е. Соционика для вас : наука общения, понимания и согласия / Е. Филатова. – Новосибирск : Сибирский хронограф, 1994.

Дополнительный

10. Дерябо, С. А. Гроссмейстер общения : иллюстрированный самоучитель психологического мастерства / С. А. Дерябо, В. А. Ясвин. – М. : Смысл, 1996.
11. Крегер, О. Типы людей. 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим / О. Крегер, Дж. М. Тьюсон ; пер. с англ. – М. : Персей, Вече, АСТ, 1995.
12. Курбатов, В. И. Культура речевого общения / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1992.
13. Руденский, Е. В. Основы психотехнологии общения менеджера / Е. В. Руденский. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998.
14. Шейнов, В. П. Как управлять людьми, как управлять собой / В. П. Шейнов. – Мн. : Амалфея, 1997.

РАЗДЕЛ 2. Значение культуры делового общения в системе общественной и педагогической активности

ТЕМА 2.1. Культура делового общения и сферы ее воздействия

Самый массовый вид общения людей в социуме (обществе) – деловое общение. Без него не обойтись в сфере экономических, правовых, дипломатических, коммерческих, административных отношений. Умение успешно вести деловые переговоры, грамот-

но и правильно составить деловую бумагу и многое другое в настоящее время стало неотъемлемой частью профессиональной культуры человека: менеджера, руководителя всех уровней, референта, служащего. Для достижения высокой результативности практически в любом виде деятельности необходимо владеть определенным набором сведений, знаний, представлений о правилах, формах и методах ведения предпринимательского дела, о принципах делового общения.

Культура делового общения содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами, руководителями и подчиненными, партнерами и конкурентами, во многом определяя эффективность отношений: будут ли эти отношения успешно реализовываться в интересах партнеров или же станут малосодержательными, неэффективными, а то и совсем прекратятся, если партнеры не найдут взаимопонимания.

«Бизнес – это умение общаться с людьми», «единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общение с ними», – считают истинные руководители, предприниматели-бизнесмены. Современный человек должен в этой связи владеть наукой деловых отношений, уметь устанавливать и поддерживать цивилизованные отношения с людьми, преодолевать противоречия, разрешать конфликты, брать на себя в случае необходимости роль посредника, должен уметь обращать свою деятельность во благо других людей, а также своей работы, своего дела.

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающий достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Общение как взаимодействие предполагает, что люди устанавливают контакт друг с другом, обмениваются определенной информацией, для того чтобы строить совместную деятельность, сотрудничество.

Субъектами делового общения являются деловые партнеры или коллеги, которые с помощью деловой беседы стремятся прийти к взаимовыгодным решениям.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы.

В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении невозможно прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере без потерь для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Культура делового общения – это единство знаний, отражающих закономерности психической деятельности собеседников и умение применять эти знания в конкретных деловых ситуациях, что позволяет создать благоприятный психологический климат деловой беседы и процесса коммерческих переговоров, производить хорошее впечатление о себе, использовать приемы разрядки отрицательных эмоций и самоуспокоения, защищаться от некорректных собеседников и партнеров, ставить вопросы и отвечать на них, опровергать доводы оппонента и умело его выслушивать, а также использовать технику бесконфликтного общения с собеседниками различных психологических типов.

Если перейти от общих теоретических моделей передачи и приема информации к практике, то для делового общения это означает прежде всего умение говорить и умение слушать.

Стремление произвести приятное впечатление на слушателей – не амбициозное притязание оратора, а профессиональная необходимость, служащая для достижения цели выступления. Чем больше симпатии и уважения вызывает оратор, тем сильнее воздействие его речи. Это требует от делового человека умения создавать свой имидж, т. е. образ в глазах слушателей. Личное обаяние – это искусная передача всех личностно-деловых качеств оратора: его нравственных характеристик, ума, психологических умений и навыков. Самопрезентация, т. е. умение подать себя с наилучшей стороны, – профессиональное искусство, овладение которым требует постоянной работы над собой и самоконтроля за своим поведением.

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, опреде-

ляющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы XX века заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять – от его умения общаться с людьми.

Деловое общение строится на следующих факторах: педагогических (образование, общий уровень культуры, знание иностранных языков, словарный запас); психологических (наличие различных комплексов, страхов, личной неприязни, слабой мотивации в общении и т. д.); этических (манера поведения, внешний вид, одежда, прическа, украшения); правовых (знание правовой базы, а также обычаев и традиций); организационных (место и время встречи, опоздание или затягивание времени общения, неподходящие условия для общения – шум, вибрация, дефекты освещения); физиологических (смена часового пояса и климата, функциональная патология).

Личность обладает индивидуальными чертами и качествами – интеллектуальными, нравственными, эмоциональными, волевыми, формирующимися под воздействием общества в целом, а также в процессе семейной, трудовой, общественной, культурной жизнедеятельности человека. В общении большое значение приобретают знание и учет наиболее типичных черт поведения людей, свойств их характера и моральных качеств. Деловое общение должно строиться на основе таких моральных качеств личности и категорий этики, как честность, правдивость, скромность, великодушие, долг, совесть, достоинство, честь, придающих деловым отношениям нравственный характер.

В современной профессиональной педагогике и научном менеджменте значительная роль отводится взаимосвязи имиджа, репутации и делового общения. Создание благоприятного имиджа напрямую связано с деловой репутацией носителя этого имиджа, педагога или делового человека, которая складывается на протяжении длительного периода взаимодействия данного человека с его коллегами, деловыми партнерами, учениками и прочими потребителями деловой информации. Деловое общение как форма коммуникации и способ воздействия субъекта общения на лиц, вступающих с ним в коммуникацию, выступают одновременно в

качестве специфического искусства и научно организованной деятельности. Успех делового общения зависит от психологического воздействия субъекта общения, имиджа его организации и собственного делового имиджа, который частично складывается в период общения, а в долгосрочном аспекте – зависит от его репутации, сложившейся в течение длительного периода времени.

Владение искусством делового общения и специфическими приемами научной организации общения открывает значительные возможности для карьерного роста данного конкретного педагога и делового человека, а умение вести дискуссию, убеждать партнеров по деловому общению в целесообразности принятия того или иного взаимовыгодного решения способствует финансовому успеху фирмы или корпорации. Соответственно, резко повышаются шансы данного делового человека на продвижение по карьерной лестнице в связи с ростом его авторитета и влияния на коллег по работе. В ряде западных корпораций принято заранее планировать карьеру того или иного менеджера для повышения его заинтересованности в успехе компании и для его предварительной подготовки к занятию высоких должностей. Одним из основных аспектов оценки менеджера при определении его карьеры со стороны руководящих лиц является изучение и анализ стенограмм и магнитофонных записей, проведение им деловых бесед с наиболее важными клиентами и в наиболее ответственные моменты ведения деловых переговоров.

Вопросы для самоконтроля

1. Субъекты, предмет и цель делового общения.
2. Факторы делового общения.
3. Взаимосвязь имиджа, репутации, карьеры и делового общения.

Темы рефератов

1. Культура делового общения и сферы ее воздействия.
2. Культура делового общения как элемент корпоративной культуры и условие делового успеха.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Бакирова, Г. Х. Психологические аспекты делового общения / Г. Х. Бакирова. – СПб., 1997.

2. Батаршев, А. В. Психодиагностика способности к общению, или как определить организаторские и коммуникативные качества личности / А. В. Батаршев. – М. : ВЛАДОС, 2001.
3. Бачинин, В. А. Социалогия : энциклопедический словарь / В. А. Бачинин. – СПб. : Михайлов, 2005.
4. Кочеткова, А. И. Психологические основы современного управления персоналом / А. И. Кочеткова. – М. : Зеркало, 1999.
5. Крижанская, Ю. С. Грамматика общения / Ю. С. Крижанская, В. П. Третьяков. – М. : Смысл, 1999.
6. Кузин, Ф. А. Культура делового общения : практ. пособие / Ф. А. Кузин. – М. : Ось-89, 1996.
7. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1995.
8. Рюкле, Х. Ваше тайное оружие в общении. Мимика, жест, движение / Х. Рюкле. – М. : АО «Интерэкспорт», 1996.
9. Читать человека как книгу. Мимика. Жест. Поза. Почерк / сост. Е. К. Знак. – М. : Эксмопресс, 1998.

Дополнительный

10. Андерсон, Р. «Акулы» и «дельфины» (психология и этика российско-американского делового партнерства) / Р. Андерсон, П. Шихирев. – М. : Дело ЛТД, 1994.
11. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы / Э. Берн. – СПб. : Лениздат, 1992.
12. Власова, Н. ...И проснешься боссом / Н. Власова. – М. : Индра, 1994.
13. Загадки мира людей / авт.-сост. И. Я. Бурау. – Донецк : Сталкер, 1998.
14. Поляков, В. А. Технология карьеры / В. А. Поляков. – М. : Дело, 1995.

РАЗДЕЛ 3. Формы делового общения

ТЕМА 3.1. Уровни делового общения

Деловое общение – это двусторонний процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели. Его достижением является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

Овладение основами делового общения дает возможность иметь повседневный успех в своей деятельности, эффективнее решать задачи и устранять разногласия.

Деловое общение – это межличностное общение с целью организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой, управленческой и др.

Участники делового общения – это, как правило, служебные должностные лица, исполняющие свои служебные обязанности.

Целесообразно говорить о разных уровнях делового общения: по вертикали – служебные (субординационные) отношения; а по горизонтали – партнерские (межличностные). Субординационные отношения отличаются от партнерских тем, что обусловлены социальным статусом собеседников и административно-правовыми нормами (например, руководитель–подчиненный), характеризуются строгим подчинением младших по чину или положению старшим, соблюдением правил служебной дисциплины.

В современных условиях деловое общение реализуется в различных формах:

- телефонное общение;
- деловая переписка;
- деловая беседа;
- коллективные формы общения – совещания, собрания;
- деловые переговоры;
- публичные выступления.

Деловое общение предполагает наличие умения грамотно и разумно строить человеческие отношения.

ТЕМА 3.2. Деловая беседа и переговоры

Практика деловых отношений показывает, что в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями.

Под *деловой беседой* понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от сво-

их организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет ряд важнейших функций. К их числу относятся:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

Основными этапами деловой беседы являются: начало беседы, информирование партнеров; аргументирование выдвигаемых положений; принятие решения; завершение 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 следующие факторы, позволяющие деловой беседе пройти успешно:

- профессиональные знания дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией;
- ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности;
- наглядность – максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей – снижает абстрактность изложения информации;

- постоянная направленность – следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника;

- ритм – повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу;

- повторение – повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию;

- элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов;

- «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;

- рамки передачи информации. Французский писатель и мыслитель Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказывать все»;

- юмор и ирония в определенной дозе и ситуативно уместны, они поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

Существует множество способов начать беседу. Вот некоторые из них:

- *метод снятия напряженности* позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов – и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы;

- *метод «зацепки»* позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

- *метод прямого подхода* означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вкратце сообщаются причины, по которым была назначена беседа, быстрый переход от общих вопросов к частному и непосредственный переход к теме беседы. Этот прием является «холодным» и рациональным, он

имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Следующий этап деловой беседы – информирование присутствующих, т. е. передача сведений, с которыми хотим их познакомить. Такая передача должна быть точной, ясной, профессионально правильной и по возможности наглядной.

После информирования присутствующих и ответов на вопросы наступает основной этап деловой беседы – обоснование выдвигаемых положений. На этом этапе формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция каждой из сторон. С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные собеседниками.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда надо что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой опровергаются утверждения партнеров по переговорам.

Для построения аргументирования обеих конструкций используются следующие основные методы:

- *фундаментальный метод* представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого надо знакомить с фактами и сведениями, являющимися основой доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собеседника;

- *метод противоречия* основан на выявлении противоречий в аргументации противника. По своей сущности этот метод является оборонительным;

- *метод извлечения выводов* основывается на точной аргументации, которая постоянно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит вас к желаемому выводу;

- *метод сравнения* имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно;

- *метод «да, но»*. Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «да, но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае

вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше – плюсов или минусов;

- *метод кусков* заключается в расчленении выступления партнера таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так: «Это точно»; «Об этом существуют различные точки зрения»; «Это и то полностью ошибочно».

При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их и опровергнуть;

- *метод «бумеранга»* дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия;

- *метод игнорирования*. Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с успехом проигнорировать;

- *метод опроса* основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию;

- *метод видимой поддержки*. В чем он заключается? К примеру, ваш партнер изложил свои аргументы и теперь вы берете слово. Но вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты... Но все это вам не поможет, так как...» – теперь наступает черед ваших контраргументов.

Таким образом, создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

Рассмотрим теперь тактику аргументирования, которая существенно отличается от описанной выше техники. Так, если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т. е. как строить аргументацию, то тактика аргументирования

предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника – это умение приводить логичные аргументы, а тактика – умение выбирать из них наиболее подходящие для данного конкретного случая.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

Применение аргументов. Фаза аргументации имеет три уровня: уровень главных аргументов, которыми вы оперируете в процессе самой аргументации; уровень вспомогательных аргументов, которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного раза (они применяются только в фазе аргументации); уровень фактов, с помощью которых доказываются все вспомогательные, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» – ими можно «выстрелить» лишь один раз).

Выбор способа аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

Устранение противоречий. Важно избегать обострений или конфронтации. Если все же это произойдет, нужно сразу же перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторые особенности:

- критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;

- в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы головы «остыли», а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

«Стимулирование аппетита». Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса, а затем (на основе «спровоцированного аппетита») указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

Двусторонняя аргументация. Может применяться, когда

вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

Очередность преимуществ и недостатков. Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т. е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки.

Обратная очередность, т. е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно трудно будет переубедить.

Персонализация аргументации. Нужно сначала попытаться выявить позицию вашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например: «Что вы думаете об этом?», «Как, по вашему мнению, можно это сделать?» Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!».

Существуют также следующие техники контраргументации:

- метод перелицовки аргументов партнера. Прослеживание хода решения проблемы, предложенной партнером, вместе с ним до тех пор, пока не будет найдено противоречие, свидетельствующее о справедливости противоположных выводов.

Варианты:

- 1) выслушивание доказательств партнера;
- 2) воспроизведение вслух доказательства, предложенного партнером;
- 3) прослеживание логики доказательств партнера с использованием наглядных средств;

- метод развертывания аргументации. Предъявление партнеру новых, ранее не известных аргументов.

Использовать только после того, как проведена работа с аргументами, предъявленными партнером, иначе новые аргументы не будут услышаны;

- метод разделения аргументов. Разделение аргументов партнера на верные, сомнительные и ошибочные по формуле:

1-й шаг: «Я согласен с вами в том, что...»

2-й шаг: «Правда, я уже менее уверен, что...»

3-й шаг: «А что касается (следует ошибочный аргумент), то, увы...».

Далее предлагается собственная аргументация.

Последний этап беседы – ее завершение. Успешно завершить беседу – это значит достигнуть заранее намеченных целей беседы. На последнем этапе решаются следующие задачи:

- достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;

- обеспечение благоприятной атмосферы;

- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;

- поддержание в дальнейшем контактов с собеседником, его коллегами;

- составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.

Наиболее важные практические рекомендации, позволяющие существенно повысить эффективность проведения деловой беседы:

- внимательно выслушивайте собеседника до конца. Слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, – это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость;

- никогда не пренебрегайте предубеждениями вашего собеседника. Трудно представить, насколько часто встречаются люди, находящиеся под давлением предрассудков;

- избегайте недоразумений и неверных толкований. Многие деловые беседы и дискуссии «сворачивали с пути» или вообще оказывались бесплодными из-за неясного, несистематизированного и растянутого изложения. Поэтому следует обращать внимание на подготовку текста доклада, выявление и расшифровку непонятных для широкого круга слушателей специальных терминов. При любой неясности сразу же, без всякого смущения, спрашивайте у своего собеседника, что ему непонятно;

- уважайте своего собеседника, будьте вежливы, дружески настроены, тактичны и дипломатичны. Напомним, что вежли-

вость не снижает определенности просьбы или приказа, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления;

- если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «температура» беседы поднимается. Не драматизируйте ситуацию, если собеседник дает волю своему гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях человек всегда сохранит твердость и не обидится;

- всеми способами старайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учитывайте его внутреннюю борьбу между желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо.

Достигнув цели, попрощайтесь с собеседником. Как только будет принято решение, поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением, скажите ему, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

Переговоры – это взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, которые удовлетворяют основные интересы договаривающихся сторон. В свою очередь, понятие «набор обещаний» означает контракты, соглашения, договоры, конвенции, меморандум о взаимопонимании, декреты о согласии, формулы «даю честное слово», а также рукопожатия.

При подготовке к переговорам следует:

- определить уровень притязаний, т. е. «что я хочу»;
- получить подробную информацию об участниках переговоров, причем не только прямых, но и косвенных, т. е. всех тех, кого данный конфликт может потенциально затрагивать;
- проанализировать ресурсы (финансовые, военные, внутри- и внешнеполитические, идеологические), которыми обладают или которые могут привлечь участники;
- детально ознакомиться с существующими в обществе юридическими и моральными нормами и правилами, которые могут помочь или помешать реализации поставленной вами цели.

Если все эти шаги будут проделаны, переговорная ситуация станет более понятной, а возможность ее прогнозирования – более реалистичной.

Важнейшие составляющие переговоров – место и регламент их проведения.

Идеальное место для переговоров – спокойное, комфортабельное и нейтральное пространство, никак не связанное с деятельностью и проблемами участников. Оно должно отвечать следующим критериям:

- быть свободным от отвлекающих моментов (шума голосов, телефонных звонков и т. д.);
- удобным, хорошо освещенным, оборудованным подходящей мебелью;
- соответствовать статусу участников переговоров;
- быть доступным для подъезда машин;
- цена за аренду должна быть приемлемой для всех участников переговоров;
- иметь дополнительные помещения, где стороны могли бы работать раздельно;
- поблизости должны быть ресторан или кафе, туалетные и курительные комнаты.

План-регламент переговоров готовится обычно в подкомиссиях, а затем утверждается на очной встрече или заочно руководителями делегаций, либо он выносится на общекорпоративное рассмотрение. Вот некоторые типичные процедурные вопросы, которые целесообразно включить в названный план:

- перечень сторон, привлекаемых к переговорам;
- число участников с каждой стороны;
- возможность привлечения дополнительных («запасных») членов команды;
- время и место первой и последующих встреч;
- временные рамки переговоров;
- форма итогового соглашения;
- отношение к конфиденциальности процесса;
- механизм определения достоверности информации;
- правила поведения на переговорах;
- порядок обсуждения вопросов;
- разрешение разногласий в случае обвинений в нарушении процедурных соглашений.

В ходе переговоров могут быть реализованы следующие функции:

- *информационная*. В этом случае переговоры проводятся для обмена мнениями по какому-либо вопросу или с целью получения новых сведений;

- *коммуникативная* функция связана с налаживанием новых связей и отношений, знакомством с потенциальным партнером, обменом точками зрения;

- *контрольная* – это регулирование, контроль, координация совместных действий;

- *рекламная* функция состоит в том, чтобы заинтересовать третьих лиц пропагандировать свои взгляды, убеждения, идеи, рекламировать товары или услуги;

- *отвлекающая* функция переговоров состоит в том, чтобы выиграть время.

Три основные стадии переговоров:

1) подготовка к переговорам;

2) процесс их ведения;

3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

На переговорах возникает бесчисленное множество ситуаций. Практика показывает, что при всей их уникальности существуют совокупности технологических приемов, позволяющие эти ситуации оптимизировать. Рассмотрим некоторые из них.

«Передача полномочий». Довольно часто бывает так, что, казалось бы, приемлемые варианты предложений, подготовленные одной стороной, другая сторона почему-то отвергает. Такое поведение может объясняться тем, что другая сторона не принимала никакого участия в подготовке этих предложений. Привлекая же ее к работе (например, на уровне экспертов) по составлению предложений, которые затем будут совместно обсуждаться, вы тем самым как бы делитесь с партнером по переговорам своими полномочиями. Но принятие на себя полномочий по подготовке решений автоматически влечет определенную долю ответственности. В результате на общих переговорах вы уже не встретите жесткого оппонирования.

«Спасение лица». Иногда ваше предложение привлекательно во всех отношениях, кроме одного: партнер вполне мог бы выдвинуть аналогичное. Теперь же лавры (талантливый стратег, миротворца и т. п.) достанутся не ему, а вам. Сознание собственной ущемленности и вызывает новый виток противодействия на переговорах. Если вы сознаете, что дело именно в этом, помогите другой стороне «спасти свое лицо»: внесите такое предложение, которое воспринималось бы как совместное, либо про-

сто уступите авторство партнеру.

«Желанный подарок». Если у вас появилось благое желание осчастливить партнера некоторым приятным для него ходом (например, принятием одного из предложений другой стороны или выдвижением привлекательного своего), внимательно проанализируйте, насколько этот подарок является желанным. Действие «невпопад» в данном случае ведет к взаимным разочарованиям.

«Уход». Данный прием применяется в том случае, когда трагируются вопросы, нежелательные для обсуждения. «Уход» используется для того, чтобы не дать партнеру слишком подробной информации по тем или иным пунктам позиции, чтобы не вступать в дискуссию или отклонить нежелательные предложения. «Уход» может быть прямым или косвенным. В первом случае предлагается отложить данный вопрос, перенести его на другое заседание. При косвенном «уходе» ответ на поставленный вопрос дается, но крайне неопределенно. Косвенный «уход» может проявляться и в форме игнорирования вопроса, когда заданный вопрос вообще не замечается.

«Пакетирование (увязка)». Суть данного приема заключается в том, что несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т. е. отдельные предложения обсуждению не подлежат. Использование приема «пакетирования» предполагает увязывание привлекательных и малопривлекательных для партнера предложений в один комплекс.

«Расчленение проблемы». Этот подход применяется по отношению к проблемам, которые сторонам очень сложно решать целиком. По каждой проблеме в отдельности идут переговоры и достигаются договоренности, затем все предварительные соглашения по отдельным вопросам сравнивают на предмет их совместимости и вырабатывают общий проект соглашения.

Существенное влияние на ход переговорного процесса оказывают и национально-культурные традиции. В некоторых случаях они уже изначально предполагают определенную модель поведения на переговорах.

Имея дело с более сильным партнером, может возникнуть соблазн приспособиться к его взглядам. Чтобы защитить себя от такого соблазна, следует заранее придумать самый плохой вариант, на который можно пойти, т. е. установить свой «предел». Например, когда вы покупаете, пределом является наивысшая

цена, которую можно уплатить. Если же вы что-то продаете, пределом является самая низкая приемлемая для вас цена. Предел – это позиция, которую вы не можете изменить.

Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента. Однако установление предела снижает стимул к изобретению решений, которые могли бы согласовать различные интересы таким образом, чтобы это было выгодно обоим партнерам. Короче говоря, возникает вопрос: можно ли защитить себя от принятия нежелательной договоренности и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно пойти? Оказывается можно, если появится мера, которая даст возможность измерить любое предложенное соглашение. Эта мера – наилучшая (из ряда имеющихся у вас) альтернатива.

Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, вы необоснованно пессимистически оцениваете ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров. Если вы тщательно не продумали, что будете делать в этом случае, значит, вы ведете такие переговоры с закрытыми глазами.

Однако нужна не всякая, а наилучшая из всех имеющихся у вас альтернатив возможному и невозможному решению. Чем современнее ваша наилучшая альтернатива, тем больше возможности улучшить условия любого переговорного соглашения. Знание того, что вы собираетесь делать, если переговоры не приведут к соглашению, придаст дополнительную уверенность в процессе переговоров. Прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь. Чем сильнее желание прервать переговоры, тем больше вероятность добиться желаемого результата.

ТЕМА 3.3. Деловые споры и конфликты

Деловая дискуссия – это обмен мнениями по вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры и с участием всех или отдельных ее участников. Почти каждое предприятие или фирма обсуждают деловые вопросы на заседаниях групп или комиссий. Многие деловые собрания и совещания также проводятся в виде дискуссий. При массовой дискуссии все участники, за исключением председателя, находятся в равном положении. Специально подготовленные докладчики

не назначаются, в то же время все присутствуют не только в качестве слушателей. Специальный вопрос обсуждается в определенном порядке, обычно в соответствии со строгим регламентом и под председательством должностного лица.

Групповая дискуссия отличается тем, что специально подготовленная группа обсуждает вопрос, дискутирует перед аудиторией. Целью такой дискуссии является представление возможных решений проблемы, обсуждений противоположных точек зрения по спорным вопросам, презентация новой информации. Как правило, такого рода дискуссии спора не разрешают и не склоняют аудиторию к какому-либо единообразию действий. В групповой дискуссии в качестве оппонентов могут участвовать от трех до восьми-десяти человек, не считая ведущего. Основное коммуникативное средство – диалог, который каждый раз ведут только два участника. Число участников групповой дискуссии может меняться в ту или другую сторону в зависимости от запаса времени, сложности и актуальности проблемы и наличия компетентных специалистов, которые могут участвовать в обсуждении.

Приглашенные для дискуссии специалисты сидят полукругом, лицом к аудитории, а ведущий – в центре. Такая организация пространственной среды позволяет каждому участнику групповой дискуссии видеть и слышать друг друга как можно лучше.

Очень важно, чтобы участники дискуссии были хорошо подготовлены, имели при себе статистические данные, необходимые материалы. Большое значение имеет также их манера говорения, культура речевой коммуникации, а также стиль ее демонстрации: непринужденно, в оживленной манере, точно формулируя вопросы и лаконично комментируя ответы или краткие замечания. Целесообразно, чтобы участники называли друг друга по имени и отчеству. Аудитория, наблюдающая дискуссию, должна быть постоянно в центре внимания выступающих, с нею необходимо поддерживать не только невербальный, но и вербальный контакт. Ведущий дискуссию регулирует ее ход, все процедуры, представляет тему и выступающих, следит за регламентом, руководит обменом мнений, произносит заключительное слово.

Организация деловых дискуссий требует определенных уси-

лий со стороны устроителей и в первую очередь самого председательствующего. Прежде всего, надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает наличие деликатности в отношениях дискуссионщиков и, следовательно, исключает использование противоположных ей – по знаку – средств аргументации своей точки зрения в виде насмешек, прерывания оппонентов, резких выпадов в их адрес, а иногда и очевидного хамства. Но чтобы дискуссия приобрела действительно цивилизованный характер, надо особенно внимательно следить, чтобы деловой спор между участниками дискуссии был определенным и имел временные границы, а также не допускать личной неприязни у спорящих и перехода критики на личности. Когда вам самим необходимо включиться в спор в качестве одного из его участников, прежде всего четко сформулируйте то положение, которое обосновывается или отвергается, а также точно определите основные понятия, чтобы не спорить о совершенно разных вещах. Терминология спора должна быть понятна всем присутствующим.

