



КОММУНИКАТИВНЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ

учебное пособие

**Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Иркутский государственный университет»
Педагогический институт
Кафедра социально-экономических дисциплин**

Коммуникативные и организационные особенности управленческой культуры

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Иркутск 2020

УДК 316:658(075.8)
ББК С55.37я73

*Рекомендовано к печати Учебно-методическим советом
Педагогического института
Иркутского государственного университета*

Рецензенты:

Фонталова Н. С., кандидат психологических наук, доцент кафедры социологии и психологии ФГБОУ ВО «Байкальского государственного университета».

Матвеев Н. В., кандидат экономических наук, доцент кафедры социально-экономических дисциплин ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет».

К63 Коммуникативные и организационные особенности управленческой культуры: [Электронный ресурс]: учебное пособие / Сост. Т. Н. Лохтина, В. И. Метелица, В. И. Четвертаков. – Электрон. текст. дан. (2,5 Мб). – Иркутск: Издательство «Аспринт», 2020. – 201 с. 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования: PC, Intel 1 ГГц 512 Мб RAM, 2,5 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше, ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. с экрана. **ISBN 978-5-6045626-9-7**

Учебное электронное издание

Учебное пособие предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», направленность (профиль) «Менеджмент в образовании». Учебный материал может быть использован бакалаврами, обучающимися по направлению подготовки 44.03.05 «Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)» для изучения учебной дисциплины «Культура делового общения». Материал учебного пособия также может быть полезен тем, кто интересуется вопросами эффективной коммуникации и управления персоналом образовательной организации.

Данное пособие включает учебный материал по важнейшим вопросам развития управленческой культуры в образовательной организации, глоссарий основных терминов по изучаемым проблемам. В приложении представлен дополнительный материал по вопросам культуры делового общения и управления персоналом, а также некоторые методики оценки деловой коммуникации, а также избранные правила и законы Мерфи, позволяющие с различных позиций взглянуть на проблему.

Пособие может быть полезно не только тем, кто интересуется основами управления в образовании, будущим руководителям образовательных организаций, но и всем, кто хочет добиться успеха в общении на работе и за её пределами.

ISBN 978-5-6045626-9-7

УДК 316:658(075.8)
ББК С55.37я73

©ФГБОУ ВО «ИГУ», 2020

Предисловие

В деятельности современных специалистов и руководителей хорошие деловые отношения, умение выстраивать коммуникации, стали такой же важной составляющей успеха, как профессионализм и перспективность, известность и авторитетность, солидность и надежность. Как общественные, так и личные отношения устанавливаются людьми в процессе их общения. Искусство коммуницирования, знание его особенностей и применение эффективных методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает общение с людьми – руководителям всех уровней, сотрудникам, педагогам, и многим другим.

В основе жизненного и профессионального успеха лежит умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе. Общение с людьми – наука и искусство, в нем важны и природные способности и образование. Тем, кто стремится к успеху при взаимодействии с другими людьми, необходимо учиться культуре общения, развивать навыки управленческой культуры.

Залог успеха любых начинаний управленца как делового человека, какую бы задачу он не ставил – создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения. Без развития навыков коммуникативной и организационной культуры этого добиться сложно. В пособии раскрывается общение как одна из форм человеческой деятельности: дана классификация видов и форм общения, характеристика отдельных элементов структуры общения, особенности и формы делового общения, освещена специфика педагогического общения, причины, виды и методы разрешения конфликтов, основы управленческой этики.

Учебное пособие «Коммуникативные и организационные особенности управленческой культуры» предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», направленность (профиль) «Менеджмент в образовании». Учебный материал может быть использован бакалаврами, обучающимися по направлению подготовки 44.03.05 «Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)» при изучении учебной дисциплины «Культура делового общения».

В приложении к пособию приведены важные для понимания коммуникативных и организационных особенностей управления организационно-управленческие, экономико-правовые и психологические термины и понятия, тесты, а также советы мастера коммуникации Ларри Кинга, избранные правила и законы Мерфи, позволяющие с юмором и иронией взглянуть на происходящее в деловой сфере.

Учебное пособие «Коммуникативные и организационные особенности управленческой культуры» может быть интересно для всех, кто интересуется вопросами культуры делового общения.

Глава 1. Особенности управленческой культуры в образовании

**Если культура не способствует адаптации,
организация либо изменит ее, либо не выживет**
Эдгар Шейн

1.1. Управленческая культура руководителя образовательной организации

Ведущим направлением в современных условиях становится совершенствование процесса подготовки руководителя в сфере образования, формирование личности с развитой управленческой культурой, высоким интеллектом, культурой мышления, способного к диалогу, с устойчивой ценностной ориентацией на самореализацию и саморазвитие, способствующей его конкурентоспособности. Актуальность проблемы формирования эффективного руководителя, обладающего высоким уровнем управленческой культуры, можно объяснить растущими требованиями к уровню профессионального менеджера в образовании в условиях реформирования социальной сферы и всей системы образования.

Кроме того, объективная необходимость интенсивного изменения педагогических систем и процессов, происходящих в образовательном учреждении, определяют высокий уровень готовности к управленческой деятельности, наличие управленческого сознания и мышления. Интерес к проблеме исследования управленческой культуры значительно возрос в последние годы, что связано с внедрением и распространением менеджмента в сфере образования, а также введением термина «менеджер» в образовательной отрасли. Управленческая культура – это достаточно глубокое явление, которое не всегда лежит на поверхности. В зарубежной и отечественной литературе существует множество подходов к пониманию данного явления. Определение управленческой культуры, применимое к субъекту управления, то есть к личности, чьи профессиональные обязанности сопряжены с управленческой деятельностью, взаимодействием с людьми, трудовым, педагогическим коллективом требует своего изучения и осмысления.

Управленческий процесс любой организацией или учреждением, фирмой, предполагает командную работу, которая должна носить слаженный характер взаимодействия двух или более индивидов. Такая совместная работа может быть названа по-разному (команда, коллектив, группа), но принципиальная суть такого взаимодействия основана на идентичных принципах. Однако многие специалисты в области управления человеческими ресурсами полагают, что успешность взаимодействия определяется

правильно выстроенной системой коммуникаций и сформированной организационной культурой.

Управленческая культура – культура, связанная с сознательной деятельностью общественных институтов и отдельных индивидов, направленной на регулирование стихийных и осознанных, объективных и субъективных начал, целесообразное упорядочение общественных отношений.

Исходя из этого, под управленческой культурой понимают оптимальную систему управленческих действий, более или менее полно отвечающих текущим, перспективным и глобальным задачам развития общества. Политическая, правовая, административная, организационная, менеджерская культура являются видами управленческой культуры. Управление социальными процессами всегда дополнялось самоуправлением в различных сферах – производственное самоуправление, местное, ученическое и т.д. Управление и самоуправление предполагают определенный уровень управленческой культуры каждого члена общества, необходимый для понимания всей системы управления социальными процессами и актов законодательной и исполнительной власти, а также для принятия управленческих решений, в случае облечения гражданина управленческими функциями.

Управленческая культура – это синтез деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя, необходимых для успешной реализации административных и социально-психологических функций управления.

Компонентами управленческой культуры являются: аксиологический, технологический и личностно-творческий.

Аксиологический компонент управленческой культуры руководителя школы образован совокупностью управленческо-педагогических ценностей, имеющих значение и смысл в руководстве современной школой. В процессе управленческой деятельности руководитель школы усваивает новые теории и концепции управления, овладевает навыками, и в зависимости от степени их приложения в практической деятельности они оцениваются им как более или менее значимые. Имеющие в настоящий момент большую значимость для эффективного управления знания, идеи, концепции и выступают в качестве управленческо-педагогических ценностей.

Технологический компонент управленческой культуры директора школы включает в себя способы и приемы управления педагогическим процессом. Технология внутришкольного управления предполагает решение специфических педагогических задач, которое основывается на умениях руководителя-менеджера в области педагогического анализа и планирования, организации, контроля и регулирования педагогического процесса. Уровень управленческой культуры директора школы зависит от уровня овладения приемами и способами решения указанных типов задач.

Личностно-творческий компонент управленческой культуры директора школы раскрывает управление педагогическими системами как творческий акт. При всей заданности, алгоритмичности управления деятельность руководителя школы является творческой. Осваивая ценности и технологии управления, руководитель-менеджер преобразует, интерпретирует их, что определяется как личностными особенностями руководителя, так и особенностями объекта управления. Становится очевидным, что управление педагогическими системами является сферой приложения и реализации способностей личности. В управленческой деятельности директор школы самореализуется как личность, как руководитель, как организатор.

Более подробная градация предполагает выделение в структуре управленческой культуры следующих взаимосвязанных компонентов:

Успешность в реализации административно-управленческих функций предполагает четкий алгоритм действий, включающий:

- сбор и обработку информации: определение цели сбора информации;
- соответствие содержания информации целям анализа; создание системы;
- создание системы внутришкольной информации (оперативной, тематической, итоговой);
- степень полноты, своевременности, объективности поступающей информации;
- стандартизация форм сбора и хранения информации; использование компьютера в систематизации, обработке, оперативном использовании информации.

Культура принятия управленческого решения, требующая соблюдения ряда условий:

- сопоставление цели и результата;
- выявление отклонений и «узких мест» в развитии школы;
- разработка мер по корректировке педагогического процесса.

Необходимо четко и своевременно ставить проблему, выявить и обозначить проблемную ситуацию; проводить диагноз проблемы; определять критерии и ограничения для принятия решения; привлекать членов коллектива к принятию решений, делегировать полномочия по выработке решений; осуществлять информационное обеспечение при принятии управленческого решения; находить и оценивать возможные альтернативы; принимать решения в условиях коллективного обсуждения (дискуссии, мозговой штурм, деловая игра и т.д.).

При этом руководитель должен быть готов принимать единоличные оперативные управленческие решения на основе своей компетентности и должностных полномочий; давать четкую формулировку принятому решению с указанием исполнителей и сроков; мобилизовать на реализацию принятого решения педагогический коллектив, вызывать его положитель-

ную мотивацию; а также контролировать и доводить до конца принятое решение.

Развитие инновационной деятельности организации, управление ею подразумевает готовность:

- генерировать перспективные идеи, внедрение которых дает значительное улучшение качества образовательного процесса;
- мотивировать и воодушевлять педагогический коллектив на работу по освоению инноваций;
- информационно поддерживать нововведение (информирование о его целях, сути, значимости для каждого ученика и учителя);
- способность оценить необходимые ресурсы и затраты;
- поощрять инициативу учителей, создавать творческие группы, способные становиться исследовательскими, экспериментальными и давать высокие результаты;
- оказывать своевременную и квалифицированную помощь педагогам, включенным в процесс освоения новаций (консультации, семинары, показ опыта, практикум, рекомендации); помогать учителям в преодолении барьеров психологического характера (неуверенности, неудачи и т. п.).

Важную роль играет профессионально-педагогическая культура руководителя. Традиционно представление о профессионально-педагогической культуре связывается с выделением норм, правил педагогической деятельности, педагогической техники и мастерства.

Для руководителя школы это следующие умения:

- целостно, системно видеть педагогический процесс (от целеполагания до конечного результата);
- анализировать целостный педагогический процесс с научных позиций, организовывать и выстраивать его на научной основе;
- анализировать, сравнивать и отбирать для построения педагогического процесса наиболее перспективные концепции и образовательные технологии;
- анализировать школьные учебные планы, программы, учебники, методические пособия;
- владеть профессиональным мастерством преподавания предмета (директор – мастер педагогического труда), современными педагогическими технологиями;
- оказывать квалифицированную методическую помощь учителям;
- анализировать с научных, психолого-педагогических, методических позиций урок; составлять программы для наблюдения и анализа урока (полный, комплексный, аспектный, краткий);
- проводить диагностику целостной профессиональной деятельности учителя; анализировать систему воспитательной работы.