Внимательно и до конца выслушивайте доводы оппонента, трезво взвесьте и оцените их. Вначале приводите только сильные доводы, а о слабых говорите после и как бы вскользь. В процессе спора старайтесь убеждать, а не уязвить оппонента. Не упорствуйте в отрицании доводов оппонента, если они ясны и очевидны. Еще один очень важный совет: никогда не вступайте в дискуссии и споры неподготовленными. Предварительно готовьтесь к ним, составьте хотя бы самый общий план борьбы за истину, подберите наиболее весомые и всем очевидные аргументы, которые ни у кого не вызывают сомнения. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

При проведении совещания следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников обсуждения. Ниже следуют советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать.

1. *Спорищик*. Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе опровергать его утверждения.

2. *Позитивист*. Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.

3. *Всезнайка*. Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

4. *Словоохотливый*. Тактично прерывать. Напоминать о рег-

ламенте.

5. *Застенчивый*. Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.

6. *Негативист*. Признать, оценить его знания и опыт.

7. *Не проявляющий*. Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.

8. *«Крупная шишка»*. Избегать прямой критики, применять технику «да, но».

9. *Расспрашивающий*. Адресовать его вопросы группе.

Швейцарский психолог Карл Юнг выделил четыре типа познавательной деятельности – эмоциональный, аналитический, ощущающий и интуитивный.

Эмоциональный тип деятельности. Ориентируется прежде всего на прошлое. В новой обстановке чувствует себя не совсем уверенно и старается избежать решений, которые могут повредить его связи с прошлым. Они оценивают события, главным образом, по результату – для них только те события значительны, которые оставляют яркий след в памяти.

Аналитический (мыслительный) тип деятельности. Обычно кажется безразличным к происходящему. Однако это только видимость. События интересуют этих людей лишь как строго логический процесс. Они сами живут по созданному ими графику и следят, чтобы все их поступки входили в определенную систему. Быстрота действия несвойственна им. Прежде чем действовать, они предпочитают подумать. Вследствие этого мыслительный тип часто бездействует в кризисных ситуациях. Однако, когда кризис углубляется, способность его справиться с этим кризисом возрастает.

Ощущающий тип деятельности. Люди этого типа воспринимают настоящее во всей его полноте и не примешивают к нему своего прошлого опыта. Они не вникают в то, как событие возникло, для них важно то, что событие существует. Для таких людей конкретность предмета – самое важное. Логические рассуждения не для них. Ощущающий тип хорошо справляется с кризисными ситуациями и неожиданностями. Эти люди привыкли действовать. Как правило, они направляют свою активность на общественные цели, однако нередко вызывают неурядицу на производстве. Часто они характеризуются чертами лидера и преуспевают в стремлении занять руководящее место.

Интуитивный тип деятельности. Представители этого типа могут производить на окружающих впечатление людей легкомысленных, непрактичных.

Такие люди быстро перескакивают с одной деятельности на другую, у них постоянно возникают разные идеи, и они сразу же пытаются их реализовать. Они, как правило, непунктуальны, неорганизованы, со временем обращаются свободно. Люди этого склада хорошо вдохновляют других видением будущего, это хорошие агитаторы. Если эти люди умны и уравновешены, они хорошо предвидят будущее. Если их интеллект не на высоте, они могут сильно навредить окружающим. Свои убеждения такие люди отстаивают с яростью. Жизнь часто утомляет их; все, что ускоряет и изменяет жизнь, приветствуется ими.

Типология по особенностям восприятия

По этому параметру собеседников можно разделить на четыре типа: аудиалы, визуалы, кинестики и «компьютеры». Это определяется тем, какая из сенсорных систем у человека развита лучше: слуховая, зрительная, кинестическая или мыслительная. Человек неосознанно старается использовать преимущественно ту систему, которая у него развита лучше.

Визуалы. Визуальный (зрительный) тип характеризуется тем, что беседует, жестикулирует, как бы изображая то, о чем говорит. В разговоре «визуал» то и дело употребляет фразы: «Представьте себе...»; «Посмотрите...», «Обратите внимание, это выглядит так...». При этом часто заглядывает в глаза собеседнику.

Аудиалы. Аудиальный (слуховой) тип любит употреблять выражения: «Это звучит так...», «Послушайте». При воспоминании «аудиал» взор обращает влево. При разговоре часто поворачивается к собеседнику боком (ухом), в глаза смотрит достаточно редко.

Фанатик. Живет в мире укоренившихся представлений, от которых он не откажется ни при каких обстоятельствах. Это, как правило, эрудированный собеседник, которого характеризуют скрупулезность и ответственность. Его трудно вывести из равновесия, еще труднее убедить в иной, чем его, точке зрения. Основная тактика действий против фанатика – это терпеливое разъяснение своей позиции.

Консерватор. Выдвигает и отстаивает устоявшиеся, общепринятые подходы и способы действий. Консерватора трудно, а

порой невозможно в чем-либо переубедить, если выдвигаемое положение, способ решения проблемы расходятся с его точкой зрения, – он будет стоять на занятой им позиции до конца.

Демагог. Часто говорит лишь бы говорить. За обилием слов и рассуждений трудно уловить истину, понять его точку зрения и то, что он хочет. Если демагог втянулся в небольшой конфликт, то из небольшого может превратить его в большой, а главное, затяжной. Прием борьбы с демагогом: засвидетельствовать отсутствие у него реальных предложений и предложить подумать и высказать их.

Грубиян. Весьма опасен своей невыдержанностью и грубостью. Может вначале наговорить грубостей, а затем, поостыв и подумав, начинает об этом сожалеть и даже извиняться.

Деловой спор как вид коммуникации широко применяется при обсуждении разногласий, в ситуации отсутствия единого мнения по обсуждаемому вопросу. В литературе по коммуникации нет единого понимания термина «спор», однако большинство специалистов квалифицируют его как процедуру, в которой один доказывает, что какая-то мысль верна, а другой – что она ошибочна. В. И. Курбатов в книге «Стратегия делового успеха» считает, что особенностью спора является не доказательство истинности собственного тезиса, а словесное состязание, при котором каждый отстаивает свою точку зрения по тому или иному спорному вопросу. На практике зачастую споры ведутся в неупорядоченных, неорганизованных формах, а также при несоблюдении общепринятых правил и принципов. Споры как разновидности деловой коммуникации присущи следующие характеристики:

- спор предполагает наличие по крайней мере двух субъектов, одного из которых уместнее называть проponentом, а другого – опponentом;

- участники спора имеют одинаковые права в процессе обмена мнениями, по степени активности, видам и формам прямой и обратной связи друг с другом;

- предметом спора является положение, о котором каждая из сторон имеет собственное мнение, называемое позицией или тезисом;

- различие позиций сторон делает спор обсуждением на уровне явления, а не на уровне сущности. Поэтому любой спор – достаточно поверхностное обсуждение спорного положения;

- позиции сторон противоречат друг другу и чаще всего имеют открыто отрицательный характер;

- процедура обмена мнениями в соответствии с взаимоисключающими характеристиками тезисов выражается в борьбе мнений;

- борьба мнений в споре нередко достигает высшей формы – конфликта или борьбы мнений, когда каждая из сторон настаивает на истинности своего тезиса и ложности тезиса оппонента. Каждый довод в аргументации такого типа представляет собой отрицание довода оппонента. Характер обсуждения приобретает вид опровержения, отклонения, отрицания, неприятия, устранения;

- предметное поле обсуждения спорного вопроса обычно не бывает четко определенным. Его размытость также обусловлена тем, что речь в споре идет не о сущности, а о поверхностных характеристиках предмета;

- спор как вид деловой коммуникации не регламентирован ни в процедурном, ни в пространственном, ни во временном отношении.

Цели ведения спора, в зависимости от того, направлены они на решение обсуждаемой проблемы или, наоборот, на то, чтобы создать дополнительные проблемы и барьеры, могут быть разделены на две группы: конструктивные и деструктивные.

Перечислим наиболее характерные *конструктивные цели* ведения дискуссии, спора:

- обсудить все возможные варианты решения проблемы;

- выработать коллективное мнение, коллективную позицию по какому-либо вопросу;

- привлечь внимание к проблеме как можно больше заинтересованных и компетентных лиц;

- опровергнуть ненаучный, некомпетентный подход к решению проблемы, разоблачить ложные слухи;

- привлечь на свою сторону как можно больше лиц, готовых к сотрудничеству;

- оценить возможных единомышленников и противников.

Деструктивные цели, которые могут быть целями отдельных групп и участников спора:

- расколоть участников спора на две непримиримые группы;

- завести решение проблемы в тупик;

- опорочить идею и ее авторов;

- превратить дискуссию в схоластический спор;
- используя заведомо ложную информацию, повести спор по неправильному пути;
- разгромить инакомыслящих, дискредитировать оппозицию.

Вероятно, этих целей как конструктивных, так и деструктивных значительно больше. Кроме того, в чистом виде они, как правило, не проявляются в рамках одного спора, а могут реализоваться в самых разных сочетаниях.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т. п. В результате бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением *некоторые конфликты не только возможны, но и желательны*. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько аффективно *им управляют*. Чтобы управлять конфликтом, не-

обходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия, для того чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения. Ниже приведены четыре основных типа конфликта. Нередко встречаются конфликты смешанного типа.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также в связи со стрессом или по другим причинам.

Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновение личностей, ценностей, методов достижения целей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, мешающие достижению целей:

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации;
- представление о другой стороне как о «враге»;
- представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторо-

нами по мере уменьшения взаимодействия и общения;

- смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Существуют следующие стили урегулирования деловых конфликтов:

- *уклонение*. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходиться в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы;

- *сглаживание*. При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, и в конечном итоге вызовет «взрыв»;

- *принуждение*. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но он может подавить инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала;

- *компромисс*. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив;

- *решение проблемы*. Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения,

чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Тренинг различных форм делового общения, как правило, включает проведение деловых игр и заранее спланированное возникновение разнообразных игровых ситуаций. Такой подход предполагает моделирование различных форм делового общения, включая переговоры, дискуссии, деловые споры, разрешение конфликтов и т. д. При моделировании переговоров применяется специальная методика, предполагающая введение обучаемых в определенную переговорную ситуацию, их предварительное ознакомление с характером и темпераментом их будущих партнеров по переговорам, ознакомление с деятельностью фирмы, представителями которой являются эти партнеры и т. д. Типичным примером такого тренинга является задание обучаемым провести переговоры о продаже конкретного товара либо о получении инвестиций или же о слиянии или поглощении одной из корпораций другой корпорацией.

Среди дискуссий, наиболее часто применяемых в деловом общении, можно выделить методику так называемых «мозговых штурмов». При моделировании «мозговых штурмов» процесс дискуссии подразделяется на три стадии. На первой из них запрещается критика какого-либо делового предложения и рассматриваются только его позитивные стороны. На второй стадии не допускается выделение каких-либо позитивных сторон и про-

водится только критика данного предложения. На третьей стадии проводится синтез полученных результатов и обсуждаются перспективы развития данного направления деловой активности.

Моделирование деловых споров в процессе психолого-педагогического тренинга осуществляется на двух уровнях: логическом и психологическом. На первом из этих уровней оценивается убедительность аргументов, их логическая безупречность, умение каждой из спорящих сторон апеллировать фактами.

Особенно важная роль при подготовке специалиста по деловому общению уделяется моделированию процессов, разрешению или смягчению возникающих конфликтов. Этой проблеме посвящена обширная научная литература, а психолого-педагогические методы разрешения конфликтов и изучения их форм и причин возникновения были выделены в особую науку – конфликтологию. Игровые ситуации, связанные с тренингом разрешения конфликтов, весьма разнообразны. Они включают, прежде всего, изучение конкретной конфликтной ситуации, разбор процесса возникновения конфликта, обсуждение его основных причин и поводов, обсуждение слабых и сильных мест участников конфликта, изучение их характеров, темпераментов, психологического настроения и т. д. Далее собираются предложения участников деловой игры по преодолению либо смягчению конфликта. После этого обыгрываются различные сценарии поведения участников конфликта в ответ на предложенные формы его разрешения. Далее оцениваются предложения участников деловой игры по проектам соглашения с целью преодоления конфликтной ситуации. После этого обсуждаются проблемы профилактики подобных конфликтов, их предотвращения в будущем.

Вопросы для самоконтроля

1. Уровни делового общения.
2. Основные этапы деловой беседы.
3. Организация деловых переговоров.
4. Типология участников дискуссий.
5. Достоинства и основные недостатки спора.
6. Виды конфликтов и основные способы их урегулирования.

Темы рефератов

1. Межличностные и служебные уровни делового общения.
2. Основные приемы аргументации и контраргументации.

3. Обсуждение, дискуссия и спор как промежуточные формы делового общения.
4. Конфликты в работе, формы их проявления и способы урегулирования.

Практические задания

Деловая игра «ПОЛИТБОЙ»

Эта игра предполагает столкновение людей с противоположными идеологическими взглядами и установками, т. е. по сути представляет собой полемику.

Задача игры: столкнуть в споре стороны, стоящие на принципиально разных позициях.

Цель игры: формирование навыков и умений ведения полемики, оказание помощи в овладении культурой спора и совершенствовании полемического мастерства.

Деловая игра проводится в четыре этапа. В ней принимают участие преподаватели и учащиеся одной или двух групп. На разных этапах игры они выполняют определенные роли: организатора, руководителя, участника «Политбоя», специалиста по теме, специалиста по логике, специалиста по культуре спора, специалиста по культуре речи, критика.

Первый этап является организационным. На консультации рассказывается о назначении и цели игры, порядке ее проведения, задачах участников игры, методике подготовки к игре. Выделяется группа организаторов, выбирается ее лидер. Участники деловой игры определяют тему предстоящей полемики. Для обсуждения рекомендуется брать наиболее актуальные и острые проблемы современности, вызывающие интерес у присутствующих. Участники игры делятся на две группы, представляющие различные общественные позиции. Моделируется ситуация общения.

На **втором этапе** осуществляется подготовка к «Политбою». Организаторы решают все методические вопросы, назначают руководителя, «специалистов», продумывают оформление аудитории. Участники деловой игры изучают тему предстоящего «Политбоя», знакомятся с соответствующей литературой, консультируются по всем вопросам со специалистами. Группы разрабатывают в рамках выбранной темы вопросы, которые они предпола-

гают задать своим «противникам», готовят варианты возможных ответов на них, подбирают аргументы и контраргументы.

На *третьем этапе* проводится «Политбой» по избранной теме. Ведет игру руководитель, назначенный организаторами. Он представляет обе группы, говорит о цели данной встречи, предлагает принять активное участие в работе. Каждая группа кратко рассказывает о себе. Участники игры, независимо от «должностей», обсуждают предложенные проблемы.

Четвертый этап – заключительный. На этом этапе организуется обсуждение проведенной игры, критически анализируется деятельность всех ее участников. Последовательно представляется слово «специалистам».

Специалист по теме анализирует актуальность выбранной темы, злободневность предложенных вопросов. Он оценивает, удалось ли участникам полемики разобраться в обсуждаемых проблемах, как полно рассмотрена выбранная тема. Специалист по логике обращает внимание на умение выступающих доказывать свою правоту, убеждать других, опровергать мнение оппонента. Он анализирует, насколько доказательны и убедительны аргументы, приводимые участниками игры для подтверждения выдвинутой точки зрения, отмечает логические ошибки. Специалист по культуре речи освещает такие вопросы, как соблюдение выступающими норм современного русского языка, наличие или отсутствие в их речи слов-паразитов, умелое использование терминов, иностранных слов, образность и выразительность речи, называет речевые ошибки и недочеты. Специалист по культуре спора отмечает, соблюдали ли ораторы нравственно-эстетические нормы спора, умело ли оперировали понятиями, не уходили ли от предмета спора.

Высказывания «специалистов» обобщает «критик». Он дает качественный анализ выступлений участников. Для критика необходимы такие качества, как объективность, принципиальность, критический ум, быстрота и острота реакции, способность к обобщениям.

Затем предлагается высказать свое мнение руководителю и всем желающим принять участие в обсуждении. В заключение подводятся итоги всех этапов деловой игры.

Деловая игра «Политбой» вызывает большой интерес у участников. Она помогает разобраться в сложных проблемах со-

временной жизни, способствует более глубокому усвоению материала, формированию и закреплению убеждений, является действенным средством выработки активной жизненной позиции.

Упражнение 1

«ПОРУЧЕНИЕ ЗАДАНИЯ ПОДЧИНЕННОМУ»

(разыгрывание ситуации методом «исполнения ролей»)

Цель задания: провести деловую беседу с подчиненным по поводу поручения производственного задания:

- задание традиционное, плановое;
- задание экстремальное, внеплановое.

Подготовка к игре. В игре участвуют руководитель и подчиненный. Исполняющему роль руководителя необходимо продумать возможное задание и выбрать должностное лицо (например: маркетолога, рекламиста, экономиста и пр.), которому оно будет поручено.

Затем следует подготовиться по содержанию деловой беседы:

- объяснить задание и проинструктировать подчиненного;
- довести задачу до стадии понимания подчиненным ее сути;
- мотивировать подчиненного к добросовестному и качественному выполнению задания.

При доведении задачи до сознания подчиненного руководитель должен добиться, чтобы подчиненный четко себе представлял: что, когда, каким образом, в каких условиях, какими силами и какими средствами, к какому сроку, с какими конечными результатами нужно сделать порученное задание?

В ходе деловой беседы руководитель должен получить ответы на следующие вопросы (чтобы принять правильное решение):

- сможет ли данный подчиненный выполнить предлагаемое задание?;
- желает ли он выполнять данное задание?;
- в каком инструктировании и в какой степени он нуждается?

Исполняющему роль подчиненного (из числа обучаемых) со стороны организатора занятия дается установка на отказ от выполнения задания. В качестве аргументов отказа используется недостаточная профессиональная компетенция. Такая установка организатора занятия позволит исполняющему роль руководителя применить психолого-педагогические и коммуникативные приемы воздействия на подчиненного, формируя у него психо-

логическую готовность к выполнению задания. Кроме того, признание подчиненного в слабой профессиональной компетенции спровоцирует руководителя на инструктаж.

Организация игрового занятия. Исполняющий роль руководителя проводит деловую беседу с подчиненным в двух вариантах: сначала плановое задание, затем – экстремальное, т. е. внеплановое. Каждая беседа длится от 15 до 20 минут. Роли исполнителей могут разыграть желающие из числа обучаемых.

Остальные участники занятия выступают в роли «компетентных судей». Их цель – анализ результатов проведения деловой беседы, инструктажа и использованных коммуникативных приемов. После разыгрывания проводится дискуссия, в которой принимают участие все.

Предварительная подготовка к деловой беседе – поручение задания:

- придумайте и сформулируйте в виде управленческого решения задание, а также условия, необходимые для его реализации;
- поставьте перед собой цели предстоящего разговора;
- заранее составьте план беседы, продумайте время, место и организационные условия ее проведения;
- продумайте начало беседы, ввод собеседника в разговор, условия создания атмосферы полного доверия;
- подготовьте вопросы к подчиненному, выяснение которых поможет достичь поставленной цели.

Примечание. Для выполнения этого задания исполняющему роль руководителя отводится 10 минут.

Ход выполнения задания:

- пригласите к себе подчиненного и объясните ему причину вызова;
- объясните смысл работы, которую необходимо выполнить подчиненному, и спросите его, сможет ли он справиться с ней;
- ответьте на все вопросы подчиненного относительно предстоящей работы; если необходимо, покажите ему, как он это может сделать;
- объясните требования в отношении сроков выполнения данной работы и информирования вас о ходе ее выполнения;
- попросите подчиненного повторить задание или спросите, с чего он собирается начать;
- проявите доверие к способностям подчиненного, используйте прием «авансированная похвала»;

- используйте коммуникативные приемы с учетом психотипа подчиненного;

- в случае отказа подчиненного от выполнения задания выясните причины отказа, попытайтесь их устранить, мотивируйте специалиста с учетом его личных ожиданий, доведите беседу до конца;

- завершите беседу конкретным решением и действиями.

Оцените качество проведенной беседы, заполнив следующую таблицу:

Вопрос для оценки качества беседы	Правильно	Частично правильно	Неправильно
1. Четко ли сформулировал вопросы руководитель?			
2. Удалось ли руководителю сообщить подчиненному всю важную и необходимую информацию?			
3. Правильно ли задавал руководитель наводящие вопросы, не подсказывал он ими готовые ответы?			
4. Правильно ли провел руководитель инструктаж по заданию?			
5. Ясно ли руководитель представлял себе цель и задачи данной беседы?			
6. Правильно ли вел себя руководитель во время беседы, используя вербальные и невербальные сигналы?			
7. Проходила ли беседа в форме диалога, дослушивал ли руководитель аргументы и ответы подчиненного?			
8. Удалось ли руководителю создать непринужденную атмосферу? Правильно ли он использовал с этой целью психологические приемы?			
9. Грамотно ли руководитель реагировал на психотип подчиненного, использовал ли его особенности в коммуникативной стратегии?			
10. Правильно ли выбрал руководитель модель общения?			
11. Эффективно ли прошла деловая беседа?			

Упражнение 2

«ПРИЕМ НА РАБОТУ»

(разыгрывание ситуации методом «исполнения ролей»)

Цель задания: провести деловые беседы с поступающими на работу на конкурсной основе, определить соответствие требованиям должности, выявить лучшего претендента.

Подготовка к игре. Эта ситуация требует одного человека для исполнения роли менеджера по персоналу условной коммерческой фирмы «Вердикт» и двух или трех человек для исполнения роли претендентов на должность. Последовательность проведения деловой беседы с каждым кандидатом будет определяться по жребию. Менеджер по персоналу должен:

1) ознакомиться с теоретической частью подготовки бесед такого рода, понять специфику;

2) продумать название вакансии, например «юрист-консульт» или «адвокат» и т. п.;

3) составить личностную спецификацию для вакантной должности:

- физические особенности (обязательные требования и противопоказания);

- имидж претендента;

- образование, наличие квалификации;

- компетентность: что должен знать, что должен уметь, какими навыками обладать, какими дополнительными умениями владеть (например: языки, компьютер, вождение машины и пр.);

- личностные и деловые характеристики;

- интересы, в том числе хобби;

- данные о претенденте (пол, возраст, прописка, семейное положение и т. п.).

Примечание. Самый лучший вариант – разработка личностной спецификации в виде домашнего задания, другой вариант – после определения вакансии потратить минут 10–15 на подготовку личностных спецификаций (можно для разных должностей) всеми обучаемыми прямо в аудитории перед игрой, причем можно сделать микрогруппы по 3–5 человек;

4) определить функциональное содержание труда специалиста;

5) продумать организацию пространственной среды для проведения беседы;

6) подготовить вопросы для сбора информации о претендентах.

Претенденты на должность обязаны:

- ознакомиться с функциональным содержанием труда специалиста, на чью должность объявлена вакансия;
- выяснить требования, которые предъявляются к такому специалисту;
- составить резюме (профессиональное или автобиографическое, а для победы на конкурсе и аналитическое, т. е. анализ достижений, неудач и их причин, уроков, которые извлекли);
- продумать ответы на вопросы, которые могут быть заданы;
- подготовить не менее 5 вопросов, которые задаст работодателю претендент;
- отработать версию самопрезентации – для формирования приятного первого впечатления.

Примечание. Подготовка к игре идет одновременно у всех ее участников: менеджера по персоналу, причем можно организовать группу поддержки – «службу кадров», которая помогает определить все необходимые требования; претендентов на должность – подготовка индивидуальная, так как они потенциальные соперники; «компетентных судей» – остальные участники. Подготовка к ролевому взаимодействию, в зависимости от состава группы и ее компетентности – от 15 до 30 минут.

«Компетентные судьи»:

- определяют свой вариант требований к должности, разрабатывают «идеальную модель» специалиста;
- продумывают критерии оценивания;
- беседы;
- исполнения ролей;
- коммуникативной компетентности всех участников игрового комплекса.

Примечание. Группа «компетентных судей» может также работать мелкогрупповым способом, распределив «сферу» оценивания, например: одна группа оценивает беседу, другая – профессиональную компетентность участников, третья – психолого-педагогическую компетентность. Время на подготовку системы оценивания такое же, как у участников разыгрывания. Руководитель игры помогает всем, кто нуждается в консультировании, и в конце игры подводит итоги.

Процедура игрового взаимодействия:

1. Все занимают свои рабочие места в соответствии с предписанной ролью.
2. Участникам конкурса предлагается вытянуть жребий: кто в какой последовательности участвует в собеседовании.
3. Определяется регламент проведения беседы (10–15 мин.).

4. Свободные претенденты заполняют опросники с тестами на выявление тех или иных личностных и профессионально-деловых характеристик (материалы тестирования и резюме «обрабатывает» служба кадров).

5. Проводится собеседование. Желательно всю беседу записать на видеопленку. Это позволит «проверить» критические замечания «компетентных судей» и убедиться в их достоверности и справедливости.

6. После завершения бесед со всеми претендентами проводится совещание со службой кадров по принятию решения.

Примечание. Если группа маленькая, тогда такая служба не предусматривается и руководитель сам принимает решение о найме, да и число претендентов может быть уменьшено до двух.

7. Анализ проведенной игры:

- выступление группы «компетентные судьи» по всем претендентам;

- подведение итогов руководителем игры, он оценивает весь замысел и всех участников.

8. Для завершения игры можно составить «памятку менеджеру по персоналу» – как проводить беседу.

Примерные вопросы для собеседования [6, с. 133–134]:

1. Каковы Ваши личные цели? Какие шаги Вы предпримете, чтобы достичь своих личных целей?
2. Почему Вы хотите работать именно в этой фирме, на этой должности?
3. Что Вы считаете наиболее существенным достижением Вашей жизни в последние годы?
4. Сколько часов в день Вы можете энергично работать?
5. Что Вы знаете о нашей компании, как бы Вы ее оценили?
6. Можете ли Вы быть требовательным к вашим подчиненным?
7. Что Вы думаете о клиентах? Назовите пять основных характеристик, присущих типичному клиенту?
8. Что лучше всего квалифицирует Вас как достойного кандидата на имеющуюся вакансию?
9. Как скоро Вы начнете вносить существенный вклад?
10. Какая вакансия из существующих для Вас наиболее интересна, почему?
11. Как бы Вы структурировали или организовали работу Вашего отдела?

12. Какое управление или финансовые ресурсы Вы бы хотели иметь и почему?
13. Как бы Вы организовали первичные внутренние и внешние каналы коммуникации?
14. Что бы Вы хотели сообщить о себе?
15. Какую зарплату Вы хотели бы получать?
16. Вы были хорошим студентом?
17. Вы поддерживаете высокий уровень знаний в своей области? Каким образом?
18. Что Вы делаете в свободное время?
19. Каковы Ваши цели, связанные с карьерой, на следующие пять лет?
20. Какие Ваши самые сильные и слабые стороны?
21. Каков Ваш потенциал работы?
22. Вы хотите иметь свой собственный бизнес? Если нет, то почему или с чем это связано?
23. Если мы Вас возьмем, то как долго Вы хотите проработать в нашей компании?
24. Ваши родственники работают? Не могли бы рассказать о них? Кто они по образованию, где работают?
25. Вы когда-либо работали над совместным проектом и, если так, какую роль Вы играли?
26. Вы предпочитаете работу индивидуальную или в команде?
27. Вы участвуете в общественной жизни и, если да, то каким образом?
28. Как обстоят Ваши дела с кредитами?
29. С кем Вы поддерживаете профессиональные отношения?
30. Что Вы любите, а что ненавидите?
31. Чем Вы гордитесь?
32. Насколько Вы агрессивны? Лояльны? Терпимы?
33. Что побуждает Вас работать?
34. Что для Вас в жизни самое главное?
35. Какими нравственными ценностями Вы руководствуетесь?
36. У Вас есть проблемы с налоговой инспекцией?
37. Являются ли для Вас деньги сильным стимулом?
38. Что Вы думаете о текущей экономической и политической ситуации?

Двадцать «заковыристых» вопросов на интервью

1. За что Вас критиковали в последние четыре года?
2. Соглашаетесь ли Вы или спорите и почему?

3. Как Вы представляете свое положение через 3–5 лет и как собираетесь его добиться?
4. Что следует изменить в Вашей работе, чтобы она стала идеальной? Как бы Вы описали наиболее близкого к идеалу и наиболее далекого от идеала начальника?
5. Какие из своих должностных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
6. Как бы Вы описали себя с помощью трех прилагательных? Как бы ваши подчиненные описали Вас с помощью трех прилагательных?
7. Считаете ли Вы, что достаточно используете похвалу в адрес других?
8. Как Вы поступите, если обнаружите, что коллега фальсифицирует записи расходов?
9. Что Вы будете делать, если компания, в которой Вы только начали работать, предоставит вам 3000 усл. ден. ед. на расходы по Вашему усмотрению в течение первого года?
10. Если Вам предоставят выбор, Вы предпочтете составлять планы или осуществлять их?
11. Назовите три ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха. Почему?
12. Когда Вы увольняете кого-то, то какую причину приводите в качестве главной? Почему?
13. Какую цель Вы осуществляете, принимая эту должность?
14. Что бы Вы изменили в этой работе, чтобы она стала более интересной?
15. Мы все временами привираем. Можете ли Вы сказать что-нибудь, что не совсем соответствует истине? Приведите три примера, когда Вы это делали.
16. Какую пользу можно ожидать от попытки заставить угрозами работника работать лучше? В каком случае Вы могли бы воспользоваться этим случаем?
17. Если Вы столкнетесь с серьезными трудностями на работе, какого рода они могли бы быть?
18. Что Вы боитесь обнаружить на этой работе (желательно назвать не менее трех моментов)?
19. У всех имеются какие-то негативные черты, которые хотелось бы исправить. Не так ли? Не назовете ли и Вы три свои черты, которые Вам хотелось бы исправить?

20. Как Вы мотивируете деятельность других? Дополнительный вопрос: когда Вы сочтете себя достигшим цели (определение успеха)?

Пять основных требований к стилю написания резюме:

- 1) краткость;
 - 2) конкретность;
 - 3) активность (не пишите: «участвовал», «оказывал помощь», используйте «энергичные» глаголы: выступал, делал);
 - 4) избирательность (отбирайте только важную информацию);
 - 5) честность (пишите правду) [21, с. 40].
- Примерный текст резюме:

РЕЗЮМЕ

Андреев Олег Петрович

Адрес:.....

Телефон:.....

Цель: получение работы по специальности в крупной компании, успешно работающей на белорусском рынке.

Образование:

1990–1995 гг. Белорусский государственный университет, дневное отделение. Получил диплом магистра делового администрирования.

1990–1992 гг. Курсы гидов-переводчиков при АО «Интурист». Получил свидетельство об окончании курсов (английский язык).

1980–1990 гг. Средняя школа № 316 г. Минска с углубленным изучением французского языка.

Опыт работы:

1993–1995 гг. Консультационная фирма «Перспектива», консультант (работа по договорам подряда). Обязанности: анализ бизнес-планов вновь создаваемых малых предприятий, помощь в регистрации предприятий и подготовке заявок на получение кредитов.

1991–1993 гг. Минское городское бюро по туризму и экскурсиям, гид-переводчик (английский и французский языки).

Дополнительная информация: знание иностранных языков: английский – свободно, французский – хорошо. Компьютер: Windows, Word.

Научные достижения: В 1993 г. занял второе место на Всероссийском конкурсе студенческих научных работ, в 1994 г. выступал на международной конференции в Париже с докладом «Развитие малого бизнеса в странах с переходной экономикой».

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Батаршев, А. В. Психодиагностика способности к общению, или как определить организаторские и коммуникативные качества личности / А. В. Батаршев. – М. : ВЛАДОС, 2001.
2. Биркенбил, В. Язык интонации, мимики, жесты / В. Биркенбил. – СПб. : Питер Пресс, 1997.
3. Бородкин, Ф. Внимание: конфликт / Ф. Бородкин, Н. Коряк. – Новосибирск : НГАЭиУ, 1989.
4. Бройнинг, Г. Руководство по ведению переговоров / Г. Бройнинг. – М. : ИНФРА-М, 1996.
5. Быкова, Т. А. Подготовка собраний и совещаний : практ. пособие / Т. А. Быкова, Т. В. Кузнецова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа», 2000.
6. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М., 1997.
7. Дорошенко, В. Ю. Психология и этика делового общения : учебник / В. Ю. Дорошенко. – М. : ЮНИТИ, 1997.
8. Зигерт, К. Руководитель без конфликтов / К. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990.
9. Карнеги, Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить / Д. Карнеги ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1989.
10. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2002.
11. Конфликтология / под ред. А. С. Кармина. – СПб. : Лань, 1999.
12. Кочеткова, А. И. Психологические основы современного управления персоналом / А. И. Кочеткова. – М. : Зеркало, 1999.
13. Кузин, Ф. А. Культура делового общения : практ. пособие / Ф. А. Кузин. – М. : Ось-89, 1996.
14. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1995.
15. Лебедева, М. М. Вам предстоит переговоры / М. М. Лебедева. – М. : Экономика, 1993.
16. Льюис, Д. Тренинг эффективного общения / Д. Льюис. – М. : Изд-во ЭКСМО, 2002.
17. Митрошенков, О. А. Эффективные переговоры : практ. пособие / О. А. Митрошенков. – М. : «Весь мир», 2000.
18. Нергеш, Я. Поле битвы – стол переговоров / Я. Нергеш. – М. : Международные отношения, 1989.
19. Панасюк, А. Ю. Как победить в споре, или искусство убеждать / А. Я. Панасюк. – М. : АСТ-ЛТД, 1998.
20. Поварнин, С. И. Спор. О теории и практике спора / С. И. Поварнин. – СПб. : Лань, 1996.
21. Поляков, В. А. Технология карьеры / В. А. Поляков. – М., 1995.

22. Фишер, Р. Путь к современному успеху. Как построить взаимоотношения в процессе переговоров / Р. Фишер, С. Браун. – СПб. : Гуманитарное агентство «Академический проект», 1997.
23. Шейнов, В. П. Искусство убеждать : учеб.-практ. пособие / В. П. Шейнов – М. : «ПРИОР», 2000.

Дополнительный

24. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений ; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы / Э. Берн. – СПб. : Лениздат, 1992.
25. Вачков, И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники : учеб. пособие / И. В. Вачков. – М. : Изд-во Ось-89, 2003.
26. Ниренберг, Дж. Маэстро переговоров / Дж. Ниренберг. – Мн. : Парадокс, 1997.
27. Руденский, Е. В. Основы психотехнологии общения менеджера / Е. В. Руденский. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998.
28. Шейнов, В. П. Как управлять людьми, как управлять собой / В. П. Шейнов. – Мн. : Амалфея, 1997.
29. Юри, У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми / У. Юри. – М. : Наука, 1993.

РАЗДЕЛ 4. Средства делового общения

ТЕМА 4.1. Вербальные и невербальные средства

Любая информация передается посредством знаковых систем. Обычно различают вербальную и невербальную информацию. Последняя делится еще на несколько форм: кинестетика, паралингвистика, проксемика, визуальное общение. Каждая из них образует свою собственную знаковую систему.

В качестве знаковой системы в вербальной коммуникации выступает человеческая речь, т. е. естественный звуковой язык.

Система фонетических знаков языка строится на основе лексики и синтаксиса. *Лексика* – это совокупность слов, входящих в состав какого-либо языка. *Синтаксис* – это характерные для конкретных языков средства и правила создания речевых единиц. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации смысл сообщения теряется в наименьшей степени по сравнению с другими средствами передачи информации. Речь, таким образом, – это *язык* в действии, форма обобщенного отражения действительности,

форма существования мышления. Действительно, в мышлении речь проявляется в форме внутреннего проговаривания слов про себя. Мышление и речь не отделимы друг от друга. Передача информации с помощью речи происходит по такой схеме: коммуникатор (говорящий) отбирает слова, необходимые для выражения мысли; связывает их по правилам грамматики, используя принципы лексики и синтаксиса; произносит эти слова благодаря артикуляции органов речи. Реципиент (слушающий) воспринимает речь, декодирует предложение единицы для правильного понимания выраженной в ней мысли. Но это происходит тогда, когда общающиеся используют понятный обоим национальный язык, выработанный в процессе речевого общения на протяжении многих поколений людей.

Речь выполняет две основные функции – сигнификативную и коммуникативную.

Благодаря сигнификативной функции для человека (в отличие от животного) становится возможным произвольно вызывать образы предметов, воспринимать смысловое содержание речи. Благодаря коммуникативной функции речь становится средством общения, средством передачи информации.

Слово дает возможность анализировать предметы, вещи, выделять существенные и второстепенные их признаки. Овладевая словом, человек автоматически осваивает сложные системы связей и отношений между предметами и явлениями объективного мира. Способность анализировать предметы и явления объективного мира, выделять в них существенное, главное и второстепенное, относить эти предметы и явления к определенным категориям (т. е. классифицировать их) является неперенным условием при определении значения слова. Составленный на этой основе словарь, охватывающий термины-понятия какой-либо специальной сферы деятельности, называется *тезаурусом*.

Коммуникативная функция речи проявляется в *средствах выражения* и *средствах воздействия*. Речь не сводится лишь к совокупности передаваемых сообщений, она выражает одновременно и отношение человека к тому, о чем он говорит, и отношение к тому, с кем он общается. Таким образом, в речи каждого индивида в той или иной степени проявляются эмоционально-выразительные компоненты (ритм, пауза, интонация, модуляция голоса и т. п.). Выразительные компоненты имеются и в пись-

менной речи (в тексте письма это проявляется в размашистости почерка и силе нажима, угле его наклона, направлении строк, форме заглавных букв и т. п.). Слово как средство воздействия и его эмоционально-выразительные компоненты неразрывны, действуют одновременно, в определенной степени влияя на поведение реципиента.

Различают *внешнюю* и *внутреннюю речь*. *Внешняя речь* делится на *устную* и *письменную*; *устная речь*, в свою очередь, – на *диалогическую* и *монологическую*. При подготовке к устной речи, и особенно, – к письменной речи индивид «проговаривает» речь про себя. Это и есть *внутренняя речь*. В письменной речи условия общения опосредованы текстом. *Письменная речь* может быть *непосредственной* (например, обмен записками на со вещании, на лекции) или *отсроченной* (обмен письмами).

К своеобразной форме вербальной коммуникации относится *дактильная речь*. Это – ручная азбука, служащая для замены устной речи при общении глухих и слепых людей между собой и лицами, знакомыми с дактилологией. Дактильные знаки заменяют буквы (похожие на буквы печатного шрифта).

Точность понимания слушающим смысла высказывания говорящего зависит от обратной связи. Такая обратная связь устанавливается, когда коммуникатор и реципиент попеременно меняются местами. Реципиент своим высказыванием даст понять о том, как он понял смысл принятой информации. Таким образом, *диалоговая речь* представляет своего рода последовательную смену коммуникативных ролей общающихся, в ходе которой выявляется смысл речевого сообщения. *Монологическая речь* продолжается достаточно долго, не прерывается репликами других и для нее требуется предварительная подготовка. Это обычно развернутая, подготовительная речь (например, доклад, лекция и т. п.).

Невербальную коммуникацию по признаку средств предъявления информации можно разделить на кинестетику, пара- и экстралингвистику, проксемику и «контакт глаз» (визуальное общение).

Кинестетика – это один из видов невербальной коммуникации, основанный на восприятии общей моторики различных частей тела человеческого организма. Если мы имеем в виду в основном руки, то это – жестикуляция (язык жестов). Если мы имеем в виду мускулы лица, то это – мимика. Если же позы че-

ловека, то это – пантомимика (язык тела).

Поэтому более правильным приведенный вид невербальной коммуникации следует называть именно кинестетикой, так как в основу этого слова заложено понятие «кинестезическое ощущение» – ощущение движений, положений частей собственного тела индивида и прилагаемых мышечных усилий. Кинестезическая чувствительность легко вступает в связь с другими видами чувствительности – кожной, вестибулярной, слуховой и зрительной.

Общая моторика различных частей тела (жесты, мимика, пантомимика) отображает эмоциональные реакции человека. Однако следует иметь в виду, что употребление одних и тех же кинестетических приемов (жестов, поз, выражений лица и т. п.) в разных народных культурах может иметь различное толкование. К примеру, V-образный знак пальцами рук во многих странах означает цифру 2. В большинстве стран Европы этот знак означает «победа». В любом случае, повернута ли ладонь к себе или к зрителю. Но вот в Англии и Австралии этот знак приобретает различную интерпретацию в зависимости от того, какой стороной кисть руки говорящего повернута к себе. Если кисть руки (ладонь) повернута тыльной стороной к говорящему, то это означает «победа», если же кисть руки повернута ладонью к говорящему (тыльной стороной ладони к зрителю), то этот жест приобретает оскорбительное выражение «заткнись». Таких примеров различного толкования определенных жестов в разных национальных культурах можно привести множество.

Понимание языка мимики и жестов позволяет более точно определить позицию собеседника. При чтении жестов осуществляется образная связь, которая играет определяющую роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи. Можно понять, как встречено то, о чем говорится: с ободрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает.

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понять собеседника, но и предвидеть, какое впечатление произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по данному поводу. Другими словами, такой бессловесный язык может предупредить о том, следует ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата.

Все это позволяет сделать вывод, что если вы желаете достигнуть определенных результатов во взаимоотношениях с партнерами, собеседниками или просто коллегами, то необходимо овладеть хотя бы азами невербального, т. е. бессловесного общения.

Паралингвистика – это система вокализации (тембр голоса, его диапазон, тональность и др.).

Экстралингвистика – это система, определяющая темп речи и включающая «добавки» к вербальной информации (темп речи, паузы, покашливание, плач, смех и т. п.).

Проксемика – это область пространственной и временной организации общения. Основатель проксемики Э. Холл предложил методику оценки интимности общения на основе изучения организации его пространства. Так, размеры личной пространственной территории человека (имеются в виду нормы сближения человека с партнером по общению, свойственные для американской культуры) составляют: интимная зона 15–46 см; личная зона 46–120 см; социальная зона 1,2–3,6 м; общественная зона более 3,6 м.

Визуальное общение (контакт глаз) представляет собой систему невербальной информации на основе движений глаз. Изучается частота обмена взглядами, длительность их, смена статики и динамики взгляда, его избегание и т. п. Данный вид общения является дополнением к вербальной коммуникации (сообщает о готовности поддерживать коммуникацию или необходимость прекратить ее, поощряет партнера на продолжение диалога и т. д.). Изучение этого вида коммуникации представляет несомненный интерес для медицинского персонала, педагогов, практических психологов, предпринимателей, имеющих отношение к проблемам руководства.

Уже краткое знакомство с системами невербальной коммуникации показывает, что они обладают способностью не только усиливать или ослаблять вербальное воздействие, но и выявлять такой существенный параметр коммуникативного процесса, как намерения его участников.

К особому виду неформальной коммуникации следует отнести *мимико-жестовую речь*. Это форма общения глухих людей, которая представляет собой сочетание естественных и условных жестов и мимики. Впрочем, отнесение этого вида коммуникации

к невербальной чисто условно. Она с таким же успехом может быть отнесена и к вербальной коммуникации. Ведь фактически это – речь. Мимико-жестовая речь основана на системе жестов, каждый из которых имеет свое значение, и на своеобразном синтаксисе (в предложениях сначала обозначается предмет, потом – его качества; действие обозначается после объекта, на которое оно направлено; отрицание следует за глаголом и т. д.).

Описанные выше приемы и способы вербальной и невербальной коммуникации обеспечивают обмен информацией, необходимой людям для организации совместной деятельности.

ТЕМА 4.2. Технические средства общения

Сегодня разнообразие технических средств общения позволяет осуществлять практически любые формы коммуникаций и обратной связи с клиентами, партнерами и коллегами.

Информационное общение – связь, – является одним из решающих условий существования человеческого общества. Способность человека к коммуникации ограничивается пределами прямой видимости и слышимости. Для передачи информации на большие расстояния, т. е. для телекоммуникации, человек пользуется курьерами или техническими средствами.

Первые технические средства: барабаны, колокола, сигнальные дымы, костры, мощные источники света, световой телеграф.

Следующим этапом в развитии коммуникаций стала электросвязь, осуществляемая с помощью электричества и электромагнитных волн. Существуют следующие средства телекоммуникации:

- для передачи и приема знаков, текста и изображений: телетайпы, факсимильные устройства, электронная почта;
- для передачи голоса: телефон, Интернет, радио, сотовая связь;
- для передачи голоса и изображения: видеотелефон, Интернет, телевидение;
- для универсального обмена информацией: электронная почта, широкополосный Интернет, радиорелейная связь, спутниковая связь.

Существует также волоконно-оптическая связь для универсального обмена информацией на большие расстояния, и тради-

ционные печатные и бумажные издания, т. е. внешние атрибуты: письма, бюллетени, газеты и журналы, книги, рекламные материалы (купоны), анкеты, картины, схемы, чертежи, а также кинофильмы, видеофильмы, диафильмы, микрофильмы, аудио-, видеокассеты с записями, компьютерные программы, базы данных на носителях.

Темпы оснащения современного офиса сложным электронным оборудованием, вне зависимости от размера организации, растут с каждым днем. То, что было роскошью в течение последних десятилетий – текстовые редакторы, персональные компьютеры, факсимильные аппараты, универсальные телефонные системы и цветные копировальные аппараты – стало теперь обычным для офиса. Прогресс в области офисного оборудования увеличивает его производительность и надежность, но в то же время требует более высокого уровня технических знаний от тех, кто использует это оборудование. От профессионального административного персонала требуется быть более «грамотным в смысле владения компьютером», чтобы идти в ногу с изменениями, которые происходят с фантастической скоростью. Многие менеджеры могут самостоятельно справляться с канцелярской работой. Так как служебные обязанности и понятия о должностях претерпели изменения, теперь очень трудно найти обычного секретаря, который печатает под диктовку, оформляет и систематизирует документы.

В результате появления новых технологий, падения цен на технику и телекоммуникационное оборудование, постоянного расширения возможностей офисного оборудования и простоты его использования открылась масса новых возможностей. В то же время прогресс в этой области делает возможным появление новых способов организации труда: сотрудникам, для того чтобы работать эффективно, уже не нужно находиться в традиционной корпоративной среде. Среди таких работников – мобильные специалисты, которые проводят большую часть своего времени за пределами офиса; пользователи телекоммуникационных систем, работающие на дому, по меньшей мере, три дня в месяц. К этой же категории относятся работники небольших или домашних офисов, которые сегодня могут себе позволить то новейшее офисное оборудование, которое не так давно было доступно лишь крупным корпорациям.

Используя современные технологии, можно обмениваться информацией с офисами, находящимися в другом часовом поясе или даже в другой стране. Упрощаются контакты с клиентами. Находясь в дороге, человек может с легкостью обменяться информацией со своей компанией. Но в первую очередь новые технологии облегчают большому количеству людей задачу одновременного использования какой-либо информации. Приняв во внимание все вышесказанное, во многих организациях пришли к выводу, что настало время использовать эти технологии для того, чтобы изменить сам стиль работы. Компании начинают реорганизовывать рабочий процесс.

Деловые отношения в организации определяются правилами внутреннего трудового распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт организации, регламентирующий в соответствии с законодательством страны порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования деловых отношений.

В процессе деловых отношений работник должен подчиняться воле работодателя. Вместе с тем, обе стороны трудового договора должны подчиняться в процессе труда правилам внутреннего трудового распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка состоят из следующих разделов:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

Регулирование деловых отношений посредством внутреннего трудового распорядка определяется, прежде всего, его правилами, утверждаемыми общим собранием работников организации по представлению работодателя. В них с учетом специфики организации закрепляются основные обязанности работников и работодателя, устанавливается порядок использования рабочего

времени и т. п. Правила должны вывешиваться в отделах на видном месте для всеобщего обозрения. В развитие этих правил работодатель в установленном порядке принимает графики сменности, отпусков и иные локальные акты.

Первое, что замечают люди приходя на прием, собеседование, собрание, деловую беседу – это внешняя обстановка помещения, в котором предстоит решать какие-то вопросы. От того, как выглядит офис и кабинет от части зависят результаты беседы.

Организация грамотного пространства под офис требует соблюдения единого стиля во всем: в планировочном решении, отделке, декоре, мебели.

Согласно древнему китайскому учению, руководитель (владелец) фирмы должен сидеть в офисе фирмы лицом к входной двери и немного наискосок от нее – это по мысли восточных философов, помогает найти выход даже из безвыходной ситуации.

В основе этой философии – вера в то, что окружающие предметы и положение человека влияют на его дела. Но в этой философии не только суеверные мысли древних философов, в ней заложен глубокий смысл, ведь кабинет должен быть удобен не только для работы в нем, но и для того, чтобы можно было принимать различного рода посетителей, устраивать деловые заседания.

Правильно и со вкусом спланированный кабинет помогает создать благоприятную обстановку для беседы, что способствует установлению плодотворного контакта. В соответствии с вышеизложенными требованиями, в современном мире сложилась определенная традиция в правилах планировки кабинета руководителя.

Как в древнем китайском учении, стол должен стоять так, чтобы хозяин кабинета сидел лицом к двери и мог видеть входящих и уходящих гостей. От стола руководителя должен отходить длинный стол с удобными стульями – он служит для проведения мелких заседаний, приема делегаций, состоящих из нескольких человек. Стулья, стоящие около стола, должны быть мягкими и удобными, но не способствующими тому, чтобы люди сидели в них развалившись. Должен быть шкаф для хранения в нем текущих документов и материалов.

В кабинете руководителя также обычно присутствует мягкий уголок, состоящий из мягких кресел и журнального столика.

Он используется для доверительных бесед с партнерами и, в некоторых случаях, с подчиненными, когда необходимо создать неформальную обстановку.

Обстановка и отделка кабинета не должна быть угнетающей и подавляющей, так как это снижает эффективность и результативность беседы. Для этой цели в кабинете могут находиться аквариум с рыбками, зеленые насаждения, зеркало.

Хорошо и со вкусом оформленный кабинет вызывает симпатию к его владельцу, но требует, чтобы его хозяин выглядел соответствующим образом.

Оформление деловой документации

Важное место в работе секретаря и менеджера отводится работе по оформлению документов.

Все документы по отражаемым в них видам деятельности делятся на две большие группы. Первая – это документы по общим и административным вопросам, т. е. вопросам общего руководства предприятием (организацией) и его производственной деятельностью. Эти документы могут составлять работники всех подразделений предприятия. Вторая группа – документы по функциям управления. Такие документы составляют работники финансовых органов, бухгалтерии, отделов планирования, снабжения и сбыта, других функциональных подразделений.

Документы состоят из отдельных элементов, которые принято называть *реквизитами* (от лат. *requisitum* – требуемое, необходимое). Совокупность реквизитов документа отражает его форму. Следовательно, для того чтобы документ отвечал своему назначению, он должен быть составлен в соответствии с формой, принятой для данной категории документов. От полноты и качества оформления документов зависит их доказательная (юридическая) сила, так как они служат свидетельством, подтверждением конкретных фактов, явлении, событий.

Документ имеет юридическую силу при наличии реквизитов, обязательных для данного вида документов. Например, обязательные реквизиты для письма – наименование организации, почтовый адрес, адресат, заголовок к тексту, дата, индекс, текст, подписи, фамилия исполнителя и номер его телефона.

В процессе подготовки и оформления документа состав реквизитов может быть дополнен другими реквизитами, если того требуют назначение документа, его обработка и т. д.

Следует отметить, что часто документы оформляются на бланках трех видов: бланке служебного письма, бланке для конкретного вида документа и общем бланке для всех других документов. Эти бланки имеют установленный комплекс постоянных реквизитов с продольным или угловым расположением. Изготавливаются они в основном на бумаге форматов А4 (210×297 мм) и А5 (148×210 мм). Допускаются бланки форматов А3 и А6.

Документы, составленные от имени двух или более организаций, оформляются без бланка.

Оформление реквизитов документов

1. *Изображение Государственного герба.*
2. *Код организации* проставляют в верхней части документа.
3. *Код формы документа* проставляют тоже в верхней части документа.

4. *Наименование организации*, являющейся автором документа, должно соответствовать наименованию, закрепленному в ее учредительных документах. Его также помещают в верхней части документа.

Над наименованием организации указывают сокращенное, а при его отсутствии – полное наименование вышестоящей организации.

5. *Справочные данные об организации* включают почтовый адрес, номера телефонов и другие сведения по усмотрению организации (номера факсов, телексов, счетов в банке, адрес электронной почты и др.).

6. *Наименование вида документа*, составленного или изданного организацией, регламентируется уставом (положением об организации) и должно соответствовать видам документов, предусмотренным Унифицированной системой организационно-распорядительных документов и Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Унифицированные документы» (ОКУД).

7. *Датой документа* считается дата его подписания или утверждения, для протокола – дата заседания (принятия решения), для акта – дата события.

8. *Регистрационный номер документа* состоит из его порядкового номера, который можно дополнять по усмотрению организации *индексом дела по номенклатуре дел, информацией о корреспонденте, исполнителях*. Регистрационный номер документа, составленного совместно двумя и более организациями, состоит из регистрационных номеров, присваиваемых докумен-

ту каждой из этих организаций. Эти номера проставляются через косую черту в порядке указания авторов в документе.

9. *Ссылка на регистрационный номер и дату документа* включает регистрационный номер и дату документа, на который дается ответ.

10. *Место составления или издания документа* указывают в том случае, если затруднено их определение по реквизитам «наименование организации» и «справочные данные об организации». Место составления или издания указывают с учетом принятого административно-территориального отделения, и оно включает только общепринятые сокращения.

11. *Гриф ограничения доступа к документу (секретно, конфиденциально и др.)* проставляют без кавычек на первом листе документа. Его можно дополнять данными, предусмотренными законодательством об информации, отнесенной к государственной тайне и конфиденциальной информации.

12. В качестве *адресата* могут выступать организации, их структурные подразделения, должностные или физические лица. Наименование организации и ее структурного подразделения указывают в именительном падеже.

13. *Гриф утверждения документа.* Документ утверждается должностным лицом (должностными лицами) или специально издаваемым документом. При утверждении документа должностным лицом гриф утверждения документа должен состоять из слова УТВЕРЖДАЮ (без кавычек), наименования должности лица, утверждающего документ, его подписи, инициалов, фамилии и даты утверждения.