Социально-психологическая культура руководителя школы (создание творческого педагогического коллектива) предполагает готовность:

- обеспечивать сплоченность и единство коллектива, направлять его на достижение целей школы;
- находить способы превращать внешние целевые установки в субъективную потребность работника (способность сделать общую цель субъективно значимой для каждого члена коллектива);
- формировать ценностно-нормативное единство коллектива (сходство представлений членов коллектива об ожиданиях, нормах, требованиях, долге и др.);
- выдвигать педагогические идеи, концепции, которые объединяют вокруг руководителя творческих педагогов и способствуют превращению коллектива в целостную социально-педагогическую систему;
- создавать актив (ядро) из опытных и высокопрофессиональных педагогов, превращать сотрудников в коллектив единомышленников;
- стимулировать развитие коллектива с постепенным переходом в режим саморазвития;
- сохранять и развивать традиции школы, способствующие укреплению коллективных связей.

Для достижения желаемого результата необходимо последовательное мотивирование коллектива, важно:

- стимулировать положительную трудовую мотивацию учителей;
- создавать условия для удовлетворения потребности педагогов в самореализации в процессе трудовой деятельности; создавать ситуацию успеха в труде, в которой появляется и закрепляется положительная мотивация;
- поддерживать устойчивую доминанту продуктивной трудовой деятельности; поддерживать проявление самостоятельного поиска учителей, предоставляя им возможность выбирать учебники, программы, средства и методы обучения;
- поощрять разработку авторских программ, защиту собственных планов, различные формы педагогического творчества, в основе которого профессиональная целесообразность;
- способность адекватной самооценки профессиональной деятельности и личностных качеств учителя на основе диагностики и рефлексии;
- создавать творческий микроклимат, систему профессионального общения, побуждающего педагогов включаться в творческий поиск;
- создавать комфортную материально-пространственную учебную и рабочую среду.

Велика роль создания и поддержания благоприятного психологического климата в коллективе. Руководителю важно:

- организовывать продуктивную работу коллектива, вызывающую у педагогов чувство удовлетворенности;
- регулировать межличностные отношения в коллективе, не выделять никого своим особым отношением (не порождать «любимчиков»);

- создавать и поддерживать оптимистическое, бодрое, «мажорное» настроение;
- формировать здоровое общественное мнение;
- формировать стиль коллективного управления, широкой гласности, чем обеспечивается сплоченность коллектива;
- обеспечивать согласованность и единство действий учителей;
- добиваться организованности и порядка, сознательной дисциплины;
- поддерживать веру в реальность стоящих перед коллективом целей;
- создавать ситуацию успеха в деятельности педагогического коллектива, заботиться о том, чтобы принадлежность коллективу приносила радость, вызывала чувство гордости;
- укреплять доверие членов коллектива друг к другу, к руководителю;
- грамотно и эффективно разрешать конфликты, возникающие в системе деловых и межличностных отношений.

Важнейшей коммуникативной и организационной особенностью управленческой культуры является культура общения руководителя образовательного учреждения, включающая готовность:

- эффективно пользоваться методами убеждения (аргументированность, доказательность);
- поощрять деловые дискуссии и руководить ими; использовать методы суггестивного воздействия на коллектив, на человека;
- систематически анализировать стиль общения с учителями, учащимися, родителями;
- гибко изменять стиль управления в зависимости от ситуации; способность к эмпатии (умение увидеть ситуацию глазами других, умение слушать, проникнуть в состояние собеседника, понять, что он чувствует);
- способность к рефлексии, учет мнений окружающих о себе, о своей деятельности; инициативность в общении – склонность к деятельной позиции в общении, способность устанавливать контакты, готовность браться за дело в ситуации, требующей активного вмешательства;
- внимательно слушать собеседника, располагать к откровенности; проявлять в общении с коллегами такт в любой ситуации;
- снимать психологические барьеры на пути взаимопонимания, обеспечивая тем самым возможность сотрудничества;
- проявлять самообладание, выдержку; в случае возникновения напряженности в отношениях, проявлять эмоциональную устойчивость, толерантность;
- постоянно контролировать себя в общении; изучать собеседника, используя невербальные каналы информации;
- регулировать межличностные отношения;
- корректировать стиль деятельности и общения с учетом ситуации и эмоционально-психического состояния собеседника; при необходимости

проявлять волевые качества, уметь говорить «нет», отстаивая интересы дела, производства и коллектива.

Деловые и личностные качества руководителя могут способствовать или, напротив, препятствовать достижению намеченных целей. Наиболее важные деловые качества:

- способность к организаторской деятельности;
- личная организованность, способность организовать себя, свое время, труд;
- работоспособность и трудолюбие;
- чувство ответственности; распорядительность;
- активность; настойчивость в достижении цели;
- инициативность творческая и исполнительская;
- умение доводить дело до конца и требовать этого от других;
- дисциплинированность в трудовой и общественной деятельности;
- способность видеть положительные стороны и недостатки в деятельности сотрудников;
- требовательность к себе, самокритика;
- требовательность к другим; практичность
- способность быстро и гибко применять свои знания и опыт в решении управленческих задач;
- способность находить каждому работнику наилучшее применение;
- способность устанавливать справедливую меру воздействия.

Организация труда руководителя школы основывается на готовности:

- классифицировать виды управленческой деятельности по существенным признакам с определением затрат времени на каждый вид;
- четко планировать свой труд, регламентировать его во времени; определять приоритеты в перспективе и на каждый день;
- выполнять наиболее важные, ключевые дела во время рабочего дня;
- начинать рабочий день вовремя и с решения наиболее важных задач, не отвлекаться на мелкие текущие вопросы;
- делегировать отдельные виды работ подчиненным, согласно способностям и возможностям сотрудников; регламентировать труд подчиненных при выполнении различных видов деятельности;
- вести учет затрат личного времени;
- совершенствовать формы и методы организации труда.

Личностные качества руководителя, способствующие выстраиванию организационной культуры и достижению желаемых результатов деятельности образовательной организации:

- объективность в оценке деятельности учителя;
- доброжелательность в отношениях с людьми;
- способность замечать и отмечать положительное в работе коллег;
- способность видеть недостатки в деятельности работников, критиковать без предвзятости;

- способность проявлять теплоту взаимоотношений с коллегами;
- способность видеть индивидуальные особенности работников и находить им наилучшее применение;
- способность понимать индивидуально-психологические особенности коллег и выстраивать линию поведения с их учетом;
- психолого-педагогический такт;
- критичность мышления;
- умение наблюдать, изучать людей по их поступкам, словам, а также с помощью невербальной информации;
- способность заряжать своих коллег творческой энергией;
- умение прислушиваться к критике со стороны учителей, стремиться и уметь преодолевать свои недостатки.

Управленческая культура – это комплекс методов, средств и приемов управленческой работы в том или ином учреждении, а также ценности, нормы, моральные аспекты ее реализации.

Управленческая культура руководителя образовательного учреждения подразумевает наличие знаний и навыков педагогического характера, умение организовывать и контролировать работу, а также творческий подход к делу. Это требует от руководителя не только профессионального педагогического образования, но непрерывного развития своих управленческих навыков и подстраивания своей деятельности под факторы внешней среды, к непрерывно меняющимся условиям социально-экономического развития общества и его требований к образовательной системе.

1.2. Коммуникативная культура педагога

Умение говорить убедительно, владеть вниманием собеседника, не вызывать у него антипатии неприятным, нередко слишком громким или слишком тихим голосом, мимикой или манерами, не напрягаясь, правильно подбирая тон, темп, слова, доводы – все это было необходимо всегда. Коммуникация – процесс обмена информацией между людьми. Каждый из нас постоянно становится участником этого процесса. Он обеспечивает индивидуальное выживание человека и его взаимодействие с окружающими. Коммуникация настолько естественна для нас, что, кажется, не должна вызывать никаких проблем. Однако многие из нас сталкивались с тем, что не понимают своего собеседника или не могут убедить его в правильности своей позиции. Почему это происходит? Значительная часть людей слушать не любят и не умеют. Типичной является ситуация, когда люди слышат, что говорит собеседник, но не слушают его, думая о своем, занимаясь своими делами. Или перебивают его, стремясь сообщить что-то, на их взгляд, более важное и интересное. Слышать и слушать – не одно и то же. Умение хорошо слушать – важнейший фактор эффективного общения. Этому важно и нужно учиться.

Коммуникативная культура педагога – это культура его профессионально-педагогического общения с другими субъектами учебно-воспитательного процесса. Необходимым уровнем коммуникативной культуры следует признать такой, который позволяет педагогу позитивно воспринимать своих подопечных и коллег и обеспечивает безусловное достижение целей воспитания и обучения. Коммуникативная культура как важнейшая составляющая педагогической компетентности, обеспечивающая педагогу успешность профессиональной деятельности, во многом способствует не только передаче информации, но и созданию благоприятной психологической атмосферы, налаживанию отношений с коллегами или друзьями. Она может быть представлена как активность педагога, направлена на других людей и, прежде всего, на учащихся, их чувства, мотивы, поступки.

Коммуникативная деятельность выражается через жесты, мимику, слова и побуждается соответствующими мотивами: познать учащихся как субъектов учебно-ознавательной деятельности, осуществить индивидуальное и/или групповое, коллективное взаимодействие, сотрудничество и со-творчество.

Из чего же складывается коммуникативная культура педагога? В ее основе – личностные качества, ценностные ориентации, установки, проявляющиеся в отношении к людям, а также техника общения – владение речью, мимикой, жестами, движениями, приемами воздействия на другого человека, приемами саморегуляции, создания рабочего творческого самочувствия.

Существуют коммуникативные качества личности, которые составляют основу педагогического общения. К ним относятся:

- 1) характеристики речи: четкая дикция, выразительность;
- 2) личностные особенности: общительность, открытость, умение слушать и чувствовать людей.

Основу коммуникативной культуры педагога составляет общительность – устойчивое стремление к контактам с людьми, умение быстро установить контакты. Наличие у педагога общительности является показателем достаточно высокого коммуникативного потенциала. Общительность как свойство личности включает в себя, по мнению исследователей, такие составляющие, как:

- коммуникабельность – способность испытывать удовольствие от процесса общения;
- социальное родство – желание находиться в обществе, среди других людей;
- альтруистические тенденции – эмпатия как способность к сочувствию, сопереживанию и идентификация как умение переносить себя в мир другого человека.

Серьезные препятствия во взаимодействии учителя и ученика создают:

- невыразительная речь;
- дефекты речи (особенно при объяснении нового материала);
- необщительность;
- замкнутость;
- погруженность в себя (при установлении контакта с учеником, нахождении индивидуального подхода к нему).

Педагогическая деятельность предполагает общение постоянное и длительное. Поэтому педагоги с неразвитой коммуникабельностью быстро утомляются, раздражаются и не испытывают удовлетворения от своей деятельности в целом.

В коммуникативной культуре педагога проявляется уровень его нравственной воспитанности. Ученики, прежде всего, высоко ценят интеллигентность и деликатность учителя, т.е. его умение быть вежливым, корректным, щадить самолюбие учеников, сочувствовать им, быть искренним, незлопамятным.

Высокий уровень развития коммуникативной культуры педагога предполагает наличие у него экспрессивных (выразительность речи, жестов, мимики, внешнего облика) и перцептивных (умение понять состояние ученика, установить с ним контакт, составить его адекватный образ и т.д.) способностей. Овладеть технологической стороной коммуникативной культуры (техникой общения) можно с помощью специальных упражнений. Наиболее эффективны упражнения, составляющие часть коммуникативного тренинга педагога. Сохраняющаяся в современной школе дисциплинарно-аффективная стратегия взаимодействия основана на жестком подчинении поведения и действий педагогу, на неукоснительном соблюдении этой линии, ставящей требовательность в основу всех применяемых методов воздействия. Идея сотрудничества, диалога, партнерства во взаимоотношениях обучаемого и обучающегося – одна из основных в педагогике последних лет.

Многие педагоги не осознают коммуникативную задачу как компонент педагогического процесса, хотя в реальной деятельности неосознанно решают ее. Коммуникативные задачи являются инструментальными компонентами педагогического взаимодействия. Какие коммуникативные умения необходимы современному учителю: – умение пользоваться приемами, способствующими достижению высокого уровня общения, а именно: уметь понять позицию другого в общении, проявить интерес к его личности; владеть средствами невербального общения (мимика, жесты); уметь вставать на точку зрения ученика; создавать обстановку доверительности, терпимости к другому человеку; уметь владеть разными ролями как средством предупреждения конфликтов в общении; быть готовым вовремя поблагодарить ученика, при необходимости извиниться перед ним; уметь

поддерживать равное отношение ко всем детям; уметь с юмором относиться к отдельным аспектам педагогической ситуации, не замечать некоторых негативных моментов, быть готовым к улыбке; уметь воздействовать на ученика не прямо, а косвенно, через создание условий для появления у ученика желаемого качества; уметь не бояться обратной связи от учеников.