14. *Резолюция.* В резолюции даются указания по исполнению решения, постановления и т. п., зафиксированного в документе. Резолюция пишется на документе соответствующим должностным лицом и включает фамилии исполнителей, содержание поручения, срок исполнения, подпись и дату.

15. *Заголовок к тексту.* Краткое изложение содержания документа указывают в заголовке к тексту. Он должен быть максимально кратким и емким, точно передавать смысл текста. Заголовок должен грамматически согласовываться с названием документа.

16. *Отметка о контроле.* Срок исполнения документов указывается в резолюции руководителя. Если он не указан, срок кон-

трольного документа определяется в один месяц или как указано в документе. Отмечается буквой «К» или штампом «Контроль».

17. *Текст.* Тексты документов могут оформляться в виде анкеты, таблицы, связного текста или в виде их комбинации. При составлении текста в виде анкеты наименования признаков характеризуемого объекта должны быть выражены именем существительным в именительном падеже или словосочетанием с глаголом второго лица множественного числа настоящего или прошедшего времени («имеете», «владеете», «были», «находились» и т. д.). Характеристики, выраженные словесно, должны согласовываться с наименованиями признаков.

Графы и строки таблицы должны иметь заголовки, выраженные именем существительным в именительном падеже. Подзаголовки граф и строк должны быть согласованы с заголовками. Если таблица печатается более чем на одной странице, графы таблицы нумеруются и на следующих страницах печатаются только номера этих граф.

Связный текст, как правило, состоит из двух частей. В первой части указывают причины, основания, цели составления документа, во второй, заключительной, – решения, выводы, просьбы, предложения, рекомендации. Текст может содержать только заключительную часть.

В распорядительных документах (приказах, распоряжениях и т. д.) организаций, действующих на принципах единоначалия, а также документах, адресованных руководству организации, принято изложение текста от первого лица единственного числа («приказываю», «предлагаю», «прошу»). В распорядительных документах коллегиальных органов текст излагают от третьего лица единственного числа («постановляет», «решил»). В совместных распорядительных документах текст излагают от первого лица множественного числа («приказываем», «решили»).

Текст протокола излагают от третьего лица множественного числа («слушали», «выступили», «постановили»).

В документах, устанавливающих права и обязанности организаций и их структурных подразделений (положениях, инструкциях), а также содержащих описание, оценку фактов или выводы (актах, справках), используют форму изложения текста от третьего лица единственного или множественного числа («отдел осуществляет функции», «в состав объединения входят», «ко-

миссия установила»).

18. *Отметка о наличии приложения.*

19. *Подпись.* В состав этого реквизита входят наименование должности лица, подписывающего документ (полное, если документ оформлен не на бланке, и сокращенное на документе, оформленном на бланке), личная подпись и ее расшифровка.

Вопросы для самоконтроля

1. Вербальные средства общения.
2. Невербальные средства общения.
3. Технические возможности в деловом общении.
4. Правильность оформления деловой документации.
5. Организация пространства делового общения.

Темы рефератов

1. Вербальные и невербальные средства делового общения.
2. Роль технических средств передачи информации в деловом общении.
3. Регулирование деловых отношений через правила внутреннего трудового распорядка.
4. Позы и жесты в деловом общении.
5. Походка, рукопожатие и дистанция общения.

Практические задания

Тест

«КАКОЙ ВЫ СЛУШАТЕЛЬ?»

Нужно ответить на предложенные вам вопросы, проставляя баллы в соответствии со следующей шкалой: «*почти всегда*» – 2 балла; «*в большинстве случаев*» – 4 балла; «*иногда*» – 6 баллов; «*редко*» – 8 баллов; «*почти никогда*» – 10 баллов.

1. Стараетесь ли Вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда ее тема (а то и собеседник) неинтересны Вам?
2. Раздражают ли Вас манеры Вашего собеседника?
3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать Вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли Вы вступать в беседу с неизвестным или малоизвестным Вам человеком?
5. Имеете ли Вы привычку перебивать собеседника?

6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняется ли Ваш тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?
8. Меняете ли Вы тему разговора, если она неприятна для Вас?
9. Поправляете ли Вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?
10. Бывает ли у Вас снисходительный (менторский) тон, с оттенком пренебрежения (иронии) по отношению к собеседнику?

А теперь суммируйте баллы по всем вопросам. Если вы набрали более 62 баллов, – вы слушатель «выше среднего уровня», если ниже обозначенной суммы, – вы не очень хорошо умеете слушать собеседника.

Упражнение 1

1. Назовите основные черты официально-делового стиля.
2. Определите по названию документа целевое назначение данного речевого жанра:

- приказ, инструкция;
- докладная записка, объяснительная записка;
- уголовное дело, заявление, рекламация;
- отчет, справка, акт.

Аргументируйте свое суждение. Назовите признаки официально-делового стиля, общие для всех названных жанров.

3. Объясните, почему клише не просто допустимо, но необходимо при создании речевых жанров официально-делового стиля.

4. Проверьте свое знание традиционной сочетаемости следующих слов и укажите случаи нарушения:

- автор проекта, автор гола (в футболе), автор инициативы, автор книги, автор конструкции, автор недоразумения;
- повысить выпуск (чего?), повысить изучение, повысить требования, повысить знания, повысить успехи, повысить значение, повысить результат, повысить необходимость, повысить капитал, повысить прибыль, повысить дивиденды.

5. Объясните особенности словообразования следующих слов-«канцеляризов», составьте с каждым из них предложение:

- правонарушение, местожительство;
- вышеуказанный, вышеназванный;

- дискутировать, прокламировать, стимулировать.

6. Напишите предложения (на каждое слово по два предложения), включив в них новые профессиональные слова таким образом, чтобы смысл нового слова адекватно вписывался в контекст предложения:

- имидж, фрустрация, назализация, эмпатия, консенсус, резюме;
- инновационность, креативность, паблисити, фасцинация;
- корректность, аттракция, лояльность, манипулятор, суггестия;
- девальвация, инвестиции, дивиденды, бартер, себестоимость;
- капитал, маркетинг, конкуренция, сервис, дилер, брокер;
- спонсор, стагнация, субсидия, супермаркет, реклама, рейтинг;
- правосознание, дознание, алиби, де-факто, репрессия;
- приговор, ущерб, телесное повреждение, обвинение, экспертиза.

7. Замените слова, пришедшие в русский язык из других языков, русскими синонимами (обратитесь к толковому словарю):

- адаптация, альтернатива, апелляция, аудиенция, валюта, виза;
- девальвация, корпорация, лимит, лицензия, стереотип, фактор;
- экспертиза, эксклюзивный, номинация, маркет, сертификат;
- санация, профанация, реклама, паритет, презентация, офис;
- корпорация, коррупция, мафия, гамбургер, вексель, кворум;
- инновация, гарант, брифинг, бестселлер, парламент, партнер.

Примечание. Для домашнего задания можно взять слова, которые вам интересны, в том числе те, которые здесь отсутствуют. Составьте глоссарий, включающий не менее 25 слов.

Упражнение 2

1. Изучите приведенные ниже сравнения и объясните, почему они правомочны.

- творчество подобно приготовлению торта;
- творчество подобно падению в грязь;
- творчество подобно любви;
- творчество подобно починке протекающего крана;
- творчество подобно заточке топора.

Примечание. Сравнения и метафоры объединяют вещи между собой, устанавливают их похожесть. Сравнения распознаются более легко, потому что содержат ключевые слова «как» или «подобно».

2. Проверьте гибкость ума:

1) вы претендуете на должность руководителя рекламной компании. Утром в день собеседования вы решили поместить некую рекламу в такое место, где президент компании мог бы

увидеть ее по дороге на работу. Что это будет за реклама? Каким должно быть ее внешнее оформление, чтобы президент наверняка обратил на нее внимание?

2) вы знаете, что вам предложат тестовую задачу: как достать теннисный мячик из длинного узкого цилиндра, привинченного к полу. Стандартное решение – налить воды, чтобы мячик всплыл. Но вы узнали о содержании задачи и заранее подготовили дополнительные ответы. Какие именно? Как вы собираетесь достать мячик?

3. Развитие метафорического мышления.

Заполните пробелы в сравнениях и метафорах.

Вода для корабля то же, что, ... для бизнеса.

Цветок вызывает радость, так же как ... гнев.

Кран для ... то же, что ... для свободы.

Мой дом – это ...

Моя работа – это ...

Мой супруг – это ...

Беспокойство – это ...

Правда – это ...

Любовь – это ...

Власть – это ...

Идеалы – это ...

Успех – это ...

Размышление – это ...

Счастье – это ...

Жизнь – это ...

4. Осуществите синтез.

Вообразите смешение различных видов восприятия, например, попробуйте представить себе способность ощущать вкус звуков, слышать цвета, обонять ощущения.

Чем пахнет слово «участвовать»?

Каково на ощупь число «семь»?

Какой вкус у голубого цвета?

Как выглядит идея свободы?

Какая форма у среды?

Каков вкус радости?

5. Каким образом вы моделируете:

- Переконструируете человеческое тело?

- Переконструируете человеческое лицо?

- Создадите проект дома, не имеющего прямых стен?

- Создадите командную игру с двумя мячами?

6. Спонтанная иллюстрация.

Возьмите ручку и нарисуйте что-нибудь, не задумываясь. Не имея никакого представления о том, что вы собираетесь сотворить, прижмите кончик карандаша к бумаге и дайте ему свободно двигаться. Не думайте о том, что получится – что выйдет, то и выйдет. Сделайте хотя бы 15 рисунков. Что сотворил ваш карандаш?

Вербальный тренинг **«КОРАБЛИК»**

В этом тренинге вместо кораблика можно использовать любой вид транспорта, например: самолет, дирижабль, оленью упряжку и т. д., в зависимости от состава играющих.

Правила тренинга. Все участники плывут на кораблике. Кораблик плывет вдоль берегов, островов, гор и лесов; то наступает день, то приходит ночь, то налетает шторм. Каждый участник игры по очереди сообщает, куда плывет кораблик, что видно вокруг, что происходит на борту и т. д.

Каждый участник, сидящий в круге, должен произнести не менее 3–5 фраз. Так продолжается до тех пор, пока не будет сделано ходов 10–15, а потом руководитель сообщает, что кораблик поворачивается на 180°, и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

Тренинг считается оконченным, когда кораблик вернется в исходную точку.

Упражнение требует фантазии, умения кратко формулировать мысли, внимания и запоминания деталей.

Игра **«ЗАГАДАЙ СЛОВО»**

Игра групповая. Один из участников загадывает слово. Он держит его в тайне, но сообщает всем первую букву. Допустим, что это буква «к». Кто-нибудь из участников задает вопрос, например такой: «Это не животное?» или «Это не часть слова?». Все остальные участники, включая и того, кто загадал слово, быстро придумывают слово, которое начиналось бы на букву, указанную тем, кто задуман слово, и относилось бы к тому классу объектов, который указан в вопросе.

Если первым такое слово придумал участник, загадавший слово, то он произносит его, и игра продолжается, т. е. кто-нибудь из участников задает новый вопрос. (Причем сам задающий вопрос, конечно же, должен знать, что он имеет в виду, и если никто не сможет придумать ответ, то он называет это слово).

Если же кто-то произнес слово, соответствующее вопросу и начинающееся на нужную букву, раньше участника, задумавшего слово, то участник, загадавший слово, объявляет вторую букву своего слова.

Вновь кто-нибудь из участников задает вопрос, и все остальные придумывают слово, начинающееся этими двумя буквами, которые объявлены участником, загадавшим слово. Игра продолжается до тех пор, пока слово не будет отгадано. Тот, кто отгадал, загадывает новое слово, и игра продолжается.

Ведущий выступает в роли арбитра и посредника в спорах, например, подходит ли слово «булыжник» под категорию «оружие» или, скажем, «человек» под категорию «единица измерения» на основе того, что он мера всех вещей. Следует запомнить имена тех, кто проявляет наибольшую и самую результативную активность, можно выделить быстро и медленно сообщающих, лабильных и ригидных, более эрудированных и менее эрудированных, инициативных и пассивных. Это пригодится для выводов и коррекции.

Упражнение 3

Наугад выберите по паре слов из каждой колонки и используйте их как «затравку» для создания рассказа. На бумаге или в уме разработайте сценарий.

спираль	фиаско	статуя
финиш	океан	ноготь
кнопка	путешествие	мостовая
вор	бумажник	пальто
суфле	дыня	фанера
ковбой	сон	харизма
коробка	мотоцикл	армия
палка	собака	нос
плод	преступление	хоккей

Примечание. Это задание можно выполнять индивидуально, а можно с партнером, по типу: подхват реплик.

Упражнение 4

Эвфемизмы – мягкие эквиваленты достаточно резких слов или выражений, которые предпочтительно завуалировать, например: вместо он умер – он ушел из жизни; бедный – нуждающийся; старый человек – человек преклонного возраста и т. п.

Задание: придумайте не менее 10-ти слов, неприятных для партнера, и подберите к ним эвфемизмы. Например: дурак – глупый человек, старик – пожилой мужчина, инвалид – человек с ограниченными возможностями.

Упражнение 5

Проиграйте предложенные ролевые ситуации, при обсуждении и разборе выполненного задания обратите внимание на поведение его участников, их мимику, жесты, интонации, соблюдение этикетно-речевых правил:

1) вы студент 1-го курса. Вам необходимо обратиться с просьбой: к ректору, декану, заведующему кафедрой, преподавателю, товарищу;

2) вы председатель профсоюзного комитета организации. К вам пришел: ваш старый друг (подруга), старый знакомый ваших родителей, незнакомый мужчина (женщина), незнакомый молодой человек (девушка), руководитель организации, технический работник. Примите их;

3) вы работник администрации. Вам необходимо по телефону попросить:

- ветерана Великой Отечественной войны принять участие в празднике;

- ученого из университета выступить на научно-практической конференции;

- преподавателя вуза выступить с лекцией перед работниками администрации;

- руководителя предприятия оказать помощь в проведении городского мероприятия;

4) вы руководитель коммерческой структуры. У вас в фирме есть вакантное место. Вам необходимо побеседовать с 3–4 претендентами на это место. Они пришли по объявлению.

Упражнение 6

Определите, какой тип жеста может сопровождать выражения:

1) Это совершенно разные приемы. Это надо различать. Мы это разъединили. Они разошлись. Братья разъехались.

2) Пришли и молодые, и старые. Нечего туда-сюда ходить. Одно окно – на север, другое – на юг. Годятся скамейки и большие, и маленькие.

3) Нет, нет, нет! Не надо, прошу вас. Никогда, никогда туда не поеду.

4) Они хорошо сработались. Очень они подходят друг другу. Мы с тобой умеем находить общий язык.

5) А если вместе это сделать? Давайте соединим усилия! Только объединившись, можем победить!

Упражнение 7

Проверьте на своих знакомых, угадают ли они, что вы имеете в виду, если жестом изобразите предметы, указанные в списке:

Штопор, петля, молоток, веник, пила, зубило, пишущая машинка, ножницы, подушка, телефон, топор, автомобиль, губная помада, карандаш, мыло, стакан, скрипка, дирижер, фортепьяно, вентилятор.

Например: «У меня кончилась...» (изображается, как чистят зубы). Ответ – зубная паста.

Упражнение 8

Произведите жест, который бы соответствовал содержанию предложения, и найдите его характеристику в списке описаний жестов:

Вареники лепят вот так.

Ну, это что-то такое огромное, необъятное.

Замкнутый круг какой-то.

Машинка шьет зигзагом.

Есть у вас дырокол?

Его надо держать крепко, а то разболтается.

Полюбуйтесь-ка на него.

Описание жеста: жест вытянутой ладони; указательным пальцем правой руки описывается круг; разводящие движения

обеими руками в воздухе; жест сжатого кулака; жест в воздухе указательным пальцем налево-направо, снизу вверх или сверху вниз; движение сжатой в кулак правой руки вниз с нажимом; зашипывающие движения пальцами.

Упражнение 9

Понаблюдайте за беседой людей, которых вы не слышите. Обратите внимание на их жесты, мимику, позы. Попробуйте определить, о чем они говорят, какие чувства испытывают. Если это возможно, спросите у них, правильно ли вы их поняли.

Упражнение 10

Проведите игру «Вымысел или реальность?» Каждый из членов группы рассказывает две истории. Одна из этих историй строится на фактических событиях, другая – на вымышленных. Слушатели, анализируя мимику, жесты говорящего, его речевую манеру, поведение, пытаются определить, какая из историй реальная, а какая вымышленная.

Упражнение 11 «ИЗБИРАТЕЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ»

Цель: тренировка произвольного управления вниманием.

Выполнение:

1. Несколько человек одновременно громко читают разные по содержанию отрывки текстов.
2. Тренируемый пытается выделить из общего потока информации от одного читающего и запомнить содержание его отрезка текста.
3. Проводится проверка правильности запоминания выделенного отрезка текста и разбор приемов, которые использовал тренируемый.
4. Если были допущены ошибки, то необходимо определить их и указать причины возникновения.

Примечание. Тренинг можно повторить несколько раз, меняя тексты и участников, но затрачивая не более чем пять минут на каждого тренируемого.

Упражнение 12

«ДЕТЕКТИВ»

Вся группа встает в круг (можно и сесть в круг). Руководитель занятия предлагает участникам сочинить детектив с любыми героями и содержанием. Каждый из участников придумывает только одно предложение, но так, чтобы оно было продолжением предыдущего.

Каждый следующий участник, прежде чем назвать свою фразу, должен дословно повторить предыдущую.

Упражнение продолжается до тех пор, пока все не попробуют себя в этом коллективном творчестве.

Примечание. Данное упражнение можно модифицировать, например, использовать его для знакомства членов команды. С этой целью каждый участник, начиная с первого и далее, например, по часовой стрелке, называет свое имя, затем два достоинства, способствующих общению с другими, и два недостатка, затрудняющих общение. Следующий должен сначала повторить все о партнере, а затем, повернувшись к следующему, сказать все о себе, и так по кругу.

Анализ результатов

Выявить индивидуальные трудности, определить, с чем они связаны:

- плохое слушание;
- слабая память;
- плохо сформулирована мысль, которую нужно повторить;
- фраза слишком длинная, сложное предложение;
- личностная вовлеченность мешает рационально мыслить и т. п.

Ожидаемый результат

Многочратное повторение упражнения развивает умения кратко и четко формулировать мысль, внимательно слушать, концентрироваться не на том, что будешь говорить сам, а на том, что говорит партнер.

Тренинг

«ИНОСТРАНЕЦ И ПЕРЕВОДЧИК»

(на вербализацию и перефразирование)

В группе выбираются два участника, один из которых играет роль иностранца, а другой – переводчика. Остальным предлагается представить себя журналистами, находящимися на пресс-конференции приехавшего иностранного гостя.

«Иностранец» сам выбирает образ своего героя и представляет его публике (это может быть известный предприниматель, политический деятель, адвокат, менеджер и т. п.). Журналисты задают ему вопросы, на которые он отвечает на «иностранном» языке (на самом деле все упражнение проходит на русском языке).

Задача участника, исполняющего роль «переводчика», кратко, сжато, но точно передать то, что сказал «иностранец».

Примечание. Можно создать группу экспертов (3–5 человек), которые будут оценивать точность «перевода», при этом можно использовать как балльные оценки, так и качественные характеристики, например: адекватность перевода, знание лексики, лингвистическая интерпретация слов и пр. Руководителю тренинга следует обратить внимание на реакцию слушателей-«журналистов» и «иностранца»:

- когда даются остроумные и неординарные интерпретации текстов;
- когда точно передается мысль.

Известно высказывание американского психолога К. Роджерса о том, что слишком точная интерпретация может вызвать отторжение и защиту, а неадекватная интерпретация – лишняя раз утвердить человека в ощущении того, что его никто не понимает. Результат тренинга можно обсудить и в этом контексте.

Упражнение 13 **«СОБЫТИЕ»**

Один из участников рассказывает о том, что произошло с ним сегодня утром или вчера вечером, или о том, в каком состоянии он находится на данный момент.

По заданию преподавателя кто-то из группы пытается точно воспроизвести его рассказ, кто-то вербализует только основные и наиболее значимые элементы рассказа, кто-то – интерпретирует.

После каждого пересказа руководитель спрашивает у рассказчика, правильно ли передана мысль, это ли содержание хотел рассказчик донести до группы. Если рассказчик не вполне удовлетворен, ведущий просит другого члена группы выполнить это задание еще раз, и так до тех пор, пока не будет найден адекватный вариант.

Упражнение 14 **«ФРАЗА»**

Группе зачитывается фраза известного мыслителя. Руководитель просит участников написать на листочках бумаги, кто ав-

тор фразы, что он хотел сказать этой фразой, почему она была высказана. Например:

Есть люди столь скудные, как если бы они собирались жить вечно, и столь расточительные, как если бы они собирались умереть завтра. (*Аристотель*)

Мы часто платим наши долги не потому, что так положено и это справедливо, а потому, что хотим облегчить наши будущие займы. (*Ларошфуко*)

Можно делать ошибки, но нельзя строить ошибки. (*Гете*)

Тренинг

«СЛУШАНИЕ И ПЕРЕСКАЗ»

Инструкция: прочтите внимательно стихи. Перескажите их содержание.

Я есть. Ты – будешь. Между нами – бездна.
Я пью. Ты жаждешь. Сговориться – тщетно.
Нас десять лет, как сто тысячелетий,
Разъединяют – Бог мостов не строит.
Будь! – это заповедь моя. Дай – мимо
Пройти, дыханьем не нарушив роста,
Я – есть. Ты – будешь. Через десять весен
Ты скажешь: – есть! – а я скажу: – когда-то... (М. Цветаева)

Листва на землю падает, летит.
Точь-в-точь на небе время листопада,
так падает, роща среди распада,
и падает из звездного каскада
отяжелевшая земля, как в скит.
Мы падаем. И строчки как листья.
Не узнаю тебя среди смещенья.
И все же некто есть, кто все паденье
веками держит бережно в горсти. (Р. М. Рильке)

Дом одинокий на краю села –
Как во вселенной у ее конца,
Дорога постояла у сельца
И снова в ночь тихонько побрела.
Сельцо всего лишь робкий переход,
Меж двух пространств оно чего-то ждет, –
Не тропка, а дорога вдоль окон,

И кто из дому странствовать уйдет,
В пути, быть может, смерти обречен. (Р. М. Рильке)

Каждый участник тренинга письменно излагает свою версию понимания смысла и затем представляет ее всем.

Анализ:

- а) адекватность понимания смыслу, заложенному в стихах;
- б) какой прием обратной связи использован: перефразирование, отражение чувств, формулировка основной мысли, полное воспроизведение текста, резюмирование.

Ожидаемый результат:

- освоение навыка установления обратной связи;
- отработка умений слушать и говорить.

Упражнение 15
«АТАКА ВОПРОСАМИ»

Внимательно прочтите эпизод из романа Ю. Семенова «Семнадцать мгновений весны». Однажды на приеме в советском посольстве на Унтер ден Линден завязалась дискуссия шефа политической разведки Шелленберга с молодым советским дипломатом о праве человека на веру в амулеты, заговоры, приметы и прочую, по выражению секретаря посольства, «дикарскую» требуху.

В веселом споре этом Шелленберг был, как всегда, тактичен, доказателен и уступчив. Советский разведчик М. М. Исаев (Штирлиц), присутствовавший при разговоре, злился, глядя как он затаскивает русского парня в спор.

«Светит фарами, – подумал он, – присматривается к противнику: характер человека лучше всего узнается в споре. Это Шелленберг умеет делать, как никто другой».

– Если вам все ясно в этом мире, – продолжал Шелленберг, – тогда вы, естественно, имеете право отвергать веру человека в силу амулета. Но все ли вам так уж ясно? Я имею в виду не идеологию, но физику, химию, математику.

– Кто из физиков или математиков, – горячился секретарь посольства, – приступает к решению задачи, надев на шею амулет? Это нонсенс.

«Ему надо было остановиться на вопросе, – отметил для себя Штирлиц, – а он не выдержал – сам себе ответил. В споре

важно задавать вопросы: тогда виден контрагент, да и потом, отвечать всегда сложнее, чем спрашивать...»

– Может быть, физик или математик надевает амулет, но не афиширует этого? – спросил Шелленберг, – или вы отвергаете такую возможность?

– Наивно отвергать возможность. Категория возможности – пара фраз понятия перспективы.

«Хорошо ответил, – снова отметил для себя Штирлиц. – Надо было отыграть... Спросить, например, «Вы не согласны с этим?» А он не спросил и снова подставился под удар».

– Так, может быть, и амулет нам подверстать к категории непонятной возможности? Или вы против?

Штирлиц пришел на помощь.

– Немецкая сторона победила в споре, – констатировал он, – однако истины ради стоит отметить, что на блестящие вопросы Германии Россия давала не менее великолепные ответы. Мы исчерпали тему, но я не знаю, каково бы нам пришлось, возьми на себя русская сторона инициативу в атаке вопросами...

«Понял, братишечка? – спрашивали глаза Штирлица, и по тому, как замер враз взбухшими желваками русский дипломат, Штирлицу стало ясно, что его урок понят...»

Вопросы:

1. В чем состоял «урок» полемики, преподнесенный Штирлицем?

2. В чьих руках была инициатива разговора?

3. Кто из участников разговора напал, а кто оборонялся? В чем выигрыш и проигрыш таких стратегий?

4. У кого были наиболее благоприятные условия для спора? Почему?

5. Какие виды вопросов использованы в тексте?

6. Какой прием использовал Штирлиц для завершения разговора? Эффективен ли он? В чем это проявилось?

7. По каким сигналам участия в споре можно определить характер человека?

Задание. Раздайте или прочтите текст. По предлагаемым вопросам устройте обсуждение в группе.

В конце дискуссии предложите участникам упражнения сформулировать «урок», который можно извлечь, взять на вооружение.

Примечание. Вторую часть задания можно осуществить в режиме групповой работы, по 3–5 человек в группе. Завершить упражнение можно оценкой «уроков», подготовленных группами.

Например:

- соответствие жанру;
- краткость и точность формулировок;
- практическая полезность рекомендаций и пр.

Упражнение 16

Проанализируйте душевные переживания человека на основе психофизиологических сигналов.

Герой романа А. Дюма граф Монте-Кристо для выяснения истинной причины своих злоключений переоделся священником и под его видом разыскал своего старого знакомого Кадрусса, чтобы расспросить его о событиях давно минувших дней.

– Дантес!.. Знал ли я беднягу Эдмона! Еще бы, да это был мой лучший друг! – воскликнул Кадрусс, густо покраснев, между тем как ясные спокойные глаза аббата словно расширились, чтобы единым взглядом охватить собеседника. – А что с ним случилось, господин аббат, с бедным Эдмоном? – продолжал трактирщик. – Вы его знали? Жив ли он еще? Свободен ли? Счастлив ли?

– Он умер в тюрьме в более отчаянном и несчастном положении, чем каторжники, которые волочат ядро на тулонской каторге.

Смертельная бледность сменила разлившийся было по лицу Кадрусса румянец. Он отвернулся, и аббат увидел, что он вытирает слезы уголком красного платка, которым была повязана его голова.

Вопросы:

1. Почему, на ваш взгляд, Кадрусс покраснел?
2. Чем была вызвана бледность Кадрусса?
3. Как можно интерпретировать расширение глаз аббата?