Следовательно, коммуникативная культура – это совокупность культурных норм, культурологических знаний, ценностей и значений, используемых в процессе коммуникации, в том числе и при общении. Совокупность знаний законов межличностного общения, умений и навыков пользования его средствами в различных жизненных и производственных ситуациях и личностных коммуникативных качеств. Коммуникативная культура педагога – это качественная характеристика субъекта педагогической деятельности, включающее систему коммуникативных знаний, умений, навыков, определяющих определенную позицию личности в коммуникативной деятельности.

Коммуникативная культура в современном общественном пространстве является важным условием формирования, развития и реализации профессиональной компетентности и занимает центральное место в общей и профессиональной культуре педагога, оказывая существенное влияние на все компетентностные и квалификационные характеристики, и ее целенаправленное формирование является приоритетным направлением личностного развития и профессиональной подготовки современного педагога. Таким образом, в процессе педагогического взаимодействия учитель реализует две основные цели: передает учащимся сообщение и воздействует на них, т.е. побуждает к действию.

Глава 2. Общие сведения об общении

**Единственная настоящая роскошь –
это роскошь человеческого общения.**
Антуан де Сент-Экзюпери

2.1. Сущность и основные характеристики общения

Возникновение общения обусловлено потребностью в коммуникативном взаимодействии людей. Глубинную основу человеческой коммуникации оно приобрело во времена античной культуры, с возникновением философских взглядов, этики и эстетики. Аристотель, как разработчик основ формальной логики и этики, внес существенный вклад в развитие проблемы общения. Кант, а впоследствии Вебер придерживались идеи о том, что развитие человеческих взаимоотношений приведет в конечном итоге к достижению гармоничных отношений в обществе.

Общение – это процесс взаимодействия двух или более человек, включающий обмен информацией и взаимное восприятие общающихся. Общение представляет собой разновидности межвидовых и внутривидовых контактов между живыми существами и потому свойственно не только человеку. Человеческое общение имеет самую совершенную форму, так как оно осознано и опосредовано речью. Основной целью общения является выработка стратегии и тактики деятельности и поведения.

Содержание общения составляет информация, передаваемая в межличностных контактах от одного живого существа к другому. Это могут быть сведения о конкретных потребностях; о тех или иных эмоциональных состояниях, позволяющих настроить другого на контакт и участие; о состоянии окружающей среды, в том числе сигналах об опасности, наличии предметов удовлетворения биологических потребностей и т.п. Обмен информацией между людьми служит средством межличностной настройки.

Цель общения – это побудительная причина возникновения потребности в общении: побуждение другого к совершению определенных действий либо воздержанию от них, получение и передача знаний о мире, потребность в воспитании и обучении, установление и выяснение взаимоотношений.

Средства общения – это способы кодирования, переработки и расшифровки передаваемой в процессе общения информации. Информация извне поступает через следующие органы чувств: зрение, слух, обоняние, вкус, осязание.

Кодирование конкретной информации предусматривает следующие способы передачи:

- применение вербальной и моторно-двигательной знаковых систем;
- форм письменности (текстов, чертежей, рисунков и схем);

- технических средств, видео- и аудиозаписей и др.

Коммуникативная сторона общения означает передачу информации. Коммуникативное взаимодействие возможно при наличии у обоих участников единой системы кодирования. Обмен информацией предполагает воздействие на партнера. В процессе человеческого общения могут возникать коммуникативные барьеры, основанные на социальных и психологических, политических, профессиональных и иных различиях.

Передача информации возможна только посредством знаковых систем. Различают вербальную и невербальную коммуникацию, каждая из которых имеет свою знаковую систему.

Вербальная коммуникация – это общение с помощью языка. В качестве знаковой системы используется человеческая речь – наиболее совершенная форма общения, свойственная только человеку. Вербальные средства общения – это система звуков, используемая для передачи информации. Вербальное человеческое общение основано на передаче информации с помощью языковой человеческой речи. Язык – система словесных знаков, имеющих социальную природу и определяющих теоретическую, интеллектуальную деятельность, средство существования, передачи и усвоения общественно-исторического опыта. Если общение можно рассматривать как способ выражения отношения к человеку или людям, то язык – это средство, орудие общения, а речь – сам процесс общения.

Существует два вида речи: внешняя и внутренняя.

Внешняя речь подразделяется на устную (монологическую и диалогическую) и письменную. Устная речь выражается в звуках, словах, ее цель – непосредственное общение с людьми. Монологическая речь характеризуется длительным и последовательным изложением мыслей и знаний одним человеком. Диалог – процесс непосредственного общения между двумя или более собеседниками.

Внутренняя речь – речь про себя, когда отсутствует обращение к другим людям, характеризуется участием в мыслительных процессах.

Невербальная коммуникация – система знаков несловесного выражения, сопровождающая речевое высказывание. В нее входят мимика, жесты, голосовые характеристики, темп речи, эмоциональные выражения в форме смеха и плача, а также визуальное общение – «контакт глаз». Язык поз, жестов, мимики более древний, чем язык слов. В живом непосредственном общении людей словесное сообщение всегда сопровождается несловесным. Язык тела является важным средством самовыражения личности.

Между речевым и неречевым сообщениями существуют три типа отношений:

- неречевое сообщение согласуется с речевым;
- неречевое противоречит речевому;

- неречевое, в отличие от речевого, касается совершенно другого предмета.

Неречевое поведение менее подвержено влиянию условностей, лучше выражает истинные чувства и мотивы. Значения позы, жеста, выражения лица и т.п. зависят от принадлежности к определенной социальной группе и национальной культуре, от конкретной ситуации, степени опознавания значения своих неречевых реакций и владения ими. Важным дополнением к вербальному общению являются такие звуковые параметры голоса, как громкость, темпоритм, дикция и тембр. К неречевым проявлениям голоса относятся смех, визг, плач, шепот, кашель, икота, зевота, подражание звукам животных, звуки-паразиты, паузы.

Темп речи может быть быстрым (при волнении, беспокойности, желании убедить собеседника) или медленным (при усталости, угнетенном состоянии, наличии высокомерия).

Ритмы речи может быть невысоким, например, при разговоре на трудные темы, или прерывистым – при стрессе, волнении, наличии слов-паразитов.

Пауза выделяет важные места в сообщении, помогает собраться с мыслями. Интонация – способ выражения чувств и эмоций, отношения говорящего к своим словам и к личности собеседника.

Позы отражают состояние человека и его отношение к происходящему. Движения и жесты могут быть самостоятельные и как иллюстрация к речи. Мимика – движение частей лица человека, главное средство несловесного общения, ее показатели – уголки рта, улыбка, общее выражение лица. Контакт глаз подтверждает выражение интереса к сообщению, личности собеседника.

Коммуникативное общение дополняется интерактивным и перцептивным. Интерактивная сторона общения подразумевает межличностное взаимодействие людей, организующих и осуществляющих совместную деятельность. Необходимым условием эффективного общения является соблюдение каждым членом группы своей модели ожидаемого поведения.

Перцептивная сторона общения означает восприятие внешности, поступков и особенностей поведения другого человека. Осознание себя происходит через представление о другом человеке. Осознание включает идентификацию – понимание другого через уподобление его характеристикам и рефлексия – осознание восприятия собственной персоны со стороны другого человека или группы лиц.

Все эти аспекты общения (содержание, цель и средства), а также его стороны (коммуникативная, интерактивная и перцептивная) реализуются на практике при наличии следующих факторов:

- техники общения – способов преднастройки и поведения в процессе общения;
- приемов общения – предпочитаемых средств общения;

- обратной связи – используемых собеседниками техники и приемов, необходимых для коррекции собственного поведения в процессе общения;
- коммуникативных способностей – навыков и умений успешного общения с людьми.

Общение основано на восприятии людьми друг друга. Восприятие – это познавательный процесс, состоящий в приеме и переработке поступающей информации, завершающийся формированием образа. Применительно к человеческим взаимоотношениям социальное восприятие – феномен оценивания людьми друг друга на основании следующих факторов: внешнего облика, манеры поведения, манеры общения, стиля речи и невербального сопровождения.

Значимое место в процессе восприятия и понимания занимают сложившиеся в обществе социальные стереотипы, наличие определенных предубеждений и установок, определяющих адекватность восприятия партнеров по общению. Условие правильного восприятия и понимания – осознанная и психологически грамотно интерпретируемая оценка личностных особенностей и их внешних проявлений. Восприятие людьми друг друга определяет их отношения, взаимопонимание и наличие заблуждений относительно особенностей личности, т.к. характеристики реального человека не совпадают с его образом, созданным другими людьми. В случае создания соответствующего личности образа говорят об адекватности восприятия человека. Один из механизмов восприятия и понимания – имплицитная теория личности, основанная на представлении человеком взаимосвязи внешнего облика, черт характера и поведения. Оценка дается на основе жизненных наблюдений, опыта общения с людьми. При контактах с новыми людьми оценивание осуществляется на основе впечатлений из прошлого опыта. Для адекватного восприятия и понимания важно наличие у человека правильной имплицитной теории. К другим механизмам восприятия относятся:

- эффект первичности – более сильное и устойчивое влияние на формирование образа первого впечатления о человеке;
- эффект новизны – противоположный предыдущему механизм, означающий влияние последних впечатлений.

При правильном впечатлении оба эффекта могут играть в межличностных отношениях позитивную роль, способствовать конструктивному общению.

К формам восприятия и понимания относятся следующие:

- эмоциональная, когда качества личности приписываются человеку на основе эмоционального отношения (чаще встречается у детей и женщин, эмоционально возбудимых лиц);
- аналитическая, при которой элементы внешности связываются с наличием определенной черты личности (свойственна врачам и художникам).

кам, людям, чья профессия связана с изучением внешнего облика человека);

- перцептивно-ассоциативная, характеризующаяся суждениями о человеке на основании аналогий с предыдущим опытом (присуща пожилым людям, людям с богатым опытом общения с разными людьми – врачам, педагогам, руководителям и др.);

- социально-ассоциативная, когда восприятие и оценивание осуществляются с учетом сложившихся социальных стереотипов – воспринимаемый человек соотносится с определенным социальным типом личности.

Существует ряд факторов, обуславливающих ошибки при восприятии:

- неумение различать ситуации общения по его целям и задачам в текущий момент, намерения и мотивы людей в данной ситуации, неспособность ориентироваться в формах поведения, необходимых для достижения поставленных целей, невнимание к самочувствию людей в момент их оценивания;

- спектр имеющихся установок, предубеждений, мешающих правильному восприятию – «я и так это знаю!»;

- наличие стереотипов, благодаря чему люди заранее соотносятся с определенной категорией.

В результате допущенных ошибок возможна преждевременная оценка личности до получения о ней достоверной информации, неизменность суждений о человеке со временем, основанная только на собственное впечатление о человеке.

Социальные стереотипы в процессе общения – это комплекс социальных установок человека по отношению к людям определенной категории, возникших под влиянием жизненного опыта. Установки, как правило, искажают характеристики из-за ограниченности общения с конкретными социальными группами по национальному, социальному, экономическому, реализационному и иным признакам (если человек в рясе – значит, он священник и наделен какими-то качествами, если сидит в иномарке – предприниматель, в спортивном костюме – спортсмен и т.п.).

Предубеждения – это установки, мало связанные с личностью оцениваемых людей и порождающие к ним необъективное отношение. Предупреждения обладают стабильностью, но могут меняться в зависимости от обстоятельств. Примерами являются оценка личности «за глаза» и суждения типа «выпил много – значит, алкоголик». Способ снятия предубежденности – повышение доверия и открытости в отношениях.

Установки – это готовность и предрасположенность человека к определенным действиям, поступкам и поведению, вербальному самовыражению. Социальные установки включают восприятие и оценку личности человека на основе сличения с предыдущим опытом отношений с людьми той или иной категории. Общение является значимым фактором подтверждения либо разрушения установки в отношении конкретного человека.

Примеры работы установок в ситуациях общения: употребляет непонятные термины – значит, ученый, говорит на жаргоне – зек, интонация неуверенная и голос тихий – плохо осведомлен, голос резкий и тембр низкий – грубиян и пр.

Умение вести себя с людьми является важнейшим фактором, определяющим шансы добиться успехов, облегчает установление контактов, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения. Виды общения чрезвычайно многообразны и классифицируются по различным признакам. По целям общение может быть представлено как биологическое – для удовлетворения потребностей организма и социальное – для установления и поддержания взаимоотношений.

По средствам:

- непосредственное – с применением естественных органов человека;
- опосредованное – применение предметов окружающей среды или предметов культуры;
- прямое – при непосредственном восприятии, личном контакте;
- косвенное – через посредников.

Классификация видов общения осуществляется по содержанию:

- материальное – обмен предметами и продуктами деятельности;
- когнитивное – обмен знаниями;
- кондиционное – обмен психическими и физиологическими состояниями;
- мотивационное – обмен целями и интересами, мотивами и потребностями, побуждениями;
- деятельное – обмен действиями, навыками и умениями.

Среди видов общения различают: деловое, личностное, инструментальное, целевое, светское, манипулятивное, примитивное и духовное, служащие развитию различных сторон поведения и психологии человека. Некоторые специалисты, характеризуя стили общения, выделяют еще гуманистическое и ритуальное общение.

Основные признаки **гуманистического** общения: уважение к личности собеседника и признание ценности его внутреннего мира, имеющихся установок, потребностей, жизненных целей и ориентиров.

Преимущество гуманистического общения в том, что собеседник чувствует к себе эмпатию и осуществляет обратную связь в той же плоскости. Результатом общения является достижение взаимопонимания, упрочнение и развитие взаимоотношений.

Ритуальное общение включает в себя понятие социального ритуала как исторически сложившейся формы символистического поведения, для которого характерны такие признаки, как: предсказуемость, упорядоченность и отсутствие чисто инстинктивного реагирования. Порядок действий исторически канонизирован и рационально не объясняется. Ритуальное

общение выступает как социально-ролевое, в котором ритуалы обеспечивают:

- четкую последовательность действий;
- возможность прогнозирования социальных событий;
- необходимые условия для выживания и личной безопасности.

Ритуалы выполняют психокompенсаторскую функцию, которая заключается в объединении людей на основе общения, преодоления чувства одиночества и обособленности, внутренней тревожности. Этим достигается упрощение и упорядочение чувств и мыслей, мировоззренческих установок в структуре личности каждого человека. Ритуалы предусматривают определенные правила поведения, отклонение от которых карается жесткими санкциями.

Совокупность ритуалов с детализированной последовательностью выполняемых действий называется церемонией. Глубинно-ценностный смысл действий не отражается этикетом, в отличие от социального ритуала. Ритуал не обладает некоторыми чертами, характерными для обычая.

Помимо социального ритуала в структуру ритуального общения входит межличностный ритуал как взаимный обмен уместными для данной ситуации общепринятыми жестами и фразами. При этом общение не обладает содержательностью, поскольку осуществляется не для конструктивного обсуждения, а лишь для формального поддержания контактов. Желание продемонстрировать свою причастность к конкретной группе подвигает к использованию характерных для этой группы стиливых речевых оборотов и невербальных выражений.

Исполнение ритуалов подтверждает стабильность отношений причастности индивида к группе нужных ей членов. Ритуалы способствуют безопасному и приятному времяпрепровождению, осуществляют функцию социальной избирательности отношениях.

Личностное общение сосредоточено в основном вокруг психологических проблем внутреннего характера, интересов и потребностей, которые глубоко и интимно затрагивают личность человека: поиск смысла жизни, определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит вокруг, разрешение какого-либо внутреннего конфликта.

Инструментальным можно назвать общение, которое не является самоцелью, но преследует какую-то иную цель, кроме общения.

Целевое – это общение, которое само по себе служит средством удовлетворения специфической потребности, в данном случае потребности в общении.

Суть **светского** общения в его беспредметности, то есть люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Это общение закрытое, потому, что точки зрения людей по тому или иному вопросу не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций. Кодекс светского общения: вежливость, такт: «соблюдай интересы

другого»; одобрение, согласие: «не порицай другого»; «избегай возражений»; симпатия: «будь доброжелательным, приветливым».

Примитивное общение – когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен – то активно вступают в контакт, если мешает – оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют интерес к нему.

Духовное общение – это межличностное общение друзей, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов – друг поймет вас по выражению лица, движениям, интонациям. Такое общение возможно, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, интересы, убеждения, может предвидеть его реакции.

Бытовое общение означает непосредственное общение с окружающими людьми и характеризуется такими свойствами, как: непринужденность в передаче и обмене информацией; речевая неподготовленность; спонтанное выражение своих переживаний и не планируемая передача востребованной в данный момент информации. Это часто оказывает более сильное воздействие на мнения и установки собеседников, чем подготовленная и насыщенная профессиональной терминологией речь, из-за большей доверительности в общении. Повышение воздействия при этом определяется разговорным речевым стилем, включающим набор общеупотребительных слов и понятий собеседнику спецтерминов.

Вербальное воздействие в процессе бытового общения дополняется мало используемыми и неиспользуемыми в других видах общения голосовыми характеристиками, поведенческими проявлениями. Разговорный стиль бытового общения изобилует:

- словами в переносном значении («окно» – перерыв);
- грамматическими и лексическими инверсиями (перестановками);
- сравнениями и метафорами личного смыслового наполнения;
- преимущественным употреблением простых и неполных предложений (основная синтаксическая особенность бытового общения). При наличии соответствующей интонации, мимики и общетелесного распоряжения создается ощущение непосредственности и непринужденности в общении;
- диалектизмами – словами территориально ограниченного распространения, жаргонизмами и присущими речи собеседников сорными словами, снижающими качество речи и адекватность восприятия личности собеседников.

Слова могут одновременно как называть предмет или явление, так и оценивать его (ловкач, умничать, хитрюга, юлить, важничать, приспособленец, тупица, хохотун и т.п.). Широко употребляются слова уменьшительно-ласкательного значения – «хорошенький», «книжечка», «домик» и др., а также присущие разговорному стилю фразеологические обороты («встал чуть свет»).

Деловое общение – элемент взаимодействия людей в процессе совместной продуктивной деятельности, необходимый как средство повышения ее качества. Содержание делового общения составляет спектр занятий людей в конкретной области, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир, не личные проблемы. Деловое общение формирует и развивает способности, служит средством приобретения знаний и навыков и характеризуется такими свойствами, как определенная интонация; нормы и правила поведенческого сопровождения; способы передачи и обмена профессиональной информацией, способствующие повышению продуктивности делового взаимодействия, развитию межличностной коммуникации в конкретной области.

В деловом общении руководителя, бизнесмена (оно занимает до 75-80% рабочего времени) можно выделить следующие формы: беседа с подчиненными, с равными по статусу, с вышестоящим руководителем; деловое совещание, выступление перед коллективом, совещание с подчиненными, совещание с руководителем и т.д.. Правила кодекса вежливости в деловом общении нередко приносятся в жертву правилам корпоративности, т.е. «Платон мне друг, но истина дороже». В светской манере общения наоборот: «Истина в том, что Платон мне друг».

В содержание делового общения входят: профессиональные знания, умения и навыки; цели и интересы; предметы профессиональной совместной деятельности, опосредованные средствами передачи – культурным наследием общества. К таким средствам относятся знаковые системы конкретной деятельности, профессиональная терминология. Способами их передачи являются и письменные формы – наглядные пособия в виде схем, чертежей и др. Отличительные особенности делового общения сводятся к следующему:

- общение на основе деловых интересов в ущерб личным переживаниям;
- направленность общения на повышение качества деятельности;
- развитие и расширение профессиональной коммуникации;
- сохранение социальной иерархичности групповых сообществ.

2.2. Культура речи

Речь – составной элемент общей культуры. Наша речь содержит не только информацию, которую мы сообщаем, она рассказывает и о нас самих, об эмоциональном состоянии, интеллекте, уровне культуры, социальном происхождении и т.п. Нужно уметь говорить так, чтобы все эти сведения характеризовали нас положительно.

Человеческая речь выполняет три основные функции:

- сигнификативную – для осмысленного сообщения слово должно обозначать и называть какой-либо предмет, определенное действие и состояние;
- обобщающую – слово выступает как обозначение не только отдельных предметов, но и всей группы сходных предметов;
- коммуникативную – процесс передачи знаний, каких-либо отношений и чувств.

Культура речи – наука о качестве пользования языком, это знание и практические навыки, соответствие речи нормам правописания, словоупотребления и построения, когда содержание адекватно пониманию и цели информации при общении. Функционально-смысловая структура речи рассматривается в контексте общей деятельности человека. Нельзя поставить знак равенства между речью правильной и речью хорошей. Антикультура речи – намеренное, сознательное нарушение речи: хвастовство, оскорбление, дезинформация, ложь и др. Критерии культуры речи определяются видами речевой деятельности. Они отражают многократность общения на бытовом (спонтанная речь, механическая болтовня), официальном, профессионально-деловом уровнях.

Речь обладает следующими свойствами:

- содержательность – наличие определенного объема выраженных мыслей;
- выразительность – эмоциональная насыщенность речи;
- воздействие – влияние речи на мысли, волю и чувства;
- понятность – зависит от уровня знаний слушателей в данной области.

Воздействие речи зависит от параметров голоса – темпа и ритма, тембра, пауз и интонации.

Коммуникативные качества речи – это содержательные критерии речи, к которым относятся: правильность, точность, логичность, ясность, доступность, или доходчивость, уместность, краткость, чистота и выразительность. Постоянная ориентация в комплексе на эти качества и формирует фундамент хорошей речи. Человек, обладающий языковой компетенцией, будет чувствовать себя уверенно в любом обществе, это способствует его профессиональному росту, его имиджу.

Правильность – это соответствие речи литературно-языковым правилам, критериям грамотности правописания, произношения, построения. Особое внимание следует уделять навыкам синтаксического построения предложений, помня, что в русском языке наиболее предпочтителен прямой порядок слов. Необходимо постоянно контролировать стилистическую грамотность.

Точность – это коммуникативное качество речи, близкое к понятию правильность, проявляющееся в полном соответствии с ее языковыми значениями. Данное качество вырабатывает в человеке привычку называть

вещи своими именами. Все слова используются со смысловыми значениями. Этот критерий предусматривает два момента: точность в отражении действительности и точность в отражении мысли в слове.

Точность словоупотребления – одно из важнейших качеств речи. Чтобы речь (как устная, так и письменная) была понятна собеседнику (читателю), необходимо точно и правильно выбирать слова. Неправильно употребленное слово искажает смысл сообщения, создает возможность двоякого толкования и иногда даже придает фразе нежелательную стилистическую окраску. От точности словоупотребления во многом зависит точность действий: «Верно определяйте слова, и вы освободите мир от половины недоразумений». Современная лексика перенасыщена иностранными словами, которые, конечно же, нужно знать, но старайтесь обязательно подбирать русские синонимы, лучше, если их будет несколько, тогда ваша речь будет богаче.

К причинам, порождающим неточность, относятся следующие:

- отсутствие или дефицит конкретизации;
- неполнота выражения (недопустима в научной или официально-деловой речи);
- неправильность речи.

Наиболее частые случаи речевых ошибок – употребление слов-паронимов (представить и предоставить); неверный выбор синонима (одобрить почин и поддержать почин). Логичность речи – качество речи, предполагающее взаимодействие логики действительности, логики мысли и логики речевого выражения. Мысль выражается прямо, открыто и последовательно.

Существует логика формальная – мышление, предметом которого является исследование умозаключений и доказательств с точки зрения их формы, вне зависимости от их конкретного содержания (основные признаки – устойчивость, покой и гармония), и диалектическая – отражение объективной реальности, наука о наиболее общих законах отражения в мышлении развития мира и познания (основные признаки – изменчивость и динамичность).

Основой ясности речи служат точность и логичность. Ясность предполагает две целевые установки: понятность и внятность. Основной путь развития ясности речи – сам процесс общения. Чем чаще человек вступает в процесс коммуникации, причем с разными людьми, тем больше внимания он начинает уделять работе над своей речью.