Ролевая игра

«ИСПОРЧЕННЫЙ ТЕЛЕФОН»

Цель: тренировка передачи информации без искажений, установление причин потери информации.

Выполнение:

1. Выбрать из аудитории 5 человек и распределить между ними роли 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й замы.

2. Всем пяти замам предлагается выйти из аудитории и ждать вызова в порядке установленной очереди.

3. Руководитель игры инструктирует сидящих в аудитории:

1) внимательно слушать каждого зама;

2) выявить ошибки, допущенные при передаче информации:

- замена слов,
- пропуск информации,
- неточность в передаче смысла,
- домыслы и фантазии ... и пр.

3) определить, кто из замов допустил ошибки.

4. Руководитель игры вызывает первого зама и просит его запомнить инструкцию, которую он должен передать второму, второй – третьему, третий – четвертому, четвертый – пятому, а пятый должен это задание выполнить. Каждый из передающих информацию, сразу же «уезжает в командировку».

Инструкция:

Пятый член вашей команды, войдя в аудиторию, должен, как уже говорилось, не пересказывать, а выполнять следующие действия:

- выбрать пять человек, не являющихся членами вашей команды;

- построить их слева направо в алфавитном порядке их фамилий, но начиная не с первой буквы фамилии, а со второй;

- последнему в образовавшемся ряду дать задание перестроить оставшихся по любому принципу и последнему в этом новом ряду сказать «слова утешения» в связи с тем, что он оказался последним;

- последний член команды, т. е. пятый, обязан доложить руководителю игры: «Задание выполнено!»

Примечание. Руководителю игры чрезвычайно важно, чтобы первый зам освоил как следует инструкцию. С этой целью можно использовать следующие приемы:

- повторение;

- расчленение на фрагменты;

- приведение примеров, например Иванов – Ванов и пр.;

- акцентирование внимания на том, что инструкцию исполняют два человека: сперва пятый, последний член команды, а затем пятый, оказавшийся в алфавитном порядке в построенном ряду последним, и снова последний член команды, т. е. пятый зам;

- с помощью вопросов проверить усвояемость информации.

- первый зам вызывает второго и передает ему инструкцию. Какими-либо записями пользоваться не разрешается;

- слушатели, сидящие в аудитории, фиксируют персональные ошибки замов при передаче и получении информации, а также причины искажений:

- неточность передачи;
- отсутствие контроля за тем, правильно ли понята инструкция;
- произвольное упрощение;
- игнорирование обратной связи;
- невнимательность;
- безответственность по отношению к проблеме партнера.

Примечание. Подсказывать играющим недопустимо. После действий пятого зама руководитель проводит тщательный анализ, знакомит с текстом играющих и подводит итоги игры. Целесообразно выделить тех, кто старался работать как можно лучше. В конце игры можно составить «памятку», включив в нее правила эффективного слушания.

Ролевая игра «ТЫ И Я, Я И МЫ»

Игра начинается с распределения «ролей» (заданий). Учащиеся сами или по предложению педагога выбирают для себя ту или иную ситуацию, роль в ней, подбирают партнеров. При исполнении определенной ситуации все остальные учащиеся выступают как эксперты, комментируя и оценивая правильность или ошибочность происходящего. Предлагаемые ситуации могут быть также использованы на зачете в качестве дополнительных заданий.

1. Вы подходите к компании ребят и девушек. Поздоровайтесь со всеми (роли: герой, 6–7 ребят).
2. Вы идете по улице с девушкой. Навстречу – Ваш приятель. Познакомьте их (роли: герой, она, он).
3. Вы впервые привели свою девушку в дом. Познакомьте ее со своими родителями (роли: герой, мама, папа, девушка).
4. По улице идут две девушки и юноша. Где его место? Где их место? (роли: юноша, девушки).
5. Вам надо вместе с девушкой войти и выйти из транспорта. Как Вы это делаете (роли: она, он).
6. Задание группе учащихся: разыграйте сценку «Как не надо вести себя в театре», предложите «зрителям» найти как можно больше ошибок.

7. Похожее задание: «Как *не надо* вести себя на танцах или дискотеке».
8. В магазине: а) Вас обвесили; б) Вам нагрубили. Ваша реакция? (роли: «продавец», «покупатель»).
9. Разбейтесь на пары и проведите диалог–игру «Нам звонят, мы звоним»:
 - звоните Вы – в учреждение;
 - звонят Вам – на работу;
 - звоните Вы – домой знакомым;
 - звонят Вам – домой.
10. Вы приглашены в гости. Что вы подарите:
 - любимой девушке;
 - ее родителям;
 - своему другу;
 - просто знакомому человеку (мужчине, женщине, ребенку);
 - деловому партнеру, с которым у Вас официальные отношения;
 - сотруднику – женщине или мужчине?
11. Вы в гостях:
 - кто первый садится за стол и встает – гости или хозяева?
 - за кем Вы будете «ухаживать» – за соседкой слева или справа?
12. Вы пригласили в ресторан девушку. Сыграйте сценку «В ресторане».
13. Проведите игру «Чаепитие с комментариями». Ею можно завершить изучение курса. Накройте столы к чаю (пусть все будет «по-настоящему», в меру ваших возможностей), под каждый прибор положите вопросы-сюрпризы, касающиеся правил поведения за столом. Комментируйте ответы и свое поведение.

Игра

«МОЖЕМ ЛИ МЫ РАЗГОВАРИВАТЬ?»

Цель: показать значение личных представлений людей и побудить членов группы регулярно осведомляться о взглядах и представлениях других людей.

Процедура:

- попросите членов группы перечислить их основные должностные функции (например, самые важные десять функций).

- попросите их предугадать, сколько из этих десяти функций перечислит их руководитель, если его попросить это сделать.

Вопросы для обсуждения:

1. Если есть разница в ваших ответах на первом и втором этапах игры, то попытайтесь объяснить ее существование.

2. Почему вы оправдываете существование этого несоответствия?

3. Какие конкретные шаги вы бы предприняли для разрешения этой проблемы?

Советы

Некоторые люди неохотно приступают к выполнению данного упражнения, так как боятся забыть и не учесть ключевые моменты своей работы. Поэтому лучше всего создать спокойную обстановку при выполнении данного упражнения и сказать, что недостаточность отводимого времени, скорее всего, скажется на полноте составляемого перечня.

Если у вас осталось время

1. Идеальным вариантом будет составление парами «начальник–подчиненный» таких списков заранее и независимо друг от друга. Затем играющие могут собраться вместе, сравнить свои перечни и иметь реальные данные о несоответствии их представлений. Если такой вариант невозможен, то постарайтесь убедить их обратиться после этой игры к своему начальнику с целью определения его реальных представлений.

2. Если вы хотите несколько модернизировать или модифицировать это упражнение, то попросите также оценить:

- личные характеристики, необходимые для выполнения данной работы;

- возможные изменения в работе в будущем;

- препятствия на пути эффективного выполнения работы.

Несоответствие по многим из этих показателей будет гораздо выше, чем 25 %.

Примечание. Такое упражнение лучше всего проводить среди персонала одной организации; другой вариант – в системе повышения квалификации и переподготовки специалистов одного должностного уровня; третий вариант – в любой группе обучающихся, но тогда должны быть описаны ситуация предприятия или организации, штатное расписание или выделенные отдельные должности, например коммерческий директор, маркетолог, психолог, адвокат, следователь и пр. Тогда «пары» будут разыграны в соответствии с выпавшей по жребию

ролью: одни – начальники, другие – специалисты. Такое проигрывание особенно полезно при обучении новым специальностям.

Таким образом, ожидаемый результат игры будет двойной:

1) четкое усвоение функциональной деятельности в соответствии с заданной ролью;

2) освоение навыка вербализации: сформулировать функции, определить личные характеристики, рассказать об изменениях и пр.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Биркенбил, В. Язык интонации, мимики, жесты / В. Биркенбил. – СПб. : Питер Пресс, 1997.
2. Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учебник / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА-М, 2002.
3. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2002.
4. Лабунская, В. Невербальное общение / В. Лабунская. – Новосибирск : НГАЭиУ, 1986.
5. Льюис, Д. Тренинг эффективного общения / Д. Льюис. – М. : Изд-во ЭКСМО, 2002.
6. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова. – СПб. : Речь, 2001.
7. Рюкле, Х. Ваше тайное оружие в общении. Мимика, жест, движение / Х. Рюкле. – М. : АО «Ингерэкспорт», 1996.
8. Читать человека как книгу. Мимика. Жест. Поза. Почерк / сост. Е. К. Знак. – М. : Эксмопресс, 1998.

Дополнительный

9. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений ; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы / Э. Берн. – СПб. : Лениздат, 1992.
10. Вачков, И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники : учеб. пособие / И. В. Вачков. – М. : Изд-во Ось-89, 2003.
11. Загадки мира людей / авт.-сост. И. Я. Бурау. – Донецк : Сталкер, 1998.
12. Курбатов, В. И. Культура делового общения / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1992.
13. Технологии программирования судьбы / сост. К. В. Сельченков. – Мн. : Харвест ; М. : АСТ, 2001.
14. Харрис, Томас. Я – О'Кей, ты – О'Кей / Томас Харрис. – М. : Смысл, 1997.
15. Юри, У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми / У. Юри. – М. : Наука, 1993.

РАЗДЕЛ 5. Барьеры делового общения

ТЕМА 5.1. Пространственные и временные барьеры

Особое значение в деловом общении имеют барьеры общения, связанные с организацией деловых бесед. Это пространственные, временные и эргономические барьеры.

К пространственным барьерам следует отнести неудачный выбор места общения. При выборе места встречи необходимо проявить воспитанность и такт. Когда вы заинтересованы в беседе, можно подчеркнуть свое уважение к человеку, назначив место встречи поближе к месту его работы. Уровень места встречи должен соответствовать положению, которое занимают приглашенные вами люди. Существует понятие «дистанция общения», т. е. расстояние между людьми. Так, если расстояние слишком короткое, воздействие одного человека на другого увеличивается, что в конечном счете может привести к конфликтам. Если же расстояние между ними слишком большое, возникает вероятность непонимания и отрешенности от темы деловой беседы.

Временные барьеры связаны с неправильным выбором времени встречи, нехваткой времени или наоборот, излишком времени, отведенного на проведение встречи. Как временной барьер также следует рассматривать и опоздание или затягивание времени общения.

Когда разговор предстоит длительный, необходимо назначить его на такое время, когда можно быть уверенным, что у вашего собеседника достаточно времени на беседу. Нехватка времени может привести к поспешным выводам и нерешенным задачам в ходе деловой беседы, раздражению, суетливости. Остается за пределами внимания множество нерешенных вопросов и не рассмотренных подробностей.

В то же время затягивание переговоров приводит к неуверенности партнеров в возможности перейти к позитивному решению проблемы, могут возникнуть конфликты, дополнительные требования со стороны партнеров, что подвергает опасности саму возможность достижения взаимоприемлемой договоренности.

Опоздания на деловую беседу создают сомнения в серьезности данного субъекта общения, вызывает также сомнения его желание вести переговоры и довести их до уровня взаимного согласия, что порождает целый ряд проблем в процессе общения.

ТЕМА 5.2. Эргономические барьеры

Эргономические барьеры заключаются в наличии неподходящих условий для общения. Например, посторонний шум, вибрация, недостаточное или слишком яркое освещение, неприятные запахи, загазованность воздуха. Подобные явления вызывают нервозность в процессе проведения деловых переговоров, вынуждают осуществлять незапланированные перерывы, растягивают время переговоров. Поэтому в процессе проведения переговоров важно не только устранить негативные процессы, нарушающие эргономические требования, но и создать наиболее благоприятную эргономическую обстановку в виде хорошо продуманного современного дизайна помещения, наличия цветов и различных растений, оснащения современными средствами коммуникации и т. д. Все эти аксессуары повышают имидж принимающей фирмы, создают благоприятное впечатление и психологический настрой у партнеров по переговорам.

ТЕМА 5.3. Физиологические и психологические барьеры

Физиологические барьеры заключаются в плохом самочувствии одного из участников переговоров (усталость, стресс, депрессия, какая-либо функциональная патология). Такие барьеры требуют последовательного устранения за счет выбора более благоприятного времени проведения переговоров, предоставления своевременного отдыха прибывшим из других районов и стран, а при необходимости, то и помощи опытного психотерапевта. Люди, озабоченные своим здоровьем, чаще всего слышат то, что хотят услышать и не реагируют на разумную критику и ценные предложения собеседников или деловых партнеров, неадекватно реагируют на высказывания и замечания.

Психологические барьеры связаны с личной неприязнью, слабой мотивацией в общении, завистью, страхом, комплексами неполноценности, негативными ассоциациями, манипуляциями.

Чрезмерная застенчивость. Хотеть то, чего хочется, – нормально. Желание – еще не признак эгоизма. Многие люди испытывают неловкость от того, что им приходится о чем-то просить, будто они хотят больше, чем заслужили. В итоге инициатива мгновенно оказывается у собеседника. Однако именно вам по-

жинать результаты сделки, когда уже все позади. Поэтому стремитесь получить все, о чем мечтаете.

Чрезмерная увлеченность собственной речью. «Разговор – это соревнование, в котором первого, кто задержит дыхание, объявляют собеседником». (Р. Болтон) Подобный подход, однако, способен отбить желание разговаривать, даже у очень активного собеседника. Чрезмерная занятость собственной речью – явление распространенное. Именно поэтому, возможно, нас несколько не удивляет, когда партнер не помнит ничего из того, о чем мы ему говорили чуть раньше.

Необоснованное перебивание. Без необходимости перебивают своих собеседников чаще всего люди, занимающие более высокое положение: начальники, учителя, родители. Мужчины чаще перебивают женщин, чем женщины мужчин. В подобной ситуации общение превращается в борьбу собеседников за господство друг над другом. Сильнейший побеждает, однако вряд ли выигрывает: побежденный всегда стремится к реваншу. Любые деловые отношения, в которых одна сторона диктует другой, не пойдут на пользу ни той, ни другой, поскольку такие отношения не могут быть продолжительными.

Пассивное поведение. Общение – активный процесс, требующий внимания к тому, о чем идет речь, усилий и сосредоточенности на предмете разговора. Это предполагает активное участие в разговоре. Иначе эффективное общение невозможно.

Поглощенность собой, своими переживаниями и заботами. Люди, поглощенные собой, недовольные новой дорогой покупкой; вступающие в брак; воодушевленные новой бизнес-идеей и т. п. часто слышат то, что хотят услышать, и не реагируют на разумную критику и ценные предложения собеседников или деловых партнеров. Нередко это случается в критические моменты жизни, когда особенно необходимо прислушаться к мнению трезвомыслящих людей.

Бесповоротно сложившееся мнение. В кабинете у одного представителя власти висел плакат «Не сбивайте меня фактами – решение уже принято». Такой плакат может повесить только очень самоуверенный человек. Поколебать его мнение очень трудно, и желание общаться с такими людьми быстро пропадает.

Низкая культура общения. Человек приобретает любые умения, в том числе и умение общаться, следуя примеру или

подражая другим. Семья или окружение с низкой культурой общения воспитывают дурные привычки – стремление «переговорить» партнера, склонность к скоропалительным выводам, к истолкованию молчания собеседника как одобрения и т. д. В результате в ходе общения возникает ситуация, подобная следующей: «Оказавшемуся в болоте среди крокодилов трудно вспомнить, что он собирался его осушить».

Сверхэмоциональная реакция. В процессе общения партнер может покритиковать нас, бурно выразить свои эмоции. Возможно, это не слишком понравится, однако грубой ошибкой было бы отреагировать сверхэмоционально (если, конечно, это не является хорошо рассчитанным приемом). Критика со стороны партнера может быть вполне рациональной, а своими эмоциями он вовсе не предполагал обидеть вас лично. Ваша сверхэмоциональная реакция дает основание расценить вас как человека, неспособного воспринять критику или сдержать отрицательные эмоции. Подобная реакция вполне способна отбить у партнера всякое желание иметь с вами дело.

«Скрытая повестка дня». Это тот случай, когда один из партнеров имеет глубинный, скрытый интерес, который неясен собеседнику. Приводимая информация может казаться не связанной с делом и остаться непонятой. Процесс общения здесь, как правило, затруднен и вызывает напряжение.

Склонность к оценочным суждениям. Одной из причин неэффективного общения является склонность людей к оценивающим суждениям, одобрению или неодобрению мыслей или действий других. Многие предпочитают приказывать, предупреждать, советовать, читать мораль. Часто подобного рода суждения субъективны и, что еще хуже, поверхностны и незрелы.

Снисходительность к собеседнику. Подобный подход, чаще всего касающийся подчиненных, женщин, детей, снижает восприимчивость информации примерно на 40 %. Если это не сознательно рассчитанный ход и вы намерены развивать отношения с партнером, снисходительности следует избегать – в речи, интонациях, поведении. Поздороваться с ним лучше не через стол, а выйдя из-за него и расположившись рядом с собеседником. Это способствует установлению более доверительной атмосферы.

«Ленивые вопросы». Вопросы типа «Ну и что?», «Дальше что?», «Ну и что ты хочешь этим сказать?» дают, независимо от

вас, понять собеседнику, что вы не слишком расположены разговаривать с ним. Возможно, вы этого и не хотели, однако демонстрация подобной «культуры» общения способна отбить у партнера всякое желание взаимодействовать с вами.

Невнимание к собеседнику, игнорирование его мнения. Вряд ли нужно комментировать подобный подход. Ваше невнимание к партнеру вернется к вам бумерангом.

ТЕМА 5.4. Социальные и правовые барьеры

Социальные барьеры проявляются в виде несовпадения интересов собеседников, что может возникнуть в случае диспропорций в материальном положении, положении в обществе и статусе, возрастных категориях. Собеседник, имеющий высший социальный статус, разговаривает с другим собеседником снисходительным тоном, задает так называемые «ленивые вопросы», не слишком расположен воспринимать критику и замечания более молодого собеседника.

Правовые барьеры возникают в случае наличия некоторых противоречий между нормативными актами различных регионов и стран. Собеседники при подготовке к деловой встрече обязательно должны ознакомиться с существующими нормативными актами противоположной стороны по интересующему их вопросу. Незнание и недостаточное владение информацией приводит к мысли о недостаточной подготовке и не заинтересованности в результатах переговоров.

Лингвистические барьеры заключаются в незнании языка, недостаточном словарном запасе, применении слов-паразитов, наличии дефектов речи.

При этом различают:

- фонетический барьер (непонимание языка, неприятие темпа речи, неадекватность речи и жестов друг к другу, т. е. несовпадение вербальной и невербальной составляющих процесса коммуникации);

- семантический барьер (непонимание смысла, когда один из общающихся использует непонятный жаргон, придает словам свой смысл);

- стилистический барьер (несоответствие содержания и стиля, формы изложения: высоким стилем – об обыденном и, наоборот, низким стилем о возвышенном);

- логический барьер (это – не наша логика, а такие аргументы для нас неубедительны).

В связи с различиями в обычаях, традициях, религии и менталитете возникают этнокультурные барьеры. Традиции и обычаи весьма разнообразны – в разных странах, регионах, у разных национальностей. Например, белый цвет у некоторых народов по традиции означает нарядность, праздничность, а у других – траур; у многих народов, говорящих на немецком языке, по традиции самое почетное место за столом – слева от хозяйки, а по современным международным традициям – справа от хозяйки. Подобных примеров можно привести множество.

Традиции, базирующиеся на нормах морали, являются основой формирования внешних проявлений поведения и поступков человека и в значительной мере отражаются на взаимоотношениях людей в процессе осуществления ими деловых отношений, а именно:

- в поведении во время деловых встреч и переговоров;
- одежде, ее опрятности, чистоте, безупречности;
- деловых беседах;
- организации и оборудовании служебного помещения и рабочего места;
- поведении во время деловых приемов и т. д.

Современные деловые традиции требуют таких черт, как тактичность, доброжелательность, любезность, пунктуальность, вежливость, верность слову, умение слушать, умение владеть собой в конфликтных ситуациях.

Традиции не остаются неизменными: одни перестают существовать, стираются из памяти и из употребления, другие рождаются и постепенно приобретают силу и распространение, некоторые меняют не суть, а формы проявления.

Следование традициям позволяет проявить уважение к другим людям, к обычаям страны, ее культуре. Недаром государственные и политические деятели, планируя визит в другую страну или регион своей страны, стремятся заранее ознакомиться с традициями и обычаями той местности (пример – общеизвестный общепринятый русский обычай встречать с «хлебом-солью», хотя всем очевидно, что, кроме уважения к устоям нации, такое угощение никакой функциональной нагрузки не несет).

Американцы воспитаны в духе уважения к основанному на

американской земле многонациональному демократическому государству, поэтому чувства единства и национальной гордости составляют особую категорию эмоций у представителей всех слоев общества США. Своеобразие мышления американцев является *практицизм* и *прагматизм*. Они приверженцы статистики, «говорящей» четким и нейтральным языком чисел. Садясь за стол переговоров, американцы ставят перед собой несколько явно видимых и легко достижимых перспектив, сулящих быстрый успех. Понимая, что одну и ту же мысль можно интерпретировать по-разному, они не стараются «стоять насмерть», отстаивая свою точку зрения. Согласиться с доводами оппонента они могут искренне или просто из тактических соображений.

В общении с *японцами* необходимо учитывать их искусство вести деловую беседу. Даже в официальной обстановке японцы никогда не приступают сразу к существу вопроса. Обычно они начинают беседу с обсуждения какого-либо последнего события, погоды или воспоминания. Чтобы завоевать симпатии японца, надо умело поддерживать беседу, пытаться не задеть его национальных чувств, связанных с патриотизмом, любовью к родителям, предкам и почитанием императора. В ходе переговоров японцы *стремятся как можно меньше говорить и больше слушать*. Если партнер займет такую же позицию, может возникнуть неловкое молчание, что отрицательно скажется на результатах переговоров. Поэтому инициативу в беседе следует держать в своих руках, не торопясь с высказыванием окончательной собственной точки зрения и тем более навязыванием ее партнерам.

Немцам присущи следующие черты характера: *законопослушание, трудолюбие, пунктуальность, добросовестное исполнение служебных обязанностей*. Немцы – ярые индивидуалисты. Они контролируют свои действия, что способствует большей устойчивости и предсказуемости переговорного процесса. Необходимо обеспечить «немецкий уют» – чистоту и порядок, тщательно продумать свои позиции и спрогнозировать поведение партнеров. То, что было обещано немцу, должно быть выполнено точно и в указанное время. Это позволит значительно снизить эмоциональную напряженность на начальном этапе переговоров и будет в дальнейшем способствовать установлению доверия.

Своеобразие социально-политической и экономической истории Великобритании, ее природные условия и особенно гео-

графическое положение страны сформировали в психологии *англичан* черты, присущие только им. Одной из таких черт является высокий практицизм, выработанный в результате длительного и активного участия в торгово-промышленной деятельности. Англичанин должен наглядно видеть реальность и практичность того, о чем ему говорят, поэтому при общении с ним требуется *большие конкретности*, доводы и рассуждения должны быть насыщены *фактами*, имеющими реальное основание.

Социокультурные различия в целях, преследуемых каждой из сторон во время переговоров, тесно связаны с путями их достижения. Американцы пытаются достичь на переговорах как можно большего, опираясь при этом на факты, цифры и статистические данные. Немцы делают акцент на тщательность и полноту информации и стремятся к четкости принимаемых решений. Французы уважают логичность и рациональность аргументации. Англичане отдают предпочтение спокойной и дипломатичной дискуссии.

Шокирующая одежда, прическа, украшения и прочее относятся к атрибутивным барьерам. Хотя и говорят, что «проважают по уму, но принимают по одежке» – эти же принципы действуют и когда человек приходит к вам на прием. И одежда – одно из главных условий того, насколько хорошее сложится у человека мнение о вас.

Мужчинам можно надевать любые костюмы неярких цветов.

В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут. В застегнутом пиджаке входят в кабинет, к знакомым, в ресторан, зрительный зал театра, сидят в президиуме или выступают с докладом, но при этом следует знать, что нижнюю пуговицу пиджака никогда не застегивают. Расстегнуть пуговицы пиджака можно на обеде, ужине или сидя в кресле.

Цвет мужских носков должен быть в любом случае темнее, чем костюм, что создает переход от цвета костюма к цвету обуви. Лакированная обувь должна надеваться только к смокингу.

Женщина пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды и ткани, чем мужчина. Основное правило, которое следует соблюдать при выборе одежды, – это соответствие времени и обстановке. Поэтому не принято приходить на работу в офис в роскошных платьях. Для таких случаев подойдет элегантное платье, костюм или платье-костюм.

Можно определить барьеры общения на уровне речевых выражений и фраз. Каждый раз, когда мы высказываем эти или подобные суждения, мы создаем трудности во взаимоотношениях с партнером. Психолог И. Атватер выделяет следующие барьеры общения на уровне конкретных выражений:

- *приказ, указание, команда* («Повторите еще раз!»; «Говорите медленнее»; «Не говорите со мной подобным образом!»);

- *предупреждение, угроза, обещание* («Еще раз повторится – и с Вами все кончено»; «Успокойтесь, и я охотно Вас выслушаю»; «Вы пожалеете, если сделаете это»);

- *поучение, указание на целесообразность* («Вам следует ...»; «Это неправильно»; «Вам не следует так поступать»);

- *нравоучения, логическая аргументация* («В Вашем возрасте я и этого не имел»; «Вам это поручено, значит, это Ваша проблема»);

- *осуждение, критика, обвинение* («То, что Вы сделали, – глупо»; «Я не могу больше спорить с Вами»; «Я ведь предупреждал Вас, что это случится»);

- *брань, необоснованные обобщения, унижение* («Кретин!»; «Вам никогда ничего нельзя поручить»; «Все женщины ...»);

- *выяснение, допрос* («Кто Вас надоумил?»; «Что же Вы делаете в следующий раз?»).

Все эти реакции разрушительны для делового общения. Они мешают собеседнику и нарушают ход его мыслей. Большинство из них означает желание изменить ход мыслей партнера или переделать его самого. Они заставляют прибегать к защите, раздражаться. В результате собеседник начинает отстаивать свою точку зрения или стремится скрыть свои мысли и чувства, вместо того, чтобы раскрыть их перед вами.

Для установления барьеров общения на конкретном примере в игровой ситуации существует игра «Барьеры общения». В проведении этой игры разбираются общие правила использования психотехнологий при установлении и устранении барьеров общения у собеседника или группы людей.

Вопросы для самоконтроля

1. Пространственные, временные и эргономические барьеры.
2. Физиологические, психологические и социальные барьеры.
3. Установление барьеров общения на конкретном примере.

Темы рефератов

1. Понятие и основные виды барьеров делового общения.
2. Национальные особенности делового общения.
3. Влияние психологических особенностей личности на деловое общение.
4. Социальные и этнокультурные барьеры в деловом общении.
5. Лингвистические барьеры как барьеры непонимания при деловом общении.