Вырабатывайте в себе уверенность, преодолевайте робость и излишнюю застенчивость, получая удовольствие от самого процесса общения. Однако порой ощутимую напряженность создает вялость и невнятность речи, что является серьезным препятствием к адекватности понимания. Здесь важны навыки профессиональной подготовки.

При создании текста субъект речи должен учитывать непосредственный объект речи, т.е. кому она адресуется. Неясность речи может быть намеренной и ненамеренной. Доступность или доходчивость речи означает способность заинтересовать данной речью собеседника. Недопустимо в слабо подготовленной аудитории использовать такие методы, как:

- подыгрывание, развязность и фамильярность;
- перегруженность текста узкоспециальной терминологией;
- усложненность синтаксиса.

В целом набор слов должен характеризоваться не только точностью, но и уместностью. Не следует употреблять иностранное слово, если есть аналогичное русское слово или словосочетание. Однако у общественно-политической и деловой лексики ярко выражен терминологический характер – большинство слов не имеют в русском языке общеупотребительных синонимов. Уместность – это особая организация языковых средств, обуславливающая соответствие речи условиям и целям общения. Соблюдение некоторых правил уместности речи позволит вам достигнуть заметных результатов:

- перед общением, если даже человек не очень вам приятен, старайтесь настроиться на позитив, найдите в нем положительные качества, попытайтесь понять причину его поведения. Обращайтесь к лучшим качествам личности: «Вы как хороший специалист...»;

- если ваш собеседник произносит слова неправильно, не старайтесь тут же поправлять его, демонстрируя собственную эрудицию, просто продолжайте говорить правильно, и только если вас попросят, вы можете объяснить правило употребления, написания или произношения;

- корректируйте свою речь в зависимости от поведения собеседника, отбирайте наиболее эффективные, но не агрессивные речевые средства воздействия, не используйте иронию или насмешки, не позволяйте себе поддаваться раздражению, обиде, не повышайте голос;

- для убеждения используйте факты и аргументацию, а не собственные эмоции и оценки. При конфликтной ситуации в разговоре постарайтесь набраться терпения и понять проблемы собеседника.

Краткость – это качество речи, которое проявляется в отборе языковых средств для выражения главной мысли. Так как внутренний процесс мышления довольно сумбурен, научитесь делать короткую паузу перед словесным выражением мысли, продумывая основной смысл содержания сказанного, определите цель (для чего и кому нужна эта информация), подчеркивая главное. Непродуманная мысль может подвести вас и выдать ненужную информацию, импульсивную оценку. При деловом общении важно умение кратко излагать свои мысли. Чтобы избежать многословия, необходимо избавиться от слов, не несущих смысловой нагрузки и засоряющих язык.

Чистота речи – отсутствие чуждых литературному языку слов. Компоненты, способствующие засорению речи: употребление слов без всякой надобности и перегрузка речи повторениями.

Выразительность – это качество речи, благодаря которому осуществляется воздействие на эмоции и чувства. К речевым средствам выразительности относят тембр голоса, тон, интонацию, длительность и частоту пауз.

Эти характеристики отнюдь не элементарны и очень трудно поддаются изменению, т.к. они реализуются в речи в основном автоматически, часто незаметно. Кроме того, их значение и впечатление, которое они производят на партнера, очень неоднозначны.

Торопливость, вызываемая робостью, является одним из наиболее распространенных серьезных недостатков речи. Слишком быстрая речь может расцениваться как безразличие к собеседнику. Необходимо дать слушателю время, чтобы вникнуть в содержательные моменты сообщения.

Голос может быть высоким и низким, громким и тихим, приятным и неприятным для слуха. Тембр голоса дается нам от рождения, но внести некоторые усовершенствования все же можно: высокий и крикливый голос следует понижать, громкий – приглушать, следить, в каких интонациях он звучит приятнее.

Если тембр голоса мало поддается усовершенствованию, то его тон – целиком продукт наших усилий. Тон голоса выражает наше эмоциональное состояние, а также отношение к происходящему. Одно и то же слово, произнесенное разным тоном, может восприниматься по-разному. В деловом общении принят тон любезно-нейтральный, т.е. приветливый, но не слишком эмоциональный. Голос не должен выдавать случившихся с вами неприятностей или звенеть от счастья. В отличие от тона интонация относится к конкретному высказыванию и выражает то, что отражено на письме знаками препинания (вопрос, восклицание и т.д.).

Грамматическая правильность речи – один из показателей культуры человека. Особое внимание нужно уделять правильному произношению сложных слов, некоторых имен и фамилий. Ошибки в собственных именах стоят дорого, они воспринимаются носителями имен как проявление пренебрежения и способны испортить отношения между людьми. Однако даже в речи образованных людей встречаются ошибки в определении рода, числа или типа склонения заимствованных слов.

В нашем языке много слов, которые не имеют формы множественного числа или, наоборот, единственного числа, многие слова никогда не склоняются. Например, не имеют единственного числа слова: авуары, кулуары, дебаты, инновации; не имеют множественного числа слова: апробация, аудит, бартер, дебет, девальвация, демпинг, дисконт, импичмент, импорт, инаугурация, клиринг, кворум, конъюнктура, номенклатура, патронат, под эгидой, форс-мажор, эмиссия и другие; не склоняются следующие слова:

авеню, атташе, буржуа, вето, визави, де-факто, досье, евро, инкогнито, карт-бланш, ноу-хау, статус-кво, резюме, фиаско и др.

Современная деловая речь, а также речь политиков, общественных деятелей – явление сложное. Наибольшую трудность представляют заимствованные слова, значение которых не всегда точно известно как говорящим, так и пишущим, как авторам, так и адресатам речи. Практически все слова общественно-политического и делового лексикона – это заимствования из греческого, латинского, английского, немецкого, французского и некоторых других языков. Понимание значения слова поможет правильно и корректно построить фразу, избежать ошибочного сочетания с другими заимствованными словами, а также избыточного толкования терминов.

Речь должна отличаться грамматической правильностью, стилистически соответствовать всему высказыванию (тексту), а слова следует подбирать с учетом норм сочетаемости. В основе лексической сочетаемости в первую очередь лежит значение слова. Условием соединения слов в тексте становится наличие у них общих смысловых элементов.

Отнести одно слово к другому можно, если между ними приложим параметр качественной характеристики первого. Повысить, например, можно только то, чему приложим параметр «высокий». Например, правильным будет словосочетание «повысить урожайность»; неправильным – «повысить подготовку специалистов», можно лишь «улучшить подготовку».

Но ограничения сочетаемости не сводятся лишь к невозможности соединения слов, называющих не связанные между собой или противоречащие понятия. В действительности нормы литературного языка предписывают соединять или не соединять те или иные слова в соответствии не только со смыслом, но и с речевой традицией. Например, цвет шерсти животного называется «масть», в то время как цвет той же шерсти, используемой для изготовления одежды, так назвать невозможно. Равно неправильны словосочетания «цвет лошади» и «масть шубы».

Недопустимо использование однокоренных слов в составе словосочетания или грамматической основы предложения, т. е. когда значение одного из слов, входящих в состав словосочетания, включает в себя значение второго. Например, неправильным будет считаться выражение «следует учитывать следующие факты», ошибку можно исправить, используя слово-синоним вместо любого из однокоренных элементов словосочетания – «необходимо учитывать следующие факты».

Грамотное словосочетание содержит необходимый минимум информации. Смысловая избыточность считается грубой речевой ошибкой, поскольку существенно замедляет и затрудняет восприятие.

2.3. Особенности невербального общения

Общаясь, мы слушаем не только словесную информацию, но и смотрим в глаза друг другу, воспринимаем тембр голоса, интонацию, мимику,

жесты. Слова передают нам логическую информацию, а жесты, мимика, голос эту информацию дополняют. Сопровождая вербальные сообщения, невербальные сигналы могут их дублировать (обычно имеет место при выражении эмоций), уточнять (жестикация), заменять (попытка избежать словесного выражения) или противоречить им.

Невербальные сигналы могут быть использованы для передачи самостоятельного значения, для сопровождения и дополнения вербального сообщения, а также регулирования процесса вербального общения, обеспечивая участников информацией о времени смены реплик, завершении коммуникативного акта, о возникновении уверенности или неловкости и т.д.

Невербальное общение обычно возникает спонтанно. Мы обычно формулируем свои мысли в виде слов, наши же поза, мимика и жесты возникают произвольно, помимо нашего сознания. Хотя невербальное общение и является часто бессознательным процессом, но в настоящее время оно достаточно хорошо изучено и для достижения нужного эффекта с успехом может контролироваться.

При помощи невербального языка мы выражаем свои чувства: любви и ненависти, превосходства и зависимости, уважения и презрения. Преднамеренная передача невербальных сигналов, чувств, которых у нас нет – трудный, если вообще возможный процесс. Именно поэтому артисты во время съемок пытаются вжиться в образ и испытывать те же самые чувства, которые они пытаются передать.

Первоначальную роль в передаче информации играет мимика (движения мышц лица). Например:

- горизонтальные складки образуются при максимальном раскрытии глаз (поднятые брови) – при удивлении, беспомощности, неверии, неспособности что-то понять или же при наступившем вдруг понимании;
- вертикальные складки на лбу над переносицей – «волевые складки» – могут толковаться как:

а) показатель решимости, готовности к борьбе, ведение сопротивления, упорство;

б) сконцентрированное размышление;

в) возбуждение, требующее действий, гнев, злость, ярость;

г) переработка внутреннего конфликта.

Одновременно вертикальные и горизонтальные переходящие друг в друга складки называются «складками нужды» – признак какой-либо внутренней «нужды», страданий и беспомощности, бедственного внутреннего положения.

Движение мускулатуры лица тесно связано с активностью глаз (взгляда, т.е. визуальным контактом) и в основном ею определяется. Полностью открытые глаза показывают выраженную открытость, а прикрытые, «занавешенные» глаза говорят об отсутствии интереса. Общаясь, люди стремят-

ся к обоюдности и испытывают дискомфорт, если она отсутствует. Надо помнить, что когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону, когда мысль полностью готова – на собеседника. Когда речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше.

Прямой взгляд говорит о полном, неподдельном интересе к другому и к делу, о готовности к прямому взаимодействию. Уклоняющийся взгляд всегда уходит, убегает из-за чувства слабости, неуверенности, боязливости, слишком большой скромности или робости, какого-либо чувства вины. Взгляд искоса используется для передачи заинтересованности (обычно он сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой) или враждебности, подозрительности (опущенные вниз брови, нахмуренный лоб, опущенные уголки рта).

Невербальные сигналы помогают нам составить более четкое и адекватное представление. Наблюдая за многообразием жестов, мы можем угадать очень многое: состояния людей, их отношения, ситуацию, в которой они находятся. Жесты иногда расходятся по своему значению с вербальной информацией тем, что сам человек говорит. Однако потом оказывается, что жесты были правдивее. В практике делового взаимодействия выделяют несколько основных жестов и поз, отражающих различные внутренние состояния партнеров и собеседников.

Жесты открытости

Жесты открытости свидетельствуют об искренности собеседника, его добродушном настроении и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся:

- жест «раскрытые руки» – состоит в том, что собеседник протягивает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх. Этот жест особенно часто наблюдается у детей. Когда они гордятся своими достижениями, то открыто показывают свои руки. Когда же они чувствуют свою вину, то прячут руки либо за спину, либо в карманы. Этот жест демонстрирует желание идти навстречу и установить контакт. Лучше всего начинать этот жест как бы из глубины, с уровня живота, направляя руки немного вверх в сторону собеседника;

- жест «расстегнутый пиджак» – также является знаком открытости. Люди дружески к вам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался застегнутым. Тот, кто менял свое решение в благоприятную сторону, разжимал руки и автоматически расстегивал пиджак.

Когда становится ясно, что возможно соглашение или положительное решение обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается положительное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают

пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив собеседников (чаще всего партнеров по переговорам).

Жесты подозрительности и скрытности

Жесты, относящиеся к этому типу, свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Такие жесты часто связаны с левой рукой (например, жест прикрывания левой рукой рта говорит о серьезных сомнениях вашего партнера).

Если человек стремится не смотреть на вас вообще, то, скорее всего он что-то от вас скрывает. Другой показатель скрытности – несогласованность жестов. Если враждебный или защищающийся человек улыбается – это означает, что он искусственной улыбкой пытается скрыть свою неискренность. Вообще все жесты, передающие подозрение, неуверенность, отрицание, сомнение, имеют общий смысл – негативный. Жестам отрицания характерны сложенные руки, отклонение тела назад, скрещенные ноги, наклон головы вперед, взгляд исподлобья. Более слабые жесты, находящиеся вне сознательного контроля, – это отворачивание тела в сторону, касание носа, взгляд сбоку. Если ступни или все тело повернуто по направлению к выходу, то это ясный знак того, что человек хочет закончить встречу, разговор и уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону. В этой ситуации надо либо чем-то заинтересовать собеседника либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

Жесты и позы защиты являются знаком того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы знаков являются руки, скрещенные на груди. Руки здесь могут занимать три характерных положения.

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонное или негативное состояние собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения. Нужно также учесть и то, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех или более человек вы скрестили руки в защитной позе, то вскоре можно ждать, что и другие члены группы последуют вашему примеру. Правда, этот жест может означать просто спокойствие и уверенность, но это бывает тогда, когда атмосфера беседы не носит конфликтный характер.

Если, кроме скрещенных на груди рук, собеседник еще сжимает пальцы в кулак – это говорит о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае надо замедлить свою речь и движения, как бы предлагая со-

беседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, то постараться сменить тему разговора.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), означает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу.

Поза скрещенных рук нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица говорит, что ваш собеседник «на пределе». И если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, может произойти срыв.

Еще один популярный среди деловых людей жест – те же скрещенные на груди руки, но с вертикально выставленными большими пальцами рук. Этот жест передает двойной сигнал: первый – о негативном отношении (скрещенные руки), второй – чувство превосходства, выраженное большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а для стоячего положения характерно покачивание на каблуках. Жест с акцентированием большого пальца используется также для выражения насмешки, неуважительного отношения к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом «рука у щеки». Этот жест свидетельствует о том, что его что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на какой-то проблеме.

Жест «пощипывание переносицы», который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда собеседник занят процессом принятия решения, он почесывает подбородок. После того как решение принято, почесывание прекращается. Этому жесту обычно соответствуют на его лице слегка прищуренные глаза – он как бы что-то рассматривает вдаль, ища там ответ на свой вопрос. Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы – ниже рта) – это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или же боковой части шеи. Когда вашему собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать или потирать нос. Правда, здесь следует сделать предостережение: иногда люди потирают нос, потому что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

Жесты несогласия можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собираение, общипы-

вание несуществующих ворсинок с костюма являются одними из таких жестов. Собеседник, ощипывающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее типичный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно обирает ворсинки с одежды – это является верным признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всем согласен.

Поза обиды принимается собеседником, когда он обижен или оскорблен вашими словами. В этом случае он приподнимает плечи и опускает голову. Такая поза нередко сопровождается рисованием на листе бумаги (стрел, кругов и т.п.). Вам следует переключить разговор на другую (лучше нейтральную) тему. Когда увидите, что собеседник успокоился, осторожно выясните причину его претензий к вам.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и о стремлении заканчивать беседу, достаточно красноречивы. Так, если во время беседы ваш собеседник опускает веки, то это сигнализирует о том, что вы для него стали неинтересны, или просто надоели, или он чувствует свое превосходство над вами. Когда вы заметили такой взгляд у вашего собеседника, учтите: нужно что-то изменить, если вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

Жест, связанный с почесыванием уха, вызывается желанием собеседника отгородиться от слышимых слов и говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет, возможно, высказаться сам.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время, обычно связываются с очками. Одним из способов затянуть время для обдумывания окончательного решения служит сосание дужки очков. Это также постоянное снятие и надевание очков, протирание линз. Когда вы наблюдаете такой жест сразу же после того, как спросили человека о его решении, лучше всего будет помолчать в ожидании.

Жестом, служащим знаком того, чтобы не спешить, является расхаживание. Многие собеседники прибегают к этому способу, пытаясь протянуть время, разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход мыслей и помешать принятию решения.

Жесты, свидетельствующие о лжи

Во время любого делового разговора очень важно наблюдать за жестами, которые свидетельствуют о лжи. Проблема с ложью заключается в том, что наше подсознание работает автоматически и независимо от нас. Поэтому наши бессознательные жесты и телодвижения могут выдать нас с головой, когда мы пытаемся говорить ложь. Во время обмана наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая проявляется в жестах, противоречащих тому, что говорится. Психологи утверждают, что вруна, как бы он ни старался скрыть свою ложь, все равно можно распознать, по-

тому что его выдаст отсутствие соответствия между микросигналами подсознания, выраженными жестами и сказанными словами.

Итак, во время беседы или переговоров у вашего собеседника или партнера может появиться жест, связанный с приближением рук к лицу. Это должно насторожить: видимо, у вашего собеседника на уме что-то неприятное или нехорошее. Это может быть сомнение, неуверенность, мрачное предчувствие. Но чаще всего это некоторое преувеличение действительного факта или явная ложь.

Когда мы наблюдаем или слышим, как другие говорят неправду, или лжем сами, мы делаем попытку закрыть наш рот, глаза или уши руками. Защита рта рукой является одним из немногих откровенных жестов, явно свидетельствующих о лжи. Рука прикрывает рот и большой палец прижат к щеке, в то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдерживать произносимые слова. Некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест.

Если такой жест используется собеседником в момент речи – это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Однако если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда вы говорите, а он слушает – это значит, что он чувствует, как вы лжете.

Жест, когда собеседник прикасается к своему носу, является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста. Он может выражаться в нескольких легких прикосновениях к ямочке под носом или быть выражен одним быстрым, почти незаметным прикосновением к носу. Объяснением этого жеста может быть то, что во время лжи появляются щекотливые позывы на нервных окончаниях носа, и его очень хочется почесать, чтобы избавиться от неприятных ощущений.

Жест, связанный с потиранием века, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду. Мужчины обычно потирают веко очень энергично, а если ложь очень серьезная, то отворачивают взгляд в сторону или еще чаще в пол. Женщины очень деликатно проделывают это движение, проводя пальцем под глазом.

Ложь обычно вызывает зудящее ощущение в мышечных тканях не только лица, но и шеи. Поэтому некоторые собеседники оттягивают воротничок, когда они лгут или подозревают, что их обман раскрыт. Когда вы видите, что собеседник лжет, вы можете попросить его повторить или уточнить сказанное. И это заставит его отказаться от продолжения игры.

Жестом уверенного в себе человека с чувством превосходства над другими является:

- «закладывание рук за спину с захватом запястья». От этого жеста следует отличать жест «руки за спиной в замок». Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что, чем более сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от это-

го жеста пошло выражение «возьми себя в руки». Это плохой жест, который используется для того, чтобы скрыть свою нервозность, и наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это;

- «закладывание рук за голову». Этот жест характерен также для «всезнаек». Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними. Существуют несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал этот жест. Если вы хотите выяснить причину, по которой собеседник ведет себя с чувством превосходства, наклонитесь вперед с вытянутыми ладонями и скажите: «Я вижу, что это вам известно. Не могли бы вы уточнить некоторые детали?» Затем откиньтесь на спинку стула, ладони оставьте в поле обзора и ждите ответа.

Хорошим способом взаимодействия будет копирование его жеста. Если вы хотите показать, что согласны с собеседником, все, что вам нужно сделать – это повторить его позу. Однако в случае, если собеседник в позе «руки за голову» делает вам замечание, копировать его жест не следует, чтобы не разозлить его.

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор или встречу. Они выражаются подачей корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или обе руки держатся за боковые края стула. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Жесты, связанные с манерой курить, указывают, как собеседник относится к сложившимся обстоятельствам: положительно или отрицательно. Положительно настроенный, уверенный в себе и самодовольный человек будет выпускать дым вверх постоянно. И наоборот, негативно настроенный человек со скрытыми или подозрительными мыслями будет почти всегда направлять струю дыма вниз. О том, настроен ли человек положительно или негативно, можно судить и по скорости выдыхания дыма. Чем быстрее струя выпускается вверх, тем увереннее чувствует себя человек.

В процессе делового общения очень полезно следить за положением плеч, рук и головы собеседника, поскольку это дает много важной информации, позволяющей лучше его понимать. Такие жесты почти не фиксируются сознанием, но имеют большое значение, так как лучше слов передают истинные мысли, внутреннее состояние и настроение.

Как правило, человек поднимает плечи, когда он напряжен, и опускает, когда расслаблен. Плечи, спадающие вперед – чувство слабости и подавленности, покорности, комплекс неполноценности. Сжимание плеч может наблюдаться при сильном страхе, ужасе. Свободное опускание плеч – наступившее чувство уверенности, внутренней свободы, владение ситуацией. Попеременное поднятие и опускание плеч – невозможность что-то установить, сомнения, раздумья.

Если руки упираются в бедра, то это демонстрация другим своей твердости, уверенности, стабильности и превосходства. Руки, поддерживающие верхнюю часть туловища, опираясь на что-либо, например, о стол, стул, низкую трибуну и так далее, т.е. поддержание верхней части тела, говорит о стремлении к духовной опоре при внутренней неуверенности.

Поднятая голова и опущенные плечи – выраженное чувство уверенности в себе, самосознания, внутренней свободы, открытость, интерес, настрой на успех, ощущение контроля над ситуацией. Подчеркнуто, слишком высоко поднятая голова, взгляд сверху дают критическую дистанцию, критическую бдительность. Запрокидывание головы назад – активная готовность или желание деятельности, вызов по отношению к другим.

Опущенная голова, поднятые плечи могут выражать замкнутость, чувство поражения, презрения, неудовлетворенность, страх, неуверенность. Склоненная набок голова может свидетельствовать об интересе, любопытстве и, возможно, о флирте.

О внутреннем состоянии человека многое говорит положение тела. Если человек говорит то, что думает, его тело посылает сигналы, которые мы называем однозначными. В таких случаях поза, как правило, бывает прямой, без особых изгибов, и может быть описана прямой линией, соединяющей голову со ступнями. Когда же соответствие между мыслями и словами нарушается, тело начинает посылать двойные сигналы и линия, соединяющая голову и ступни, становится ломаной. Человек, контролирующий ситуацию и говорящий то, что думает, обычно принимает позу докладчика. Сутулая спина – смирение, покорность, угодничество.

Хорошая непринужденная осанка – высокая восприимчивость и открытость окружающему. Неподвижность или напряженность тела – реакция самозащиты, когда чувствуют себя не в своей тарелке и хотят отстраниться. О состоянии, самочувствии человека, его характере и возрасте можно также судить по походке. Озабоченный человек ходит в позе «мыслителя», голова опущена, руки сцеплены за спиной. Человек, находящийся в угнетенном состоянии – руки в движении или находятся в карманах, волочит ноги и, как правило, смотрит под ноги. Уверенный человек ходит быстро, размахивая руками, имеет ясную цель и намерен ее реализовать. Заносчивый человек – высоко поднятый подбородок, руки двигаются подчеркнуто энергично, ноги словно деревянные, стиль – «вышагивание лидера».

Из указанных видов походок для создания привлекательного внешнего облика наиболее предпочтительна походка уверенного человека. Создает впечатление уверенности и правильная осанка. К тому же правильная осанка делает любого человека стройнее. И наоборот, если у вас плохая осанка, вы производите впечатление расхлябанности, несобранности и неуверенности. Поэтому, чтобы создать о себе более благоприятное внешнее впечатление у окружающих, ваша осанка должна быть не одеревенелая, а

легкая, пружинистая и всегда прямая. Голова при этом слегка приподнята, спина расправлена. Старайтесь всегда стоять и сидеть прямо.

Обратите внимание: для определения состояния человека общая телесная реакция важнее конкретного положения его частей. Ниже приводятся списки признаков каждого состояния, предусматривая, что все они одновременно не могут присутствовать¹. В деловом общении не допускаются громкая речь, явное проявление эмоций, от них могут оставаться только так называемые «следы». Поэтому важное значение имеет наблюдение за небольшими, но значащими признаками эмоциональных состояний.