Практические задания

Тест

«РЕЧЕВЫЕ БАРЬЕРЫ ПРИ ОБЩЕНИИ»

Для того чтобы оценить, насколько актуальны для вас речевые барьеры общения, насколько вы умеете «подать информацию», предлагаем ответить на вопросы, составленные американским психологом В. Маклини:

1. Когда Вы сами говорите, следите ли Вы внимательно за тем, чтобы слушатели правильно Вас поняли?
Здесь и далее отвечайте «да» или «нет».
2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?
3. Обдумываете ли Вы указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли Вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как Вы высказали новую мысль, считаете ли Вы, что он ее понял?
6. Ясно ли Вы выражаетесь?
7. Увязываете ли Вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?
8. Поощряете ли Вы вопросы?
9. Предполагаете ли Вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?
10. Различаете ли Вы факты и мнения?
11. Усиливаете ли Вы конфронтацию, противореча аргументам собеседника?
12. Стараетесь ли Вы, чтобы ваши партнеры во всем с Вами соглашались?
13. Используете ли Вы профессиональный жаргон, непонятный слушателю?

14. Говорите ли Вы ясно, точно и вежливо?
15. Следите ли Вы за тем, какое впечатление производят Ваши слова на слушателя, внимателен ли он?
16. Делаете ли Вы преднамеренные паузы в своей речи, для того чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?
Если Вы, не задумываясь, ответили «да» на все вопросы (кроме 5, 9 и 13-го), то можно считать, что Вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

Ролевая игра

«ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ ПРИ ВОСПРИЯТИИ ИЗМЕНЕНИЙ»

Цель: продемонстрировать участникам игры, что важно распознавать и реально оценивать факторы, ограничивающие успех нашей профессиональной деятельности.

Процедура:

Расскажите участникам игры историю о щуке, которую поместили в одной половине большого аквариума, в другой же половине за стеклянной перегородкой свободно плавали многочисленные мелкие рыбешки. Когда щука становилась голодной, она делала попытки достать рыбешек, однако с каждой новой попыткой лишь врезалась мордой в стеклянную перегородку. Постепенно щука поняла, что достать рыбешек – невыполнимая задача, и смирилась со своей участью. Когда перегородку аккуратно убрали, щука, к удивлению, не атаковала рыбешек, даже если они отважно плавали вокруг нее. Это иллюстрирует «синдром щуки», который характеризуется следующим:

- игнорированием изменений в ситуации;
- предположением полной осведомленности;
- склонностью к чрезмерному обобщению;
- слепым следованием прошлому опыту;
- неспособностью действовать в стрессовом состоянии;
- отказом от рассмотрения альтернатив;
- чувством жертвы окружающей среды;
- неспособностью проанализировать ощущаемые принуждения.

Задание 1. Проведите небольшое совещание и обсудите следующие вопросы:

1. Когда люди проявляют «синдром щуки»? Приведите примеры.

2. Как мы можем помочь другим (или себе) преодолеть эти психологические барьеры?

3. Какие типы поведения вы хотели бы приобрести, а от каких отказаться?

4. Какие принуждения вы ощущаете на вашем рабочем месте? Приведите примеры.

5. Как научиться постигать природу принуждений?

Советы:

- для лучшего понимания группой рассматриваемых вопросов приведите примеры из вашей жизни, наглядно демонстрирующие виды принуждений;

- вы также можете предложить участникам совещания составить список качеств и типов поведения, которые были бы полезны для преодоления «синдрома шуки».

Задание 2. Разработайте «Памятку руководителю по внедрению инноваций и преодолению психологических барьеров у людей консервативного типа». В оставшееся время объясните участникам игры, что принуждения, которые, как нам кажется, держат нас «взаперти», могут иногда быть созданы нашим собственным восприятием ограничений окружающей нас обстановки. Покажите это, попросив каждого участника игры назвать дело, которое он хотел бы или, наоборот, не хотел бы сделать. Попросите перечислить все факторы, которые сейчас мешают выполнению поставленной задачи. Затем покажите приготовленную заранее таблицу и попросите участников разделить ощущаемые ими принуждения в соответствии с диаграммой на реальные и иллюзорные, жесткие и гибкие. Иллюзорные и гибкие типы в конце концов могут быть исследованы, если не могут быть преодолены. Только принуждения типа В (реальные и жесткие) представляют непреодолимые препятствия.

Когда принуждения будут разделены, обратите внимание группы на то, что некая организация обнаружила, что свыше 95 % принуждений, выявленных экспертами, были классифицированы как иллюзорные или гибкие. Одним словом, для каждого будет полезно проанализировать ощущаемые ограничения, поэкспериментировать и убедиться, что он правильно оценивает окружающую обстановку.

Природа принуждений:

Жесткие	А	Иллюзорные	В
Гибкие	С	Реальные	Д

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Алексеев, А. А. Поймите меня правильно или книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми / А. А. Алексеев, Л. А. Громова. – СПб. : Экономическая школа, 1993.
2. Батаршев, А. В. Психодиагностика способности к общению, или как определить организаторские и коммуникативные качества личности / А. В. Батаршев. – М. : ВЛАДОС, 2001.
3. Бодалев, А. А. Личность и общение / А. А. Бодалев. – М. : Международная педагогическая академия, 1995.
4. Бодалев, А. А. Психология общения / А. А. Бодалев. – М. : Изд-во ПРИОР, 1996.
5. Быкова, Т. А. Подготовка собраний и совещаний : практ. пособие / Т. А. Быкова, Т. В. Кузнецова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа», 2000.
6. Зигерт, К. Руководитель без конфликтов / К. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990.
7. Кочеткова, А. И. Психологические основы современного управления персоналом / А. И. Кочеткова. – М. : Зеркало, 1999.
8. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1995.
9. Льюис, Д. Тренинг эффективного общения / Д. Льюис. – М. : Изд-во ЭКСМО, 2002.
10. Митрошенков, О. А. Эффективные переговоры : практ. пособие / О. А. Митрошенков. – М. : «Весь мир», 2000.
11. Свияш, А. Как формировать события своей жизни с помощью силы мысли / А. Свияш. – М. : Грааль, 1997.
12. Спивак, В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2002.
13. Филатова, Е. Соционика для вас : наука общения, понимания и согласия / Е. Филатова. – Новосибирск : Сибирский хронограф, 1994.
14. Шейнов, В. П. Психология и этика делового контакта / В. П. Шейнов. – Мн. : Амалфея, 1997.

Дополнительный

15. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений ; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы / Э. Берн. – СПб. : Лениздат, 1992.
16. Креггер, О. Типы людей. 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим / О. Креггер, Дж. М. Тьюсон ; пер. с англ. – М. : Персей, Вече, АСТ, 1995.
17. Руденский, Е. В. Основы психотехнологии общения менеджера / Е. В. Руденский. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998.

18. Харрис, Томас. Я – О'Кей, ты – О'Кей / Томас Харрис. – М. : Смысл, 1997.
19. Шейнов, В. П. Как управлять людьми, как управлять собой / В. П. Шейнов. – Мн. : Амалфея, 1997.

РАЗДЕЛ 6. Техники делового общения

ТЕМА 6.1. Техники переговоров

Многие выступающие обнаруживают свое волнение тем, что, получив слово, сразу же начинают выступление, хотя аудитория еще не настроилась на восприятие. Поэтому вначале необходима некоторая пауза, достаточная, по крайней мере, для установления полной тишины. Для большей выразительности паузы можно пристально смотреть на людей, которые еще не успокоились. Не следует делать замечания или просить тишины, ибо нравоучения не нравятся слушателям. Иногда полезно и пошутить, например: «Пожалуйста, проходите вперед. Здесь есть свободные места, где вы можете вздремнуть так же хорошо, как и сзади...»

Успех публичного выступления в значительной степени зависит от вступления. Нередко оно больше всего запоминается слушателям, и поэтому первые фразы должны быть наиболее тщательно подготовлены.

Вступление должно включать название выступления и расшифровку подзаголовка с целью точного определения содержания речи. Необходимо четко сформулировать стержневую идею.

Все излагаемое в основной части публичного выступления должно вращаться вокруг стержневой идеи, где рассматриваются различные аспекты, способствующие ее лучшему осмыслению слушателями. При этом очень важно не перерасходовать время, обязательно оставив его для заключения. В связи с этим, выступающему рекомендуется иметь в запасе сокращенный вариант основной части и воспользоваться им, если он не укладывается в отведенное время. Это лучше, чем торопиться изложить как можно больше фактического материала и в итоге скомкать заключительную часть или вообще лишиться ее.

Существуют шесть методов изложения материала:

- 1) *индуктивный метод* – изложение материала от частного к общему. Выступающий начинает речь с частного случая, а затем подводит слушателей к обобщениям и выводам;

2) *дедуктивный метод* – изложение материала от общего к частному. Оратор в начале речи выдвигает какие-то положения, а потом разъясняет их смысл на конкретных примерах, фактах;

3) *метод аналогии* – сопоставление различных явлений, событий, фактов. Обычно параллель проводится с тем, что хорошо известно слушателям. Это способствует лучшему пониманию излагаемого материала, помогает восприятию основных идей, усиливает эмоциональное воздействие на аудиторию;

4) *концентрический метод* – расположение материала вокруг главной проблемы, поднимаемой оратором. Выступающий переходит от общего рассмотрения центрального вопроса к более конкретному и углубленному анализу различных его аспектов;

5) *ступенчатый метод* – последовательное изложение одного вопроса за другим. Рассмотрев какую-либо проблему, оратор уже больше не возвращается к ней;

6) *исторический метод* – изложение материала в хронологической последовательности, описание и анализ изменений, которые произошли с течением времени.

Использование различных методов изложения материала в одном и том же выступлении позволяет сделать структуру главной части речи более оригинальной, нестандартной.

Каким бы методом ни пользовался оратор, его речь должна быть доказательной, а суждения – убедительными. Особенно тщательно следует продумать сочетание логических и психологических доводов, воздействующих на аудиторию.

Правильно построенное заключение способствует хорошему впечатлению от выступления в целом.

В заключении имеет смысл повторить стержневую идею и, кроме того, вновь (в кратком виде) вернуться к тем основным моментам, которые вызвали интерес слушателей. Закончить выступление можно решительным заявлением, подводящим итог выступлению.

Некоторые ораторы в конце речи начинают извиняться перед слушателями за то, что у них не было достаточно времени на подготовку речи, поэтому им не удалось хорошо выступить; что они, вероятно, не сообщили аудитории ничего нового и интересного и слушатели напрасно потратили время. Этого не следует делать.

Плохо, если оратор заканчивает выступление шуткой, не относящейся к теме выступления. Такое заключение отвлекает

внимание аудитории от главных положений речи.

Техника переговоров подразумевает выбор подхода к их ведению и типа принимаемого на них решения. Существуют два основных метода ведения переговоров:

- 1) метод позиционного торга;
- 2) метод принципиальных переговоров.

Суть *метода позиционного торга* заключается в том, что занимаются позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция, которую упорно отстаивают путем небольших уступок. Чем более жесткую позицию занимает сторона, участвующая в переговорах, и чем незначительнее ее уступки, тем больше времени и усилий потребуются, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет. В целом этот метод малопродуктивен, поскольку характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Метод принципиальных переговоров, разработанный в Гарвардском университете США и подробно описанный в книге Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или Переговоры без поражения», состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Главное в таких переговорах – принятие удовлетворяющего стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов.

В исследованиях, посвященных переговорному процессу, особое внимание уделяется воздействию на оппонента и использованию при этом различного рода приемов. Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров.

Приемы, используемые при позиционном торге:

- 1) *завышение требований*. Оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выпол-

нение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если же первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно скорее всего будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок;

2) *расстановка ложных акцентов в собственной позиции*. Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента;

3) *выжидание*. Используется, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения;

4) *«салями»*. Информация предоставляется оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры;

5) *«палочные» доводы* используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что вы покушаетесь?!»

6) *«преднамеренный обман»*. Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой:

- искажение информации;
- сообщение заведомо ложной информации;
- отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам;
- отсутствие намерений выполнять условия соглашения;

7) *выдвижение требований по возрастающей*. Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований;

8) *выдвижение требований в последнюю минуту*. Этот при-

ем используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого;

9) *двойное толкование*. При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах;

10) *оказание давления на оппонента*. Применяется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Реализовать такой прием позволяют:

- указание на возможность прекращения переговоров;
- демонстрация силы;
- предъявление ультиматума;
- предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

Приемы, используемые при переговорах на основе взаимного учета интересов:

1) *постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов*. Обсуждение начинается с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу;

2) *разделение проблемы на отдельные составляющие*. В проблеме выделяются отдельные аспекты, по которым постепенно достигается взаимное согласие;

3) *вынесение спорных вопросов «за скобки»*. Используется, в случае если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей;

4) *«один режет, другой выбирает»*. Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (спорное имущество, полномочия, территорию, функции и т. д.), а другому – выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить мак-

симально точно;

5) *подчеркивание общности*. Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов:

- заинтересованность в положительном результате переговоров;
- взаимозависимость оппонентов;
- стремление избежать материальных и моральных потерь;
- наличие длительных отношений между сторонами.

Можно выделить и третью группу приемов, которые сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются.

Приемы, носящие двойственный характер:

1) *опережение возражений*. Этот прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести переговоры на основе взаимного учета интересов данный прием сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента;

2) *экономия аргументов*. Заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе взаимного учета интересов имеет место другой вариант данного приема. Экономия аргументов облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом;

3) *возвращение к дискуссии*. Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным;

4) *пакетирование* заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде пакета). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные,

так и малоприемлемые для оппонента предложения. Такую «пакетную сделку» называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках переговоров на основе взаимного учета интересов этот прием имеет другой смысл. Здесь «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников;

5) *блоковая тактика*. Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием блоковой тактики используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны;

б) *«уход» (тактика избегания)*. Может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, а также в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью:

- не дать оппоненту точной информации;
- не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе взаимного учета интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо обдумать предложение или согласовать вопрос с другими лицами.

Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий – *цель, ради достижения которой используется тот или иной прием*. И эти цели заключаются либо в желании облегчить достижение взаимовыгодного результата, либо в стремлении к одностороннему выигрышу.

В первом случае действия участников переговоров отличаются скорее искренностью и открытостью, а используемые при этом тактические приемы корректны. Если же оппоненты ориентированы на получение односторонних преимуществ, то их действия

зачастую носят скрытый характер. Приемы, которые при этом используются, называют по-разному: недопустимыми, спекулятивными, непозволительными. Но точнее всего их суть отражает термин *«манипулятивные»*. Манипуляцию можно определить как вид психологического воздействия, направленного на скрытое побуждение другого к совершению определенных действий. Для того чтобы нейтрализовать манипулятивное воздействие, необходимо, прежде всего, знание приемов такого воздействия и своевременное их обнаружение.

Завершая рассмотрение переговоров, необходимо отметить то, что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие *навыков ведения переговоров*. А умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний на практике. И, наконец, не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренны в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

ТЕМА 6.2. Техника общения в условиях конфликта

Лучшие умы человечества занимались развитием науки и искусства спора. За многовековую историю выработались принципы и правила его ведения. Знание и соблюдение их позволяет сделать спор продуктивным и добиться в нем победы.

Если принцип задает стратегию, направление деятельности, то правила наиболее характеризуют тактику, конкретные действия. Принцип чаще всего отвечает на вопрос: что нужно делать?, а правило дает ответ на вопрос: как нужно поступать в конкретной ситуации?

Каждый из сформулированных ниже принципов реализуется через совокупность правил.

Принцип предварительной подготовки к ведению спора.

Предварительная подготовка позволяет не только мобилизоваться, но многое обдумать и даже смоделировать наиболее вероятный ход спора, делать некоторые «заготовки», собрать и осмыслить необходимую информацию.

Принцип терпимого отношения к инакомыслящим. Суть

этого принципа в том, что противоположная сторона так же как и вы имеет право на истину. А потому она также стремится к ней. Но важна и нужна не только истина, но и то, насколько корректно она будет установлена.

Принцип последовательного анализа альтернатив. Суть принципа заключается в том, что практически любая проблема имеет, как правило, несколько возможных подходов и способов решения, однако не все являются оптимальными. С другой стороны, два разных способа в зависимости от условий, целей, средств могут служить нахождению истины.

Более того, разvertingывая тот или иной подход, в самом процессе поиска истины можно допускать просчеты. То же самое свойственно и нашим оппонентам. Вот почему необходимо, не заикливаясь на одном подходе, рассматривать всевозможные альтернативные варианты.

Принцип корректного спора. Это один из основных принципов ведения споров: чем корректнее будут суждения и действия, тем больше шансов на достойную победу над оппонентом.

Принцип отстранения. Давно замечено, что спор выигрывает не только тот, кто эрудированней, но и тот, кто, как бы со стороны наблюдая за спором, видит происходящее в целом и способен в ходе спора корректировать свои недостатки и промахи, подняться над личными интересами и преодолеть психологические барьеры.

Принцип преодоления психологических барьеров. Серьезным препятствием на пути к победе в споре являются неправильные психологические установки: 1) преувеличение или, наоборот, принижение подготовленности соперника; 2) идеализация наших способностей правильно воспринимать услышанное.

Принцип поэтапного приближения к истине в споре, дискуссии. Эффективность спора и продвижение к истине прямо зависит от того, насколько четко и своевременно фиксируются этапы спора, чтобы не получилось, как нередко бывает, что «из-за деревьев леса не увидели».

Тактический раздел аргументации дает одну из экспозиций рассмотрения практических форм аргументирования. Термин «тактика» обычно включает в себя значение теории и практики подготовки и ведения «военных» действий, способы и приемы, методы и средства общественно-политической, спортивной, ду-

ховной, моральной борьбы для достижения цели – победы над противником. Понятие «тактика» характеризует также способы достижения какой-либо частной цели в рамках общей генеральной линии, именуемой стратегией.

Один из наиболее распространенных тактических приемов – прием концентрации аргументов. Его суть выражается принципом «В единении сила!». Данный прием характеризует накопление в своем поле аргументации таких доводов, каждый из которых независимо от других поддерживает собственный тезис или опровергает тезис противника и группируется по истинной характеристике, способу интерпретации, фактической основе и пр.

Если концентрация собственных аргументов способствует тактическому выигрышу, то концентрация аргументов противника этому противодействует. Средством нейтрализации данного приема, примененного противником, может быть прием деконцентрации аргументов. Сутью его использования служит древний как мир принцип «Разделяй и властвуй». В конкретной практике аргументации применение такого принципа выражается в расчленении сил противника, в нарушении единства его позиции. Особенность применения указанного приема обусловлена поиском слабого звена в аргументации оппонента и целенаправленными атаками именно на это слабое звено с целью, во-первых, «провалить» слабый аргумент и, во-вторых, обнаружив связи слабого звена в поле аргументации противника с другими звеньями доказательства, бросить тень сомнения на обоснованность позиции в целом.

Может также быть использован тактический прием, называемый «бремя доказывания». Его применение заключается в том, что, как показывает практика, в наиболее выгодном положении оказывается та сторона, которая вынуждена больше доказывать, аргументировать. Это приводит, во-первых, к преждевременному растрачиванию аргументов, что не дает возможности приберечь наиболее сильные доводы для завершения аргументации; во-вторых, делает позицию более открытой для выбора слабого звена и атаки на него.

Логическим завершением приемов концентрации и деконцентрации аргументов и перекладывания доказательства на плечи противника является применение приема кунктации. Названный прием рекомендует наиболее сильные аргументы оставить

напоследок и брать слово в конце, следуя принципу, что чаще всего побеждает тот, кто говорит последним. Безусловно, это нужно трактовать таким образом: побеждает тот, кто, выступая последним, имеет в запасе сильный довод по существу.

К числу тактических приемов относятся такие приемы, как постулат свершившегося факта, введение противника в заблуждение относительно направления удара, внезапность нападения, методы тактической обороны, рекомендуемые обороняясь – нападать, и атакая – обороняться, тактические компромиссы, методы уклонения от борьбы в невыгодных условиях или в неподходящее время.

Очень эффективным является так называемый обоюдоострый аргумент. Использование этого приема связано с тем, что существует такой род доводов, который может быть использован (в определенных обстоятельствах) как против одной, так и против другой стороны. Недаром показания следствию в классической юриспруденции начинаются с предупреждения, что все сказанное подозреваемым или обвиняемым может быть использовано для усиления обвинения.

Важным тактическим приемом является рекомендация не доказывать очевидного. Известно, что истина не требует многословия для своего доказательства. Тем более, что многословное доказательство всегда более открыто для критики и опровержения, чем сдержанность. Наконец, как правило, очевидное либо аксиоматично, либо тривиально, доказательством чего являются общие места и банальности в аргументации. Нарушение данного правила в политической аргументации чаще всего приводит к профанированию самого объекта доказательства, тривиализации аргументации, превращению ее в пустые декларации.

Следующее тактическое правило можно назвать правилом подготовки сильного аргумента. Практически это выражается в рекомендации не использовать сильный довод без соответствующей подготовки. Она может выражаться в постановке уточняющих вопросов, выдвижении соответствующих аргументов, готовящих аудиторию к восприятию сильного довода. Названное тактическое правило тесно связано с двумя другими: 1) ради сильного аргумента необходимо отказаться от всех слабых и сомнительных доводов, которые вольно или невольно могут бросить тень сомнения на главное звено аргументации; 2) сильный

аргумент лучше ввести в действие не как готовый факт, а как вывод, рассуждение, заключение. Сила аргумента от этого удваивается. Воздействие сильного аргумента будет еще более весомым, если прямое доказательство подкрепить косвенным, доказательством от противного (приводящим к противоречию, если берутся прямо противоположные основания для доказательства). Таким способом не только усиливается действие данного аргумента, но и отсекаются пути его опровержения, рассеиваются те сомнения, которые могут возникнуть.

Важным тактическим приемом предстает правило разъединения и объединения аргументов. Буквально оно сводится к тому, что сильные аргументы нужно использовать отдельно друг от друга, а слабые доводы для усиления их воздействия требуются объединить. Последнее обусловлено тем, что слабые аргументы в случае их совместного использования взаимодополняют друг друга и имеют меньше тактических издержек при их критике. Объединение же сильных доводов нецелесообразно. Каждый из них должен принести самостоятельно выигрышные тактические очки.

Существует множество частных тактических рекомендаций: не доказывать большего, если можно ограничиться меньшим; не объяснять того, что не требуется в данном споре, а также того, что в принципе необъяснимо, для объяснения чего нет фактов или рабочих гипотез, то, что вы сами до конца не понимаете, или то, во что вы сами не верите. Тактика рекомендует не допускать путаницу в объяснениях, избегать формальных противоречий, отвечать предложениями на факты.

Существенную роль в аргументации играют вопросы и ответы на них. Вопросы служат специфическим видом доводов и могут применяться для выяснения, сомнения, уточнения информации, характеристики используемых в аргументации средств. С помощью вопросов могут формулироваться познавательные, проблемные ситуации, и наконец, вопросы могут использоваться как тактические приемы и разного рода уловки.

В отличие от утверждений и суждений, которые проверяются (верифицируются и фальсифицируются) стандартным образом, вопросы невозможно оценивать явным образом как истинные или ложные. Однако это не означает, что они не могут быть корректными или некорректными, уместными или неуместными.

ми, осмысленными или неосмысленными (бесмысленными), предметными или беспредметными, требующими ответа или риторическими.

В качестве тактического приема может использоваться такая методика, как игнорирование вопросов, оставление их без ответов. Если оппонент «не слышит» вопроса или просто пренебрегает им, нужно повторить его. Повтор вопроса должен обязательно сопровождаться объяснением и обоснованием, например, «Не получив ответа на вопрос, я вынужден повторить его». В том случае, когда и это не действует на оппонента, всякое воспроизведение вопроса, его повторение может отрицательно сказаться на собственной позиции, особенно в условиях публичного спора, где всякое повторение вызывает эффект раздражения у слушателей.

Разновидностью тактического использования вопросов выступают отвлеченные вопросы, т. е. вопросы, напрямую не относящиеся к предмету спора. Они затягивают регламент и уводят обсуждение от главной темы. Тактическим целям служит ответ на вопрос вопросом. Такие формы реагирования ничего не проясняют, а лишь затрудняют ведение конструктивного диалога. Поэтому их следует оценивать как неуместные заявления.

Наконец, к числу тактического использования вопросов следует отнести такие уловки, как вопросы к аудитории, вопросы к самому себе, вопросы, вообще не требующие никакого ответа (риторические вопросы), вопросы ни к кому не адресованные, самоотвечающие вопросы, вопросы, на которые вообще нет (и не может быть) какого-либо ответа, вопросы-шутки, уловки, казуистические и спекулятивные вопросы. Ответами на вопросы могут быть лишь категорические утвердительные суждения, а не абстрактные рассуждения, разглагольствование, отвлеченные пассажи, шутки, каламбуры, мимика, жестикуляция, гримасы.

Спор без правил заключается в применении следующих непозволительных уловок:

1) неправильный «выход из спора». Один из участников чувствует, что спор ему не по силам, и старается всячески «улизнуть из спора»;

2) не давать противнику говорить. Спорщик постоянно перебивает противника, старается перекричать его или просто демонстративно показывает, что не желает его слушать;

3) «призыв» или «довод к городовому». Сначала человек спорит честь честью, но спор разыгрывается не в его пользу – и он обращается к властям, указывая на опасность тезиса для государства или общества.

Спор без правил ведется без оговорки на какие-либо сдержки и противовесы, т. е. разрешается защищать свои интересы любыми средствами.

Не получится разговор, если партнер раздражен и агрессивен, целесообразно помочь ему снизить напряжение. Пока этого не случится, договориться с ним трудно или даже невозможно.

Во время всплеска его эмоций следует вести себя спокойно (об этом уже не раз говорилось), уверенно, но невысокомерно. Если партнер агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями и страдает. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Представьте, что вас обволакивает некая оболочка, через которую агрессия пройти бессильна.

Попросите партнера спокойно обосновать претензии, «разведя» факты и эмоции («То, что Вы говорите, относится к фактам или воображению?»).

Нейтрализуйте агрессивные эмоции *неожиданными приемами*. Попросите совета. Задайте вопрос совсем о другом, но значимом для него. Сделайте комплимент: «В гневе Вы еще красивее...» Или: «Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал. Вам удается сохранить хладнокровие в этой острой ситуации...» Выразите сочувствие. Ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключат собеседника с отрицательных эмоций на положительные.

Не давайте партнеру отрицательных оценок, говорите о своих чувствах. Плохо звучат такие фразы, как: «Вы меня обманываете», «Вы грубый человек». Гораздо лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым»; «Я очень огорчен тем, как Вы со мной разговариваете».

Попросите партнера сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема – это то, что надо решить. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к партнеру может заставить Вас не захотеть решать. Поэтому не позволяйте эмоциям управлять собой. Определите вместе с партнером проблему и сосредоточьтесь на ней. Ищите не виновных, а выход из создавшегося положения.

Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте достоинства партнера. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Оценивайте его действия и поступки, но не личность. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но не следует утверждать: «Вы необязательный человек».

Не бойтесь извиниться, если чувствуете, что виноваты. Это обезоружит партнера и вызовет уважение к вам. Ведь способны приносить извинения только уверенные в себе и зрелые люди.

Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения. Выразите свое уважение и расположение к партнеру и продемонстрируйте сожаление по поводу возникших трудностей. Так вы не потеряете его как партнера.