Положительная активная позиция, готовность к действию

Телесно выражается в широких, открытых позах, напоминающих приостановленное, сдерживаемое движение, как будто тело «стремится» занять собой максимальное пространство. Если у человека есть желание высказать свои мысли, убедить в чем-то других, не вступая в конфронтацию с партнером, то это состояние сопровождается открытым, обращенным к партнеру положением тела и рук, как бы сближающие собеседников:

- тело и конечности напряжены со средней (оптимальной) силой, приблизительно одинаково;
- голова и тело подались вперед или наоборот, откинута назад;
- посадка на стуле прямая, без опоры на спинку;
- ладони открыты навстречу партнеру;
- когда человек говорит, ладонь поднята вверх на уровень лица, пальцы соединены, рука совершает частые движения от себя и к себе (скорее всего, он излагает очень важную для него мысль);
- ладони, часто с растопыренными пальцами, прижаты к груди – жест честности и открытости, желание убедить собеседника в своей правоте (это очень «сильный» жест, выражающий либо большую заинтересованность человека в теме разговора, либо неискренность или то и другое одновременно);
- потирание ладоней;
- руки на бедрах (положении сидя) или упираются кистями на уровне талии («руки в боки», характерно для женщин), большие пальцы заложены за пояс (характерно для мужчин), или широко расставленные руки упираются в стол (при формальном деловом общении такая поза не принята, встречается во время совещаний в узком кругу);
- дыхание сильное, глубокое, с небольшим раздуванием ноздрей;
- речь с усиленными, но не грубыми интонациями;
- выражение лица спокойное или с легкой улыбкой.

¹ Рамендик Д.М. Управленческая психология: – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2016. – С. 184-195.

От человека в таком состоянии следует с большой вероятностью ожидать принятия решения или каких-то важных высказываний, действий.

Положительная эмоциональная реакция

Человек испытывает удовольствие, радость, и эти чувства проявляют себя в позах и движениях, символизирующих приближение к объекту, стремление получше рассмотреть и ощупать его, даже овладеть им. Положительная оценка высказываний партнера, понимание, доверительность, согласие связаны с относительным расслаблением тела, легкими движениями головы и мимических мышц, а также общей направленностью частей тела к собеседнику. Положения тела и его частей напоминают то, что описано выше, но более расслабленное, статичное. В частности:

- тело занимает максимально удобную позу, особенно если перед этим оно было напряжено;
- шея не напряжена, голова слегка отклонена назад или вбок, возможен легкий кивок головой в момент понимания чужой мысли;
- легкое раскачивание на стуле;
- если человек стоит или сидит с ногами, опущенными на пол – стопы направлены к собеседнику, если человек сидит, положив ногу на ногу, нога, лежащая сверху, направлена в сторону партнера;
- если человек сидит за столом, поставив локти на крышку стола, очень вероятно, что ладони он положит друг на друга наподобие купола («ловит мысль»);
- глаза спокойные, слегка сощуренные, легкие морщины у глаз или глаза широко открыты;
- радостная улыбка, при которой уголки губ приподняты и отведены назад, челюсти расслаблены, рот может быть приоткрыт.

Человек в этом состоянии, скорее всего, не примет решения немедленно, но он открыт для убеждения и воспринимает аргументы партнера.

Концентрация на собственных мыслях

Задумчивость, размышление о поиске решения отличаются отсутствием явно выраженных эмоций и малой выразительностью движений. Напряжены бывают мимические мышцы лица, шея, руки, причем эти напряжения статичны, почти без движений. В такие моменты человек обычно молчит, некоторые люди имеют привычку почти бессознательно «мурлыкать» или насвистывать какую-либо мелодию.

Кроме того:

- на лбу появляются вертикальные складки («хмурит лоб»);
- рот закрыт;
- взгляд твердый «остановившийся» или, наоборот, «блуждающий», на короткое время могут прикрываться, особенно в сочетании с потирани-

ем лица рукой;

- рука может касаться разных частей лица или головы, но не заслоняет надолго рот и не служит опорой голове: потирание щеки, подбородка, лба, носа, головы («чешет в затылке»);
- дыхание малозаметно или возможно иногда кратковременные задержки дыхания и затем несколько глубоких вдохов и выдохов;
- иногда сидевший человек встает с места и прохаживается взад-вперед, при этом положение рук фиксируется – они заложены за спину или в карманы.

В этой ситуации лучше оставить человека в покое, не мешать ему. Однако есть и еще одно проявление поиска решения – человек может делать «захватывающие» движения кистями рук и потирать пальцами друг о друга. Эти движения осознаются лучше остальных телесных проявлений задумчивости и означают поиск слова, формулировки уже найденного решения. Если при этом тело человека повернуто к партнеру, скорее всего он ожидает помощи, и имеет смысл тактично подсказать ему: «Может быть, вы имеете в виду...»

Когда человек в таком состоянии, настаивать на принятии немедленного решения или сообщать совершенно новую информацию бессмысленно. Но можно повторить уже известные доводы в новом варианте.

Критическое оценивание, ожидание, удивление

Состояния, при которых человек не удовлетворен имеющейся информацией, всячески настроен на ее прием и оценку, а не на действия:

- внимательный, твердый взгляд на собеседника, глаза могут быть широко раскрыты или слегка прищурены в зависимости от зрения человека;
- в положении сидя за столом одна рука поставлена на локоть, и подбородок опирается на ладонь или указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные расположены на уровне рта или ниже (символическое прислушивание);
- небольшое выдвигание головы вперед и поворот ее вбок, человек как бы придвигает к собеседнику одно ухо (такая поза может быть компенсацией ослабления слуха на одно ухо и тогда от психологического состояния не зависит);
- горизонтальные складки на лбу и слегка приоткрытый рот указывают на удивление;
- легкий наклон тела вперед свидетельствует о заинтересованности и скорее положительной оценке информации;
- отклонение тела назад и переплетение рук на груди («поза Наполеона») свидетельствует о том, что тон оценки критический, отрицательный.

Данное состояние тяготеет к возникновению отрицательных эмоций. Чтобы предупредить их, нужно дать человеку новую убедительную положительную информацию.

Слабая пассивная отрицательная реакция

Скука, потеря интереса к собеседнику при невозможности прервать общение характеризуются снижением чувственности и торможением всякой активности. Сомнение, недоверие сопровождаются общим пониженным тонусом с небольшим напряжением плеч, шеи и рук, которыми человек как бы готовится защищаться или «отталкивать» опасность:

- поза расслабленная, вялая, или демонстративно прямая и напряженная, но «закрытая»;
- общее замедление жестикуляции;
- речь становится медленнее и тише;
- легкое пожимание плечами;
- покачивание головой из стороны в сторону;
- вместо улыбки – усмешка или отсутствующее выражение;
- взгляд пустой, отсутствующий, почти неподвижный или блуждающий, или глаза слегка прикрыты (аналогичный взгляд может быть у очень глубоко задумавшего человека, но тогда он сохраняется недолго и сменяется резким оживлением при принятии решения);
 - рот слегка приоткрыт или, наоборот, плотно закрыт;
 - легкие прикосновения пальцами и потирание носа, глаз, ушей;
 - руки сцеплены перед собой «в замок», или руки скрещены на груди, или убраны так, что в любом случае ладони не видны собеседнику, или руки делают медленные движения наружу-вниз (символический заслон или «отгребание от себя»);
 - ноги скрещены или положены одна на другую или ступни и колени направлены от собеседника (сдерживаемое бегство);
 - в положении сидя за столом голова тяжело опирается на подставленную руку или даже две руки, как на подушку, шея расслаблена;
 - неосознанное рисование на бумаге.

В случае состояния сомнения и недоверия человек нуждается в тактичной поддержке. Прежде чем продолжить общение, нужно выяснить, что именно так на него подействовало. Чтобы не потерять с ним контакт в таком состоянии, нужно тактично выяснить, что вызвало его недоверие, выслушать, поддержать, привести дополнительные аргументы, но не «давить» и не требовать немедленного решения. Иначе неуверенность может перейти в нервозность – более сильную и менее управляемую реакцию.

Отрицательная эмоциональная реакция

Итак, при помощи невербальных сигналов можно:

- 1) подтверждать, пояснять или опровергать передаваемую словесным путем информацию;
- 2) передавать информацию сознательно или бессознательно;
- 3) выражать свои эмоции и чувства;
- 4) регулировать ход разговора;
- 5) контролировать и воздействовать на других людей;
- 6) восполнять недостаток слов.

Разговаривая с партнером, мы видим его мимику, жесты, которые нам говорят, что действительно думает и чувствует наш собеседник. Управляя своим невербальным языком, мы можем вызывать желаемый для нас образ, усилить воздействие на собеседника. Трудно произвести хорошее впечатление при отсутствии навыков искусного владения собственным телом.

Глава 3. Специфика и формы деловой коммуникации

Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общаться с ними.

Ли Якокка

3.1. Сущность и особенности делового общения

Деловое (официальное, служебное) 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 содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир. Овладение основами деловой коммуникации дает возможность иметь повседневный успех в своей деятельности, эффективнее решать задачи и устранять разногласия.

Деловая коммуникация – это взаимодействие между людьми, в процессе которого происходит обмен информацией, направленный на решение конкретной проблемы, достижение определенного результата в какой-либо сфере деятельности. Отличия деловой коммуникации от обыденного общения состоят в следующем:

- деловое общение является формальным, обыденное – неформальным;
- в процессе делового общения ставятся конкретные цели и задачи, требующие решения;
- период делового взаимодействия с партнером не ограничивается рамками конкретного акта общения (звена в цепи делового взаимодействия);
- обыденное общение не преследует цели, поэтому дальнейшее взаимодействие собеседников необязательно. Такое общение можно прекратить в любой удобный момент;
- суть делового общения составляют потребности в решении определенных задач и реализации целей, связанных с какой-либо деятельностью, повышением ее качества, суть обыденного общения – проблемы личностно-психологического плана.

Основные особенности деловой коммуникации:

- хорошее взаимопонимание собеседников в вопросах общего дела (без взаимопонимания сотрудничество невозможно);
- значимость личности собеседника как партнера (принцип совместного решения проблем);
- зависимость делового общения от основной задачи – поддержания и укрепления продуктивного сотрудничества (обязательность эффективного общения с конкретным собеседником для продолжения контактов).

Кодекс делового взаимодействия основан на принципах:

- кооперативности (вклад каждого из собеседников в обсуждение должен соответствовать требованиям общего направления разговора);
- целесообразности (не отклоняясь от темы, суметь найти решение; выражать мысли ясно и убедительно для собеседника; уметь слушать и понимать нужную мысль; уметь учитывать индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела);
- качества информации (не обманывать собеседника, не оперировать ложными фактами и аргументами);
- достаточности информации (говорить не больше и не меньше, чем требуется в данный момент).

Деловые коммуникации связаны с партнерскими отношениями и зависят от них, в то время как обыденное общение не столь жестко и не всегда определяется личностью собеседника или собеседников. В деловой сфере общение и отношения между партнерами взаимозависимы и определяются общей деятельностью, где на первое место выходит значимость деловой информации.

Специфика партнерских отношений состоит в следующем:

- кооперация как совокупность действий по объединению общих усилий для достижения результата;
- не обязательно наличие положительных эмоций у партнеров по отношению друг к другу;
- важность профессиональной компетентности и производительности без учета личных интересов и потребностей людей, не связанных с деятельностью (руководителю важна степень работоспособности подчиненного, а не его личные переживания).

Хороший работник должен поощряться руководителем даже при наличии личной неприязни к нему, а позитивные эмоции к менее трудоспособному работнику не определяют необходимости его пребывания в конкретной должности. В этом основное отличие партнерских отношений между людьми, занятыми в одной сфере деятельности или имеющими общие деловые интересы, от обыденного общения между людьми, невзирая на разницу в статусе, род деятельности, различия в интересах и целях.