В процессе конфликта на собеседника может оказываться психологическое и позиционное давление.

Психологическое давление заключается в следующих приемах:

1) *создание дискомфортных условий*. Этот прием направлен на то, чтобы вы почувствовали себя не в своей тарелке и у вас появилось скрытое желание завершить переговоры как можно быстрее. Следует попытаться понять источник дискомфорта. Это может быть чрезмерный шум или духота в помещении, отсутствие условий для конфиденциальных консультаций, демонстративная спешка и т. п.;

2) *личная неприязнь и выпады*. Это может выражаться в насмешливом отношении, замечаниях по поводу одежды или внешнего вида, выражении сомнения в вашем статусе, возможностях, компетентности. Другая сторона позволяет себе не слушать вас и вынуждает несколько раз повторять только что сказанное, заставляет себя ждать, прерывает переговоры ради других дел, ведет посторонние разговоры, в том числе телефонные, сознательно избегает визуального контакта;

3) *трюк «плохой-хороший»*. Иногда другая сторона пытается «сыграть на контрасте»: один из ее представителей предлагает более выгодные условия, чем за пять минут до этого его коллега. Как в детективах: один следователь («плохой») угрожает карами, применяет устрашающие методы допроса; другой («хороший») просит извинений, угощает сигаретами и кофе, готов избавить от грубости первого, но только с помощью самого подозреваемого. В результате допрашиваемый рассказывает все, что знает.

Подобную «мизансцену» могут разыграть партнеры, при этом мелкая уступка «хорошего» собеседника на фоне жесткости «плохого» может выглядеть как крупное одолжение, хотя на деле это далеко не так. Этот прием – типичное психологическое манипулирование;

4) *угрозы*. Угрозы в отечественной деловой практике – распространённое явление. Угрозы – один из таких жестких приемов, причем бесчестных. Угрозы – это давление. Угрожать легче, чем сделать разумное предложение: достаточно всего несколько слов, и если они произведут ожидаемое впечатление, то и делать ничего не надо.

Все рассмотренные приемы и составляют «запрещенные приемы» для конфликтующих.

Позиционное давление заключается в следующих приемах:

1) *отказ от переговоров*. Это разновидность «ухода», приема, преимущественно конструктивного. Отличие его от «классического ухода» состоит в том, что другая сторона заявляет о своих требованиях: «Встретимся в суде», вообще не вступая в переговоры;

2) *завышение требований*. Этот прием – один из наиболее распространенных. Суть его в том, чтобы запросить как можно больше или отдать как можно меньше. Довольно часто полагают, что окончательный вариант соглашения лежит где-то между предложением и требованиями другой стороны. Если другая сторона придерживается той же логики, ее предложение может оказаться смехотворным. Завышенные требования используются в расчете на более выгодный конечный результат. Нередко в позицию включают условия, которые потом можно безболезненно снять, потребовав взамен аналогичных шагов со стороны партнера. Использование этого приема свидетельствует прежде всего об отсутствии деловой культуры, в частности, ведения переговоров, а также необходимых знаний и навыков;

3) *расстановка ложных акцентов в собственной позиции*. Партнер демонстрирует высшую степень заинтересованности в решении вопроса, хотя он является для него второстепенным. Чаще всего это делается для торга: проблема в дальнейшем снимается, чтобы получить уступки по другому, более важному вопросу. Используется этот прием и для воздействия на общественное мнение в благоприятном для себя направлении. Он похож на «переговорный гамбит». Разница состоит в намерениях и

расстановке акцентов;

4) *растущие требования*. Случается, что в ходе переговоров другая сторона начинает выдвигать новые требования с каждой вашей уступкой или в обмен за свою требует вернуться к уже решенному вопросу. Тем самым другая сторона демонстрирует, что не считает необходимым уступать по всей проблеме, а также подталкивает к мысли быстрее согласиться с очередным ее требованием, пока она не выдвинула новые. И даже уже после заключения соглашения возвращается к тому, чтобы пересмотреть пункт–другой;

5) *«сжигание мостов»*. Делается это для того, чтобы отрезать себе дорогу к отступлению. В принципе в искусстве управления собственным временем и характером это вполне подходящий прием. Когда руководитель самому себе или перед лицом команды заявляет о том, что он обязуется добиться таких-то результатов к такому-то сроку, это стимулирует ответственность и самодисциплину. Юлий Цезарь, переправившись со своими легионами через Ла-Манш, приказал солдатам остановиться на меловых утесах Дувра: взглянув вниз с высоты двухсот футов над морем, они увидели красные языки пламени, охватившего все корабли, на которых они прибыли. Римляне находились во враждебной стране, единственная связь с континентом исчезла, последнее средство отступления было сожжено, и им оставалось только одно: наступать и побеждать. Так они и сделали.

Однако «сжигание мостов» перед предстоящими переговорами – это уже уловка. Когда ваш партнер заявляет в прессе, по радио, своей команде, при третьей стороне о конкретных «рубежах» на переговорах с вами (сбить вашу цену не менее чем на 20 %, добиться повышения надбавки на 15 % и не меньше), он обязан стоять на этих «рубежах», не делая ни шагу назад. Иначе может «потерять лицо». Это пример экстремальной тактики, нацеленной на создание такой ситуации, когда уступить невозможно. Парадоксально, но факт: партнер укрепляет свою позицию, просто ослабляя контроль за ситуацией;

6) *«я бы рад, но вот мой партнер»*. Довольно распространен прием, когда противоположная сторона оправдывает свою неуступчивость следующим образом: один из ее представителей заявляет, что лично у него нет возражений против соглашения, но его «упрямый» партнер вряд ли позволит заключить его;

7) *преднамеренное затягивание переговоров*. Если другая сторона сочтет, что задержка ей на руку, она может попытаться затянуть переговоры. Мотивы могут быть разными: заставить вас нервничать или проявлять нетерпение; оказать психологическое воздействие; дождаться падения курса; проработать другой вариант. Хотя эти расчеты могут и не оправдаться, тратить время на ожидание – дело малоприятное;

8) *выбор без выбора*. Категоричное заявление: «Или берите, или уходите!» – является откровенной агрессией, вынуждающей защищаться. Разумеется, нет ничего предосудительного в том, чтобы поставить другую сторону перед выбором, и в действительности большая часть бизнеса «делается» именно так – как покупка товара в супермаркете по фиксированным ценам. Однако это метод осуществления бизнеса или политики (не самый, кстати, удачный), но не ведения переговоров.

Методы манипуляции деловым партнером включают различные приемы и способы побуждения человека действовать не в собственных интересах, что становится явным для него лишь после проведения соответствующей операции. Прежде всего манипулятивное воздействие на человека или группу лиц, полагающих, что действительно выступают в качестве коммерческих партнеров, направлено на умышленное создание у них искаженных представлений о характере предстоящей совместной деятельности. Оно осуществляется с помощью оказания влияния на восприятие и оценку получаемой информации, отработанной техникой аргументации, игрой на жадности, доверии, внушаемости, простодушии и других психологических особенностях личности объектов воздействия. Средствами обмана становятся не только вербальные компоненты общения, а также действия, мимика, жесты, позы, определенные символы, несущие смысловую нагрузку, ограничение информации, с целью сокрытия намерений ввести в заблуждение другого человека, создание обстановки и условий, способствующих реализации нечистоплотных замыслов.

К достаточно распространенным способам манипуляции в деловом общении можно отнести следующие:

- *преувеличение или преуменьшение возможностей*, т. е. создание «ложного имиджа» относительно собственной персоны, деловых связей, финансового положения фирмы, характера пре-

доставляемых товаров и услуг. Преувеличение возможностей, прежде всего характерно для начального этапа взаимодействия, когда стоит задача вовлечь в сотрудничество;

- *предложение заманчивых условий сотрудничества*. Риск и азарт заложен в природе человека. Люди теряют последнее состояние, закладывают собственные квартиры, продают свои документы.

В деловой практике заманчивое предложение обычно включает возможность заработать не прилагая особых усилий, более низкую стоимость товара или услуги, выгодные условия поставок, гарантию качества и надежности, особые эффективность и свойства товара (отсюда масса «чудодейственных» лекарств) и т. д.;

- *«игра на конъюнктуре»*. Этот весьма распространенный в деловой сфере прием построен на следующей закономерности переговорного процесса: «переговорная сила больше у той стороны, которая меньше заинтересована в заключении сделки». Проще это звучит следующим образом, «ну если не получается с вами, значит будем договариваться с другими». Манипулирование партнером с помощью этого приема достигается путем создания у него ложного представления о наличии других возможностей у стороны, демонстрирующей большую «переговорную силу». В данном случае риск для манипулятора заключается в том, чтобы не переиграть со своим блефом и не оттолкнуть потенциального клиента;

- *подтасовка информации* для убеждения в эффективности коммерческого предложения, осуществляемая в самых разных формах. В ходе реализации этого приема в коммерческие проекты недобросовестными бизнесменами изначально закладываются, с предварительной маскировкой, невыгодные или невыполнимые условия. Это касается заключения договоров, получения кредитов под сомнительные операции, убеждения вкладчиков пользоваться услугами определенных банков. Во всех случаях основа одна – побудить к вложению ресурсов в конкретный проект или другими путями создать условия, когда средства физических лиц (организаций) окажутся под контролем мошенников;

- *вовлечение в сделку путем завоевания доверия* на первом этапе. Для преодоления чувства осторожности, которое, как правило, присутствует на начальном этапе делового сотрудничества, и завоевания доверия у своей жертвы нечистоплотный партнер может достаточно точно выполнять свои обязательства, на-

пример, брать займы под большие проценты, которые благополучно возвращает несколько раз, а затем, когда сумма достаточно велика, заемщик неожиданно пропадает. В связи с этим следует помнить, что подчеркнутая деловитость и обязательность на начальном этапе сотрудничества не является полной гарантией и может пропасть после достижения недобросовестным партнером желаемой цели. Поэтому, завершив переговоры и перейдя к практическим действиям, нельзя забывать о промежуточном контроле за выполнением договоренностей.

В процессе непосредственных контактов с деловыми партнерами оценке подлежат многие параметры, начиная от характеристик и манер поведения, кончая впечатлениями об обстановке, сотрудниках, дизайне помещения. Так, темп речи и сила звука в деловом общении воспринимаются следующим образом: слишком громкая речь, как давление; слишком тихая, как неуверенность; слишком быстрая, как несконцентрированность; слишком медленная, как незаинтересованность. Возникновение пауз при ответах на простые вопросы, например, характере поставляемой продукции, свидетельствует о недостаточно полном владении информацией; слишком быстрые ответы на сложные вопросы свидетельствуют о заранее подготовленном варианте ответа, который желательно перепроверить.

В случаях, когда на переговорах присутствует несколько представителей, полезную информацию дают наблюдения за признаками иерархии: каким образом разместились участники, кто может задавать вопросы, кто может перебить руководителя, у кого концентрируются материалы, кто оперирует конкретными цифрами, кто может изменить позицию, и, даже мелочи, подобные таким, как кто инициатор перерыва. Эти наблюдения помогают сделать выводы о реальных «центрах власти», т. е. людях, влияющих на принятие решения.

Сегодня совершенствование управления производственно-хозяйственными системами, повышение уровня организации и эффективности управленческого труда во многом зависят от того, насколько рационально поставлено в учреждениях и на предприятиях делопроизводство.

Термин «делопроизводство» характеризует совокупность работ по документированию управленческой деятельности учреждений и по организации в них документов. Понятием «доку-

мент» определяется информация, записанная любым способом на любом материале, изданная или полученная любым физическим или юридическим лицом, в любой организации для использования в своей деятельности. Таким образом, понятия «управление», «информация», «делопроизводство», «документ» органически взаимосвязаны.

Документирование управленческой деятельности охватывает все процессы, относящиеся к записи (фиксации) на различных носителях и оформлению по установленным правилам информации, необходимой для осуществления управленческих действий. Состав управленческих документов определяется компетенцией и функциями организации, порядком решения вопросов, объемом и характером взаимосвязей с другими организациями и закрепляется в таблице документов. Единство правил документирования управленческих действий на всех уровнях управления обеспечивается применением Государственной системы документационного обеспечения управлением (ГСДОУ) и унифицированных систем документации (УСД).

Правильная постановка делопроизводства в учреждениях является одним из важнейших условий надлежащей организации работы, соблюдения норм, своевременного рассмотрения дел, исполнения решений, постановлений, четкого и культурного обслуживания обращающихся к ним граждан, а также представителей предприятий, учреждений и организаций.

Вопросы для самоконтроля

1. Техника подготовки публичного выступления.
2. Техника и приемы ведения переговоров.
3. Психологическое и позиционное давление в конфликте.
4. Способы манипуляции в деловом общении.
5. Тренинг по технике публичного выступления.
6. Техника профилактики неэффективных приемов делового общения.
7. Применение способов психологического и позиционного давления на конкретной игровой ситуации.
8. Техника профилактики неэффективных приемов делового общения.
9. Практическая демонстрация приемов контрманипуляции в игровой ситуации.

Темы рефератов

1. Техники и приемы ведения переговоров.
2. Техники общения в условиях конфликта. Способы давления в конфликте.
3. Способы манипуляции и контрманипуляции в деловом общении.
4. Технология подготовки и проведения дискуссий, «круглых столов» и «мозговых атак».
5. Тренинг по технике публичного выступления.

Практические задания

Тест

«УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ?»

Если Вам не чужды секреты умелого ведения бесед, это весьма помогает в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли вы такой способностью или вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на следующие 16 вопросов:

1. Бывает ли, что Вас удивляют реакции людей, с которыми Вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у Вас привычка договаривать фразы, начатые Вашим собеседником, поскольку Вам кажется, что Вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?
3. Часто ли Вы жалуетесь, что Вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную Вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое Вы разделяете, или коллектив, в котором Вы работаете, возражаете ли Вы (или хотя бы возникает у Вас такое желание)?
5. Способны ли Вы предвидеть, чем Вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
6. Если Вы попадаете на совещание, где есть незнакомые Вам люди, стараетесь ли Вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли Вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о Вас, что Вы упорны и твердолобы?
9. Считаете ли Вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что Вы хотите получить в конечном итоге?
10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например когда вы играете с приятелями в карты и проигрываете?
11. Считаете ли Вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное Вашему?
12. Неприятна ли Вам частая смена видов деятельности?
13. Заняли ли Вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?
14. Считаете ли Вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?
15. Уверены ли Вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в Вашей правоте?
16. Готовитесь ли Вы старательно к встречам и совещаниям, в которых Вам предстоит принять участие?

А теперь запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с приведенными ниже ответами:

- 1) «нет» 2) «нет» 3) «нет» 4) «нет» 5) «да» 6) «нет»
7) «нет» 8) «да» 9) «нет» 10) «да» 11) «да» 12) «да»
13) «да» 14) «нет» 15) «нет» 16) «нет»

Подсчитали очки? И сколько у Вас набралось?

Если от 0 до 5, то вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас этого и не потребуются.

Если от 6 до 11, то вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам поэтому стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках.

Если от 12 до 16, то надо признать, что вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность, что вы «играете краплеными картами» и вообще от вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу делу не идет.

Тест

«КАК ВЕСТИ ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ?»

На каждый вопрос должен быть выбран один вариант ответа.

1. Во время переговоров на чем Вы настаиваете?
 - а) на соглашении;*
 - б) на своем решении;*
 - в) на использовании объективных критериев при выборе решения.*
2. Стремитесь ли Вы во время переговоров к единственному решению?
 - а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;*
 - б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;*
 - в) представляю множество вариантов на выбор.*
3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?
 - а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;*
 - б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;*
 - в) продумываю возможность взаимной выгоды.*
4. При ведении переговоров намечаете ли Вы «нижнюю границу», т. е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?
 - а) открываю свою «нижнюю границу»;*
 - б) скрываю свою «нижнюю границу»;*
 - в) не устанавливаю «нижнюю границу».*
5. Во время переговоров Вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?
 - а) прибегаю к угрозам;*
 - б) изучаю интересы сторон;*
 - в) выдвигаю предложения.*
6. Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?
 - а) легко меняю позиции;*
 - б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;*
 - в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.*
7. Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?
 - а) да;*
 - б) нет;*
 - в) действую независимо от доверия или недоверия.*
8. Требовательны ли Вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

а) нет;

б) да;

в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

а) уступаю ради сохранения отношений;

б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;

в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Если у вас преобладают ответы «а», ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у вас больше ответов «б», ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

Если больше ответов «в», ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

Помните, что философия бизнеса укладывается в четыре слова: «Хорошо клиентам – хорошо нам».

Ситуационно-ролевая игра «ПЕРЕГОВОРЫ»

Цель: отработка навыков делового общения в переговорах; урегулирование конфликта; достижение соглашения.

Роли для участия в игре:

1. *Специалисты, ведущие переговоры*, не менее трех человек. Обычно это лица, облеченные властью, полномочиями и доверием той стороны, которую они представляют. Кроме того, они должны быть людьми, принимающими решения, в том числе и в изменившихся обстоятельствах.

2. *Группа экспертов*, не менее трех человек. Их задача – дать оценочную экспозицию конфликта. Экспертные решения и оценки должны носить предметный характер. Оценивая решения, принятые в процессе переговоров, они должны подсчитать конкретные убытки и потери и выявить ошибки и их негативные последствия, предложить варианты действий.

3. *Группа аналитиков*, не менее трех человек. Их задача – осуществить прогнозирование на перспективу, проанализировать предлагаемые экспертами и переговорщиками решения с точки зрения их эффективности, появления потенциальных проблем.

I этап игры: подготовка

1) создание игровых команд: специалисты по переговорам – по 3 человека от каждой из сторон; эксперты, аналитики;

2) описание сложившейся ситуации, конфликта между сторонами;

Примечание. Ситуацию можно предложить из реальной практики или дать слушателям возможность придумать ее самим.

3) создание документа – пакет приложений. В него входит несколько статей. Одна из них – описание конфликта в терминах, принятых обеими сторонами. Это уже первый шаг к будущей договоренности. Далее описываются взаимные претензии. Список претензий должен быть достаточным для выражения собственной позиции, аргументированным и не чрезмерным.

Пакет предложений включает в себя:

- преамбулу – в ней оговариваются цели, интерес и отношение к спорному положению;

- детализация преамбулы в формулировке собственной позиции по всем аспектам спорного положения;

- претензии к партнерам. Необходимо выделить принципиальные претензии и второстепенные. Первые описываются в категорических выражениях, а вторые по типу: «к тому же...», «следует добавить, что...» и т. п.;

- экспертные оценки, характеризующие те или иные положения;

4) группы экспертов и аналитиков готовят встречные предложения, описывая их значимость, эффективность и прогнозируя возможные последствия.

Примечание. Группе экспертов можно предложить вместо разработки новых предложений выработать систему оценивания результатов деятельности специалистов по переговорам и аналитиков, принимаемых решений, выбираемых стратегии и тактики.

II этап игры: регламент

На данном этапе игры ее участники вырабатывают регламент. Он должен определять: место, время, характер и упорядоченность переговоров. Регламент состоит из следующих частей:

- преамбула регламента – констатация общей цели переговоров, их характера, содержания и оснований. Цели переговоров должны определяться взаимным соглашением;

- формулирование характера переговоров связано с ориентацией на взаимосогласование, рассмотрение претензий, разбор кон-

фликта, двусторонние или многосторонние переговоры, обращение к третьим лицам, предварительные раунды консультаций и т. п.;

- соглашение относительно участников переговорного процесса, их полномочий, представительности;

- формулирование санкций, которые определяются как меры, следующие за нарушение регламента;

- диспозиция – согласование места и времени проведения самих переговоров, консультаций, встреч посредников и пр.

Примечание. Выработка той или иной формулы регламента проводится на закрытых совещаниях каждой команды. Эксперты и аналитики могут вносить свои предложения каждой из сторон. Кроме того, проводятся предварительные раунды консультаций команд.

По итогам второго этапа принимается согласованный регламент.

III этап игры: решения

Началом данного этапа служит принятие взаимосогласованного пакета предложений. Реализация данного этапа будет продуктивной, если предыдущие этапы дали соответственно конструктивные результаты. Решение выражается в намерении обеих сторон действовать в направлении формулирования общих соглашений.

IV этап игры: соглашения

Это последний этап переговоров. Он предполагает, что участники игры совершают несколько последовательных шагов:

- 1) формулирование достигнутых договоренностей в виде соглашений;

- 2) формулирование заключительного протокола.

Примечание. Выработка соглашения и протокола тоже предполагает свою тактику, маневры, уступки и твердость позиции.

Заключительные документы переговоров оформляются в виде соответствующих соглашений.

Договор – правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор формулируется (в зависимости от содержания переговорного процесса) как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т. п.

Это может быть договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, нейтралитете, разделении сфер влияния.

Примерный текст договора между организацией (фирма-поставщик, банк и др.) и клиентом:

ДОГОВОР №

на осуществление расчетно-кассового обслуживания
(на поставку.....и т. п.)

Заказчик.....Исполнитель.....

Место заключения договора.....Дата.....

Полное и точное наименование сторон.....

Структурные компоненты договора:

1. Предмет договора.

Клиент хранит свои денежные средства на счете, открытом для него Банком.

Банк обязуется осуществлять расчетно-кассовое обслуживание Клиента.

2. Условия договора.

3. Обязанности сторон:

Банк обязуется

Клиент обязуется

.....

.....

4. Срок действия договора, порядок его изменения и расторжения:

4.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания. Срок действия – 5 лет (3 года, не ограничивается).

4.2. Изменения и дополнения производятся по соглашению сторон.

4.3. Каждая из сторон вправе расторгнуть договор, предупредив об этом другую сторону за один месяц.

5. Другие условия.

(о почтово-телеграфных расходах, о комиссионных расходах, как и где решаются споры и возникшие разногласия... и т. д.).

6. Особые условия.

7. Юридические адреса сторон:

Клиент

Банк

8. Подписи сторон.

Пакт – договор, имеющий в своем названии указание на содержание договора.

Конвенция – договор по отдельному вопросу.

Соглашение – договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

Протокол – фиксация в кратко изложенном соглашении о договоренности по определенному вопросу. Протокол может также

служить пояснением к той или иной статье основного договора.

Протокол о намерениях – соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – лишь прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов. Протокол о намерениях отличается от контракта тем, что может быть составлен в относительно произвольной форме: это полужесткий текст.

Примерный текст протокола о намерениях:

ПРОТОКОЛ О НАМЕРЕНИЯХ

Цель: документально подтвердить и закрепить стремление к дальнейшим деловым контактам; изучить возможности для заключения соглашения (или продления, корректировки существующих деловых отношений).

Преамбула: официальное наименование сторон.

Оговариваются основное направление и общие вопросы возможного экономического сотрудничества.

Дата составления протокола.

За компанию «А» – подпись За компанию «Б» – подпись.

Декларация и меморандум – торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу.

Джентльменское соглашение – договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами.

Примечание. Участники переговоров принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации. По итогам игры проводится оценивание принятых соглашений со стороны экспертов, а затем в коллективной дискуссии анализируются сами переговоры, достижения и потери участников, просчеты и ошибки, которые допущены из-за неэффективной подготовки к переговорам. Организатор игры подводит итоги, резюмируя все позитивное и конструктивное.

Упражнение 1

Познакомьтесь с отрывком из книги Цицерона «Оратор». *Что общего, по его мнению, между ораторской речью и искусством спора и чем они отличаются?*

«Итак, я полагаю что совершенный оратор должен не только владеть свойственным ему искусством широко и пространно го-

ворить, но также обладать познаниями в близкой и как бы смежной с этим науке диалектиков. Хоть и кажется, что одно дело речь, а другое спор, и что держать речь и вести спор вещи разные, – однако суть и в том и в другом случае одна, а именно – рассуждение. Наука о разбирательстве и споре – область диалектиков, наука же о речи и ее украшениях – область ораторов. Знаменитый Зенон, от которого пошло учение стоиков, часто показывал различие между этими науками одним движением руки: сжимая пальцы в кулак, он говорил, что такова диалектика, а раскрывая руку и раздвигая пальцы – что такая ладонь напоминает красноречие. А еще до него Аристотель сказал в начале своей Риторики, что эта наука представляет как бы параллель диалектике, и они отличаются друг от друга только тем, что искусство речи требует большей широты, искусство спора – большей сжатости».

Выпишите элементы сходства и различия.

Упражнение 2 **«ВИДЫ АРГУМЕНТОВ»**

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей следующим образом:

сильные, слабые, несостоятельные.

1. *Сильные аргументы* (они не вызывают критики, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание):

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них;

- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;

- экспериментально проверенные выводы;

- заключения экспертов;

- цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов;

- показания свидетелей и очевидцев событий;

- статистическая информация, если ее сбор, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками;

- результаты социологических опросов, проведенных специализированными организациями.

2. *Слабые аргументы* (они вызывают сомнения ваших оппонентов, клиентов и сотрудников):

- умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между которыми неясна;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм – прием для разрушения логики мышления, который чаще всего применяется в юморе);
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные вашим слушателям;
- приемы, построенные на аналогии, и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы и изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок (предположений) и ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

3. *Несостоятельные аргументы* (воспользовавшись ими, можно разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их):

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения и измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные на основе фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится.

Задание. Прочитайте отрывок из повести Л. Исаровой «Записки старшеклассницы». В нем описывается, как на уроке литературы две ученицы в форме диспута выступали с докладами «Почему мне не нравится Наташа Ростова» и «Наташа Ростова – моя любимая героиня».

Определите: какие аргументы использовали докладчики для подтверждения и отстаивания своего мнения, выделите те из них, которые можно отнести к сильным, слабым и несостоятельным аргументам.

«– Наташа Ростова – пленительный образ русской девушки, – медленно, с пафосом сказала Вера. – Она добра, умна, и ее нельзя не любить.»

– Ничего подобного! – Татка вмешалась непривычно резко. – Твоя Наташа – хищница. И эгоистка. И примитивна.

На лице Мар-Влады отразилось такое же изумление, как и у всех девятиклассников. Кто бы говорил такое, но Татка?!

– Докажи!

– И докажу! – Татка даже ногой пристукнула, – Пусть только Вера побольше ее расхвалит.

Вера лениво усмехнулась:

– Да ты вспомни, как в нее влюбляются и Борис, и Денисов, и князь Андрей, и Анатолий, и Пьер. Все ценили ее поэтичность, искренность, доброту. А как она прелестна на первом балу, в домике у дядюшки... – Вера говорила очень снисходительно, точно объясняла очевидное младенцу.

– А эгоистики не могут быть поэтичными? – Тата искривила дрожащие губы, – Наташа полюбила князя Андрея, но ждаться не захотела, чуть не сбежала с Анатолием. Потом князь Андрей ее простил, а как он умер, она женила на себе богатенького Пьера...

– Вышла замуж... – поправила Мар-Влада, но Татка точно с цепи сорвалась:

– Ничего подобного, именно женила, он был размазней! Короче, ни на какое чувство она не способна; она мелка, пуста, завистлива, ревнива...

В классе было необыкновенно тихо, слушали даже те мальчишки, которые относились к литературе как к принудительному ассортименту, необходимому, чтобы получить аттестат.

– Если бы Наташа была пуста, она не отдала бы подводы раненым, не разорила бы семью...

В своем азарте Татка даже не выглядела глупенькой, как обычно. Сейчас она понравилась бы даже Сороке.

– Подумаешь, подводы! Под влиянием минуты. А вот отдала бы она их, когда своих собственных детей завела? Помнишь, какой она стала скупой в конце? Отчитывала Пьера за каждую покупку, хоть и жила на его счет...

Даже Гриша оживился, с лица его сползло сонное выражение.

– А чем плохо быть образцовой матерью? – спросила Вера. – Материнское чувство все оправдывает...

– И подлость? Вспомни, как твоя Наташа поступила с Соней?!

– А что? – С этой стороны Вера не была готова к нападению.

– А то, что ее лучшую подругу травили, унижали, чтоб Соня

отказалась от Николая. Вступилась за нее Наташа? И не подумала, она была довольна, что нищую Соню взяла на содержание княжна Марья.

– Чтоб Пьера не отбили... – хихикнул Сенька.

– Ревность – признак настоящей любви, – громко и авторитетно сообщил всем Димка с места...

– Наташа не только хорошая мать, но и хорошая дочь... – вспомнила Вера еще одно достоинство у своей «подзащитной».

– Да? Почему же мать жила не с ней, а с Николаем? Наташа была куда богаче...

Вера растерянно оглянулась на Мар-Владу, ожидая помощи, поддержки, но Мар-Влада сияла. Она больше всего любила, когда мы начинали говорить не так, как положено по учебнику».

Упражнение 3

«ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ УБЕЖДАЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПАРТНЕРА»

Цель: знакомство с механизмами психологического воздействия на людей.

Развитие навыков аргументации.

Вступая во взаимодействие, люди оказывают влияние друг на друга. Механизмами этого влияния обычно считают заражение, внушение, подражание, принуждение, убеждение.

Заражение – процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому, который может совершаться и бессознательно, и вполне осознанно.

Внушение – целенаправленное неаргументированное воздействие на другого человека или группу. Это «непосредственное прививание психических состояний, не нуждающееся в доказательствах и логике» (В. М. Бехтерев). Внушение отличается от заражения тем, что внушающий сам не находится в том состоянии, которое он пытается привить воспринимающему внушение.

Подражание – следование какому-либо примеру, образцу: воспроизведение индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения.

Принуждение – неаргументированное силовое воздействие на партнера.

Убеждение – целенаправленное аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, представляющее

собой словесное доказательство идей, обоснование решений, планов и поступков.

Задача: отработать различные методы аргументации, являющиеся элементами убеждения.

Тренинг «ИНДЕЕЦ ДЖО»

Ведущий диктует участникам математическую задачу, в которой есть некоторые логические сложности. «Индеец Джо купил лошадь за 6 долл., на следующий день продал ее за 7 долл. Занял 1 долл. у соседа и купил лошадь за 8 долл., после чего продал ее за 9 долл. Вопрос: каков доход индейца Джо?»

Каждый участник тренинга самостоятельно пытается решить задачу. По истечении двух-трех минут ведущий предлагает участникам вслух сообщить свой ответ и степень уверенности в ответе, выраженную в процентах. Например: «Мой ответ – 1 долл., и я уверен в этом на 100 %», «Мой ответ 3 долл., но я уверен в этом только на 50 %».

Ведущий предлагает кому-либо из участников, уверенных в своем ответе, попробовать доказать свое решение «методом положительных ответов Сократа»: ход решения проблемы или задачи прослеживается минимальными шагами, которые формулируются как вопрос.

Например, «Согласны ли вы с тем, что по условию задачи у индейца Джо начальный капитал составлял 6 долл.?» Задача доказывающего не просто изложить ход своих рассуждений, а на каждом шаге достичь понимания и согласия партнеров. Соглашаясь с каждым шагом доказательства, оппоненты постепенно приходят вместе с доказывающим к тем же выводам.

Каждый новый шаг участник должен начинать словами: «Согласны ли вы с тем, что...» Если кто-то из членов группы будет не согласен, доказывающий должен изменить величину своего логического шага, вернувшись несколько назад, но не спорить и не критиковать несогласного.

Например:

- Согласны ли вы с тем, что индеец Джо вложил 6 долл., а в конечном итоге получил 9 долл.?

- Нет, не согласен. Один доллар ему пришлось отдать, потому что он его занимал. И вообще не понимаю...

- Простите, что я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли вы рассмотреть каждую отдельную операцию индейца Джо?

- Согласен.

- Согласны ли вы с тем, что в первой операции он истратил 6 долл.?

- Согласен.

- Согласны ли вы...? и т. п.

В процессе доказательства у некоторых участников могут изменяться ответы. Эти изменения фиксируются ведущим.

Как правило, сразу ни одному из участников не удается доказать свою точку зрения всем членам группы. Часто остаются несогласные с чужим ответом, даже если в процессе доказательства у них не было возражений.

Это упражнение очень хорошо демонстрирует все плюсы и минусы данного метода аргументации: те участники, у которых не было своего решения, испытывают облегчение, получив его, те же, у кого было подготовлено собственное решение, остаются неудовлетворенными, так как они так и не поняли, в чем ошибка их решения.

Вариант для самостоятельной работы

Докажите с помощью метода положительных ответов решение следующей задачи:

Три хозяйки решили варить обед на одном костре. Первая хозяйка принесла 3 полена дров, вторая – 5 поленьев, а третья ничего не принесла. Оказалось, что восьми поленьев вполне достаточно, чтобы сварить три обеда. Тогда третья хозяйка отдала двум другим 80 рублей и сказала: «Это плата за дрова. Разделите их между собой по справедливости».

Вопрос: Как разделить 80 рублей между первой и второй хозяйками по справедливости?

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Бакирова, Г. Х. Психологические аспекты делового общения / Г. Х. Бакирова. – СПб., 1997.
2. Бодалев, А. А. Личность и общение / А. А. Бодалев. – М. : Международная педагогическая академия, 1995.
3. Бородкин, Ф. Внимание : конфликт / Ф. Бородкин, Н. Коряк. – Новосибирск : НГАЭиУ, 1989.

4. Бройнинг, Г. Руководство по ведению переговоров / Г. Бройнинг. – М. : ИНФРА-М, 1996.
5. Быкова, Т. А. Подготовка собраний и совещаний : практ. пособие / Т. А. Быкова, Т. В. Кузнецова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа», 2000.
6. Ворожейкин, И. Е. Конфликтология : учебник / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2000.
7. Зигерт, К. Руководитель без конфликтов / К. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990.
8. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2002.
9. Кирсанова, М. В. Курс делопроизводства : документальное обеспечение управления : учеб. пособие / М. В. Кирсанова, Ю. М. Аксенов. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1997.
10. Курбатов, В. И. Стратегия делового успеха / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1995.
11. Лебедева, М. М. Вам предстоят переговоры / М. М. Лебедева. – М. : Экономика, 1993.
12. Митрошенков, О. А. Эффективные переговоры : практ. пособие / О. А. Митрошенков. – М. : Весь мир, 2000.
13. Нергеш, Я. Поле битвы – стол переговоров / Я. Нергеш. – М. : Международные отношения, 1989.
14. Панасюк, А. Ю. Как победить в споре, или искусство убеждать / А. Ю. Панасюк. – М. : АСТ-ЛТД, 1998.
15. Поварнин, С. И. Спор. О теории и практике спора / С. И. Поварнин. – СПб. : Лань, 1996.
16. Шейнов, В. П. Искусство убеждать : учеб.-практ. пособие / В. П. Шейнов. – М. : «ПРИОР», 2000.
17. Шейнов, В. П. Психология и этика делового контакта / В. П. Шейнов. – Мн. : Амалфея, 1997.

Дополнительный

18. Дерябо, С. А. Гроссмейстер общения : иллюстрированный самоучитель психологического мастерства / С. А. Дерябо, В. А. Ясвин. – М. : Смысл, 1996.
19. Курбатов, В. И. Культура речевого общения / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1992.
20. Ниренберг, Дж. Маэстро переговоров / Дж. Ниренберг. – Мн. : Парадокс, 1997.
21. Хофф, Р. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести / Р. Хофф ; пер. с англ. – М. : Класс, 1996.
22. Юри, У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми / У. Юри. – М. : Наука, 1993.

РАЗДЕЛ 7. Этика и этикет делового общения

ТЕМА 7.1. Нравственные и поведенческие нормы общения

Общество во все времена различало понятия «добро» и «зло», т. е. имело определенную мораль. Историей развития разграничения этих понятий занимается этика.

В центре этики стоит мораль, т. е. система нравственных отношений, мотивов действия, чувств и сознания. Эти системы определяют «рамочные» границы отношений, поступков и взаимодействий людей в обществе. Конкретное наполнение этих систем (этические нормы, стандарты, правила, требования) зависит от исторического этапа развития общества, т. е. от того, как обществом этого исторического периода понимаются категории «добро» и «зло», какова трактовка высшего блага. Суть высшего блага могут составлять политическая, экономическая, социальная, религиозная и прочие концепции, каждая из которых может иметь различную форму: например, в политической сфере – капиталистическая мораль, буржуазная мораль; в экономической сфере – мораль социально-рыночной экономики.

Любое профессиональное общение должно протекать в соответствии с профессионально-этическими нормами и стандартами, овладение которыми зависит от ряда факторов. Их можно объединить в две группы:

- первая группа – комплекс этических представлений, норм, оценок, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что такое добро и что такое зло – т. е. собственный этический кодекс, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал и какую бы работу ни выполнял;

- вторая группа – те нормы и стандарты, привносимые извне: правила внутреннего распорядка организации, этический кодекс фирмы, устные указания руководства, профессиональный этический кодекс.

Этика деловых отношений является профессиональной этикой, регулирующей систему отношений между людьми в сфере бизнеса.

Рассмотрим принципы, нормы, требования, составляющие основу этики деловых отношений.

Принципы – это абстрагированные, обобщенные представ-

ления, которые дают возможность тем, кто на них опирается, верно формировать свое поведение, свои действия, свое отношение к чему-либо.

Этические нормы – это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила содержат права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав.

Применительно к принципам этики деловых отношений вышесказанное формулируется следующим образом: принципы этики деловых отношений, т. е. профессиональной этики, дают конкретному сотруднику в любой организации концептуальную этическую платформу для решений, поступков, действий, взаимодействий и т. п.

Среди теоретиков и практиков бизнеса в масштабе мировой экономики нет разногласий по поводу того, каким принципом должен открываться перечень этических принципов и норм как для субъектов этики (отдельных сотрудников), так и для коллективных носителей этических начал (организаций).

Общепринятым является центральное положение так называемого золотого стандарта: «В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, руководству, коллегам своего служебного уровня, клиентам и т. п. таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе».

Порядок рассматриваемых далее принципов этики деловых отношений не обуславливается их значимостью.

Второй принцип: необходима справедливость при наделении сотрудников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами (денежными, сырьевыми, материальными и пр.).

Третий принцип требует обязательного исправления этического нарушения независимо оттого, когда и кем оно было допущено.

Согласно четвертому принципу, называемому принципом максимума прогресса, служебное поведение и действия сотрудника признаются этичными, если они способствуют развитию организации (или ее подразделений) с моральной точки зрения.

Логическим продолжением четвертого принципа является пятый – принцип минимума прогресса, в соответствии с которым действия сотрудника или организации в целом этичны, если они хотя бы не нарушают этических норм.

Сущность шестого принципа в следующем: этичным явля-

ется терпимое отношение сотрудников организации к моральным устоям, традициям и пр., имеющим место в других организациях, регионах, странах.

Седьмой принцип рекомендует разумное сочетание индивидуального релятивизма и этического релятивизма с требованиями общечеловеческой этики.

Согласно восьмому принципу индивидуальное и коллективное начало равно признаваемы за основу при разработке и принятии решений в деловых отношениях.

Девятый принцип напоминает, что не следует бояться иметь собственное мнение при решении любых служебных вопросов. Однако нонконформизм как черта личности должен проявляться в разумных пределах.

Десятый принцип – никакого насилия, т. е. «нажима» на подчиненных, выражающегося в различных формах, например, в приказной, командной манере ведения служебного разговора.

Одиннадцатый принцип – постоянство воздействия, выражающееся в том, что этические стандарты могут быть внедрены в жизнь организации не единовременным приказом, а лишь с помощью непрекращающихся усилий со стороны и менеджера, и рядовых сотрудников.

Двенадцатый принцип – при воздействии (на коллектив, на отдельного сотрудника, на потребителя и пр.) учитывать силу возможного противодействия. Дело в том, что, признавая ценность и необходимость этических норм в теории, многие сотрудники, сталкиваясь с ними в практической повседневной работе, по той или иной причине начинают им противодействовать.

Тринадцатый принцип состоит в целесообразности авансирования доверием – к чувству ответственности сотрудника, его компетенции, чувству долга и т. п.

Четырнадцатый принцип настоятельно рекомендует стремиться к бесконфликтности. Хотя конфликт в деловой сфере имеет не только дисфункциональные, но и функциональные последствия, тем не менее конфликт – благоприятная почва для этических нарушений.

Пятнадцатый принцип – свобода, не ограничивающая свободы других. Обычно этот принцип, хотя и в неявной форме, обусловлен должностными инструкциями.

Шестнадцатый принцип можно назвать принципом способ-

ствования: сотрудник должен не только сам поступать этично, но и способствовать такому же поведению своих коллег.

Семнадцатый принцип гласит: не критикуй конкурента. Имеется в виду не только конкурирующая организация, но и «внутренний конкурент» – коллектив другого отдела, коллега, в котором можно «усмотреть» конкурента.

Перечень основных принципов этики деловых отношений может быть продолжен с учетом специфики деятельности той или иной организации.

Принципы этики деловых отношений должны служить основанием для выработки каждым сотрудником любой фирмы собственной личной этической системы.

Личные этические нормы должны базироваться на этических принципах, присущих данному уровню общественного развития.

На тех же этических принципах должна быть построена работа этических комиссий корпораций. Содержание этических кодексов фирм также берет свое начало из принципов этики.

Нравственные критерии в трудовых отношениях запрещают дискриминацию по следующим признакам: раса, язык, цвет кожи, религия, пол, половая ориентация, возраст, национальность, инвалидность, стаж работы, убеждения, партийная принадлежность, образование, социальное происхождение, имущественное положение и др.

Запрету также подлежат: сексуальные домогательства; высмеивание работников; расовое презрение и религиозное презрение; замечания, шутки и другие действия, создающие агрессивную обстановку на рабочем месте; угрозы; грубость; насилие; использование, продажа наркотиков; появление на работе в алкогольном и наркотическом, токсическом состоянии; утрата собственности организации; кража собственности организации; неправильное, неэффективное пользование собственностью организации; разглашение информации, являющейся служебной, коммерческой тайной; хранение материалов личного характера на рабочем месте; отказ в досмотре своего рабочего места и используемой информации работникам кадровых служб; использование расходных материалов и средств связи организации в личных целях; передача администрации неточной, искаженной информации; обман путем завышения своих расходов, например, на проезд, питание, проживание, другие траты; обман государственных, правительственных органов, внешних организаций; ложные заявления от имени орга-

низации; злоупотребление силой и влиянием своей организации и угрозы по отношению к другой; выполнение распоряжений, являющихся нарушением законодательства; пренебрежительные высказывания; унижение конкурентов, их товаров и услуг; разговоры с посторонними об условиях договоров и тем самым обнародование этих условий; разговоры с лицами, не работающими в организации, об изобретениях, применяемых в организациях, о производственных планах, об исследованиях рынков, о производственных мощностях, частной информации; использование также недостойных методов и услуг, как, например, промышленный шпионаж, незаконное проникновение на чужую территорию, кража, подслушивание, наем служащих для получения частной информации о сотрудниках и конкурентах; взяточничество; получение подарков и денег от поставщика, клиента (к подаркам относятся: материальные ценности, услуги, например, персональные скидки при покупках товаров для личного пользования или обслуживание по льготным ценам и т. д.); получение комиссионных; вручение подарков представителям поставщика и т. д.

Этические нормы – правила этики принимаются на общем собрании коллектива, для того чтобы они воспринимались работниками как свои собственные. Они могут быть приняты и администрацией, но в то же время обязательно утверждены общим собранием или конференцией работников.

По содержанию правила могут весьма различаться, нередко они начинаются с обращения руководителя организации к работникам.

К основным формам нарушения этических правил в процессе делового общения относятся грубость, бестактность и переход на личности в деловых спорах, использование приемов шантажа и грубого давления на партнеров по деловому общению, использование лести или различных форм подкупа должностных лиц и т. д.

Грубые взаимоотношения являются показателем низкой культуры. Грубые взаимоотношения между начальниками и подчиненными, между рядовыми работниками являются показателем плохого морально-психологического климата в коллективе, а значит, и недостаточной его работоспособности. Испорченное в результате грубости настроение распространяется подобно цепной реакции и нередко находит свое продолжение на улице, в магазине, транспорте, семье. Грубость может стать и своеобразным бу- мерангом, который возвращается к грубияну в виде плохо сшито-

го костюма, купленного некачественного товара и т. д.

Наиболее распространенными атрибутами грубости и хамства являются неприличные, нецензурные ругательства.

Бестактными являются замечания, высказанные в присутствии других людей по поводу неопорядка в одежде, нечаянно сделанного незначительного проступка и т. д. Бестактным может быть и сочувствие, например когда оно вызвано физическим недостатком, болезнью, интимными сторонами жизни людей.

Правила этикета, в том числе и делового, не носят абсолютного характера, они меняются с течением времени, под влиянием различных факторов.

Современный деловой человек следует этим неписаным нормам поведения. Можно рекомендовать ему не просто слепо и безоговорочно исполнять требования делового этикета, но постараться понять их внутренний смысл и содержание, которое и делает их необходимыми в деловом общении.

Манеры отражают внутреннюю культуру человека, его истинное отношение к морали, его понимание моральных требований, а также – осмелимся сказать – его интеллект.

Деловой этикет – важная составляющая деловых отношений, базирующаяся на многовековой мудрости, определяющей представления о духовных ценностях (справедливости, честности, верности слову и ценностях материальных – организованности, высоком эстетическом уровне).

Можно сказать, что деловой этикет – это внешнее выражение внутренней моральности и культуры человека.

Основы этикета достаточно просты. Это: культура речи, которая предполагает не только ее грамматическую и стилистическую правильность, но и отсутствие вульгарных слов, нецензурных выражений, слов-паразитов, и элементарная вежливость, которая предполагает умение здороваться, прощаться, говорить «пожалуйста», «будьте добры», «будьте любезны», «извините», благодарить за помощь, услугу, желать спокойной ночи, доброго утра, хорошего аппетита, здоровья и пр.

Большое значение для общения людей имеет их внешний вид, одежда, умение правильно вести себя в общественных местах, в различных ситуациях. Благоприятное впечатление производит хорошо, со вкусом одетый вежливый человек, который знает, как держаться в любых обстоятельствах, и всегда ведет себя соответственно.

Манера разговаривать, умение поддерживать беседу имеют также немаловажное значение при общении людей друг с другом.

Для того чтобы быть хорошим собеседником, нужно знать то, о чем говорить, и уметь выразить свои мысли в такой форме, чтобы они были интересны и не выглядели как назидание или нравоучение.

Умение управлять своими отрицательными эмоциями свидетельствует о воспитанности и хороших манерах. В соответствии с этикетом, лучшее средство победить в себе и в других раздражение и недовольство – это человеческая улыбка. В этикете высоко ценятся внимательность, умение выслушать говорящего, оказать услугу нуждающемуся в ней.

Правила делового этикета базируются на следующих принципах:

1. Здравый смысл: нормы делового этикета не должны противоречить здравому смыслу, а здравый смысл подсказывает, что деловой этикет в целом направлен на поддержание порядка, организованности, экономию времени и другие разумные цели.

Нормы этикета, нарушающие деловые взаимоотношения, устоявшиеся правила общения, здравым смыслом поддерживаемые быть не могут.

2. Свобода: имеется в виду то, что правила и нормы делового этикета, хотя и существуют и весьма ревностно исполняются, тем не менее не должны препятствовать свободному волеизъявлению каждого делового партнера, свободе выбора партнеров по бизнесу, свободе подбора методов и способов исполнения договоренностей между сторонами,

Свобода предполагает также терпимое отношение к проявлению национальных особенностей, культурных национальных традиций, лояльность к свободно проявляемой точке зрения, различным деловым позициям.

3. Этичность: весь комплекс норм, стандартов, требований, рекомендаций, составляющий деловой этикет, самой своей сутью и содержанием просто обязан быть этичным, моральным, т. е. деловой этикет целиком и полностью ориентирован на добро. Но как трактовать эту главную категорию морали, другими словами, что считать добром и что считать злом, в сфере бизнеса – вопрос сложный и неоднозначный. Все содержание данной области знаний имеет своей главной целью «окружить» бизнес множеством «этических фильтров», оставляющих аморальное поведение и поступки людей за рамками сферы деловых отношений.

4. Удобство: нормы делового этикета – не путы, не оковы, не кандалы на руках и ногах партнеров по бизнесу, они не должны сковывать деловых людей, мешая тем самым деловым отношениям и тормозя развитие экономики.

Удобным для делового человека должно быть все – от планировки служебного помещения до размещения оборудования в нем, от деловой одежды до правил проведения презентации и требований, предъявляемых к деловым переговорам, причем эти удобства должны быть обеспечены в равной степени для всех участников деловых отношений.

5. Целесообразность: суть этого принципа в том, что каждое предписание делового этикета должно служить определенным целям. Виды деловых отношений – презентация, деловая беседа, ведение переговоров и т. п. – имеют разнообразные цели, и каждый аспект делового этикета должен им соответствовать.

6. Экономичность: этика деловых отношений не должна обходиться слишком дорого; высокая «стоимость» моральности в делах сама по себе не этична, поскольку представляет собой вычет либо из прибыли организации, либо из доходов отдельного сотрудника.

Разумная стоимость – вот то соображение, которым следует руководствоваться протокольному отделу организации.

7. Консерватизм: этот принцип является само собой разумеющимся, так как корни делового этикета – в этикете государственном, имеющем многовековую историю, в этикете воинском (столь же почтенного возраста), в светском (общегражданском) этикете, который хотя и не столь давно существует, однако его концепции завоевали прочное место в жизни общества и стали классическими.

Консерватизм во внешнем облике делового человека, в его манерах, склонностях, приверженности к тем или иным традициям невольно вызывает ассоциации чего-то неизбежного, прочного, надежного; а надежный партнер в делах – предел желаний для каждого делового человека.

8. Непринужденность: нормы делового этикета должны быть таковы, чтобы соблюдение их не превращалось в нечто навязываемое, отторгаемое психологически; они естественны, исполняемы с легкостью и без напряжения.

9. Универсализм: это значит, что следует стараться, чтобы

каждая рекомендация или норма делового этикета была направлена на многие стороны деловых взаимоотношений.

10. Эффективность: суть этого принципа в том, что стандарты деловых отношений должны способствовать сокращению сроков исполнения договоров, заключению большего числа договоров, уменьшению количества конфликтов в коллективе и т. д.

В конечном счете использование деловой этики является экономически выгодным.

Вопросы для самоконтроля

1. Этические нормы в деловом общении.
2. Основные формы нарушения этических норм в деловом общении.
3. Правила этикета.

Темы рефератов

1. Нравственные и поведенческие нормы общения.
2. Нормы и принципы в деловом общении.
3. Понятие и принципы правил этикета.
4. Деловой этикет.

Список рекомендуемой литературы

Основной

1. Ботавина, Р. Н. Этика деловых отношений : учеб. пособие / Р. Н. Ботавина. – М. : Финансы и статистика, 2002.
2. Дорошенко, В. Ю. Психология и этика делового общения : учебник / В. Ю. Дорошенко. – М. : ЮНИТИ, 1997.
3. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2002.
4. Спивак, В. А. Этика делового общения : текст лекций / В. А. Спивак. – СПб. : СПбГУЭиФ, 1995.
5. Холопова, Т. И. Протокол и этикет для деловых людей / Т. И. Холопова, М. М. Лебедева. – М. : Анкил, 1994.
6. Шейнов, В. П. Психология и этика делового контакта / В. П. Шейнов. – Мн. : Амалфея, 1997.
7. Этикет / сост. Н. И. Ушакова, Е. В. Романова. – М. : Гранд, 2000.

Дополнительный

8. Вогель, Дэвид Дж. Этика бизнеса: прошлое и настоящее / Дэвид Дж. Вогель // Уроки организации бизнеса. – СПб. : Лениздат, 1994.
9. Шейнов, В. П. Как управлять людьми, как управлять собой / В. П. Шейнов. – Мн. : Амалфея, 1997.

Содержание

Предисловие	3
1. Учебная программа дисциплины «Основы делового общения»	6
1.1. Примерный тематический план	6
1.2. Содержание учебного курса	7
2. Краткое содержание основных вопросов курса	10
Введение	10
РАЗДЕЛ 1. Общение как социальный и педагогический процесс (психолого-педагогические аспекты)	16
Тема 1.1. Аспекты и стороны общения	16
Тема 1.2. Коммуникативная сторона общения	24
РАЗДЕЛ 2. Значение культуры делового общения в системе общественной и педагогической активности	41
Тема 2.1. Культура делового общения и сферы ее воздействия	41
РАЗДЕЛ 3. Формы делового общения	46
Тема 3.1. Уровни делового общения	46
Тема 3.2. Деловая беседа и переговоры	47
Тема 3.3. Деловые споры и конфликты	59
РАЗДЕЛ 4. Средства делового общения	84
Тема 4.1. Вербальные и невербальные средства	84
Тема 4.2. Технические средства общения	89
РАЗДЕЛ 5. Барьеры делового общения	117
Тема 5.1. Пространственные и временные барьеры	117
Тема 5.2. Эргономические барьеры	118
Тема 5.3. Физиологические и психологические барьеры	118
Тема 5.4. Социальные и правовые барьеры	121
РАЗДЕЛ 6. Техники делового общения	130
Тема 6.1. Техники переговоров	130
Тема 6.2. Техника общения в условиях конфликта	137
РАЗДЕЛ 7. Этика и этикет делового общения	166
Тема 7.1. Нравственные и поведенческие нормы общения	166

Учебное издание

Ракей Ирина Романовна

ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебно-методический комплекс
для студентов специальности
1-08 01 01 «Профессиональное обучение»

Зав. ред.-издат. отд. О. П. Козельская
Редактор Г. Л. Говор
Корректор Н. Г. Михайлова
Компьютерная верстка Н. М. Олейник

План издания 2007 г. (поз. 6)

Изд. лиц. № 02330/0131735 от 17.02.2004.

Подписано в печать 17.05.2007. Формат 60×84 ¹/₁₆.

Бумага писчая. Гарнитура Таймс. Печать ризографическая.
Усл. печ. л. 10,23. Уч.-изд. л. 8,48. Тираж 200 экз. Заказ 95.

Издатель и полиграфическое исполнение
Учреждение образования
«Минский государственный высший
радиотехнический колледж»
220005, г. Минск, пр-т Независимости, 62.

ISBN 978-985-6754-95-4