Регламентированность делового общения является обязательным условием взаимодействия партнеров. В обыденном общении не очень важен учет времени беседы и количества собеседников, поскольку нет цели достижения результата и задач. Но при деловом общении важно учитывать возможный дефицит времени собеседника и его заинтересованность в обсуждении, наличие свидетелей обсуждения и общего количества собеседников. Регламент делового общения сводится к следующему:

- определению времени обсуждения проблемы и поиску взаимоприемлемого решения. Если в беседе несколько партнеров, время определяет каждый из них, исходя из степени уважения к занятости другого человека

и делового этикета. Время для коллективного обсуждения проблемы в ходе переговоров, собраний и совещаний определяется заранее;

- директиве или совместной договоренности относительно количества людей, принимающих участие в обсуждении, а если требуется – к определению роли каждого в этом процессе;
- разделению обсуждения на отдельные этапы в целях достижения на каждом из них определенного результата. В ходе коллективных обсуждений это фиксируется протоколом;
- принятию совместных промежуточных выводов и решений.

От неформального общения деловое отличается тем, что в его процессе ставятся конкретные цели и задачи, которые требуют своего решения. Деловое общение предполагает наличие умения грамотно и разумно строить человеческие отношения, управлять процессом общения. Управление общением включает в себя адекватную реакцию на контекст ситуации, верную оценку собеседника, а также его интересов, личностных качеств, уязвимости, формирование у него положительного восприятия собственной личности. Для этого в процессе общения используются различные методы влияния или воздействия на людей, это может быть убеждение, внушение или принуждение.

Убеждение – это воздействие посредством доказательств, логического упорядочения фактов и выводов. Подразумевает уверенность в правоте своей позиции, в истинности своих знаний, этической оправданности своих поступков. Убеждение – ненасильственный, а значит, и нравственно предпочтительный метод влияния на партнеров по общению.

Внушение – как правило, не требует доказательств и логического анализа фактов и явлений для воздействия на людей. Основывается на вере человека, складывающейся под влиянием авторитета, общественного положения, обаяния, интеллектуального и волевого превосходства одного из субъектов общения. Большую роль во внушении играет сила примера, вызывающая сознательное копирование поведения, а также бессознательное подражание.

Принуждение – наиболее насильственный метод воздействия на людей. Предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям, используя угрозу наказания или иного воздействия, способного привести к нежелательным для индивида последствиям. Этически оправданным принуждение может быть лишь в исключительных случаях.

На выбор метода воздействия на людей оказывают влияние разнообразные факторы, в том числе характер, содержание и ситуация общения (обычная, экстремальная), общественное или служебное положение (властные полномочия) и личностные качества субъектов общения.

Для того чтобы успешно взаимодействовать с другими людьми, необходимо умение правильно давать оценку ситуации, оценку собеседника, потенциальных взаимоотношений с ним и поведения.

Деловое общение представляет собой процесс целесообразный, т.е., вступая в контакт, люди преследуют определенные цели и интересы. Их интересы могут совпадать между собой или вступать в противоречие. В первом случае процесс общения требует минимальных коммуникативных навыков в выборе и осуществлении подходящей стратегии. При несовпадении интересов на исход влияют как личностные особенности, так и ряд социальных факторов, а также их коммуникативная компетентность.

Последняя зачастую сводится к умению воздействовать на собеседника таким образом, чтобы склонить его на свою сторону, убедить в силе своих аргументов и добиться осуществления собственных интересов. Особенно ярко это проявляется и потому представляется актуальным именно в мире бизнеса, где успех в значительной степени зависит от умения убедительно склонить партнера на свою сторону.

Коммуникативная компетентность включает умение вести себя адекватно ситуации и использовать ее преимущества для достижения собственных целей. В рамках своей коммуникативной компетентности мы прибегаем к различным правилам и приемам коммуникативного поведения, направленным на достижение определенных целей и интересов как явных, так и скрытых. В процессе общения убеждение может принимать различные формы в зависимости от собственно целей участников, их социального статуса, личностных особенностей, коммуникативного потенциала и характера коммуникации.

Наиболее благоприятной и потенциально эффективной формой общения для убеждения собеседника и получения его поддержки по конкретной проблеме является именно диалогическая форма деловой беседы.

Чтобы быть убедительным для своего собеседника, нужно в первую очередь уметь правильно оценить его как личность, как собеседника и как потенциального конкурента или партнера. Оценить собеседника как личность – значит, воздать должное его личностным характеристикам, оценить как собеседника – значит, уметь правильно оценить его коммуникативную стратегию, адекватно реагировать на посылаемые им сигналы, оценить как потенциального конкурента или партнера – значит, заранее предусмотреть конфликт интересов, если таковой может иметь место, и выйти из него с максимальной для себя пользой незаметно для собеседника. Для этого необходимо представить себя как можно более привлекательно, сформировав у собеседника положительное мнение о себе исходя из системы его ценностей.

Не менее важно учитывать самосознание собеседника в конкретной ситуации, т.е. его «положительный» или «отрицательный» образ. Положительный образ всегда связан с необходимостью быть любимым, уважае-

мым и выражается в приветствии, комплименте, похвале и т.п. Отрицательный образ связан с потребностью независимости, не вторжения в собственное «я», неприятия ограничений свободы. Поэтому компетентный собеседник, чтобы лучше оценить партнера и добиться желаемого результата, должен принимать во внимание и его потребности в конкретной ситуации, соответствующие «образу».

Для эффективного управления общением на деловых встречах и переговорах необходимо учитывать психологические качества, черты характера и темперамент вашего собеседника. К примеру, если ваш собеседник (партнер) – человек вздорный, нетерпеливый и несдержанный, находится в постоянном возбуждении, не выносит критики, то с ним целесообразно вести себя следующим образом:

- 1) всегда оставаться хладнокровным и компетентным;
- 2) следить за тем, чтобы принятые решения формулировались его словами;
- 3) обсудить и обосновать спорные моменты, если они известны до начала беседы;
- 4) при возможности предоставить другим участникам беседы опровергнуть его утверждения, а затем отклонить их;
- 5) всеми силами стараться привлечь его на свою сторону;
- 6) не дожидаясь отрицательного решения, перевести разговор на другую тему или настоять на том, чтобы деловая беседа была приостановлена, а затем в перерыве с глазу на глаз узнать истинные причины его негативной позиции;
- 7) создать обстановку, где он чувствовал бы себя не хозяином, а равноправным партнером;
- 8) в процессе беседы начинать ответ ему словами: «Да..., но...», и т.д.

Если собеседник добродушный, трудолюбивый, он позволяет вместе подвести итоги, спокойно провести дискуссию, в общем, позитивный человек, то с ним лучше всего:

- 1) вместе выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев;
- 2) в трудных и тупиковых случаях искать поддержку и помощь у собеседника такого типа.

Если ваш партнер по переговорам считает, что он знает все или почти все лучше других, знания переполняют его и несдержанность мешает ходу беседы, потому что он часто и без видимой причины прерывает ее, то по отношению к нему можно поступить следующим образом:

- 1) посадить его рядом с тем, кто ведет беседу, или к другой авторитетной личности;
- 2) напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться;
- 3) предлагать ему формулировать промежуточные заключения;
- 4) иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить тот, кто ведет беседу;

5) когда он перебивает или начинает отклоняться от темы, его нужно с максимумом такта остановить.

Если же, наоборот, собеседник отличается недостатком уверенности в себе, в основном молчит, боясь выглядеть смешным или глупым, то с такими людьми надо обходиться очень деликатно:

- 1) задавать ему сначала очень легкие вопросы;
- 2) выявить его интересы и построить вопросы, затрагивающие его опыт работы;
- 3) помогать ему формулировать мысли, спросив: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что было сказано? Нам всем интересно узнать, почему»;
- 4) ободрить его после высказывания или замечания;
- 5) не допускать иронии в его адрес или насмешек;
- 6) поблагодарить его за любой вклад в беседу.

Рекомендуется держать разговор со своим собеседником под контролем, но не допускать вызывающего поведения, не стремиться подчинить его себе настолько, чтобы он смирился и не смел возражать. Помните, что за этим внешним смирением, как правило, и скрывается наиболее яростное внутреннее сопротивление.

Не ставьте своего собеседника в такое положение, когда ему придется обороняться, защищать свою точку зрения. Не усложняйте его положение, т.к., если вы так себя поведете, он начнет бороться с вами. О том, в чем конкретно заключалось ваше предложение, он забудет окончательно, его единственной целью будет переспорить вас, оказать сопротивление вашему натиску. В большинстве случаев это закачивается тем, что ваш собеседник начинает злиться, вы становитесь ему неприятны, а все мы, как правило, вообще стараемся не иметь дела с теми, кто нам неприятен.

Целесообразно чаще использовать выражение: «Я совершенно с вами согласен, но...». Это старый, известный прием, но он всегда дает хорошие результаты: вы соглашаетесь с собеседником, завоевываете, таким образом, его доверие, а потом объясняете, в чем он ошибается. Такой подход очень дипломатичен.

Умение слушать – это один из основных факторов успешности делового общения. Разные смысловые нагрузки слов «слушать» и «слышать» наглядно демонстрируют эффективное и неэффективное слушание. Неумение слушать выдает себя отсутствием коммуникативной культуры, невниманием к собеседнику с более низким статусом. Различают следующие виды слушания:

- рефлексивное (активное) – предполагает обратную связь с собеседником для контроля точности восприятия услышанного. Рефлексивные ответы представлены выяснением – просьбой сообщить дополнительную информацию, перефразированием – передачей собеседнику его же сообще-

ния, но словами слушателя, и резюмированием – обобщением основных идей говорящего;

- **нерефлексивное (пассивное)** – определяется умением внимательно и молча выслушивать собеседника, не вмешиваясь в его речь. Этим достигается ощущение у собеседника собственной значимости при удовлетворении потребности быть выслушанным;

- **эмпатическое** – основано на стремлении точно осознавать значение идей сообщения, определять их эмоционально-чувственную насыщенность со стороны собеседника. При этом исключается авторитарность, оценочные суждения и прямолинейность в общении.

Условия эффективного слушания определяются следующими закономерностями:

- сформулированная слушателем цель получения информации способствует повышению эффективности слушания;

- восприятие информации улучшается при наличии интереса к теме. Интерес определяется эмоциональным откликом и практической полезностью воспринимаемой информации;

- на понимание услышанного негативно влияют крайние проявления функционального состояния слушателя, выраженные нервным перевозбуждением и сильными эмоциями, а также апатией;

- сосредоточиться на восприятии информации в нужной степени можно только при отсутствии в данный момент биологических потребностей: в пище, воде, тепле и отдыхе.

Различают следующие приемы хорошего слушания, которые определяются стратегией общения и поведения слушателя:

- «**раскрытие себя**» – для завязывания общения желательно понравиться собеседнику, т.е. раскрыться перед ним. Чем больше раскроешься сам, тем больше раскроется собеседник;

- «**построение доверия**» – доверительное отношение к собеседнику способствует его самораскрытию. Доверию мешают скрытность, отсутствие самораскрытия в ответ на раскрытие собеседника;

- «**выражение чувств**» – этот прием основан на выражении симпатии к собеседнику. Раскрытие своих чувств к нему укажет на готовность слушателя к взаимодействию и подтолкнет собеседника к самораскрытию;

- «**ведение записей**» – для того чтобы подчеркнуть внимание к собеседнику, повысить значимость его слов, рекомендуется фиксировать данные на бумаге.

Для желающих научиться не только слушать, но и слышать собеседника (в том числе студентов, учащихся) рекомендуется:

- **быть внимательным, повернуться лицом к собеседнику и поддерживать с ним визуальный контакт;**

- **сосредоточиться на смысле сообщаемого;**

- участвовать в общении, давая понять собеседнику, что тема небезразлична;
- следить за эмоционально-чувственными проявлениями собеседника в процессе общения и понимать другие невербальные дополнения;
- высказывать одобрение в отношении собеседника;
- слушать себя для поддержания готовности слушать других;
- выражать понимание смысла сообщаемой информации;
- не раздражаться на слова собеседника, по возможности находиться в спокойном состоянии.

Отвлекают от собеседника и препятствуют эффективному слушанию:

- трудности в сохранении концентрации внимания в течение продолжительного времени слушания;
- негативное отношение к собеседнику;
- создание настроения на тему как на сложную и трудную;
- предубеждение к речи собеседника из-за негативной оценки его внешнего облика, манер и пр.;
- настрой на тему как не имеющую новизны;
- избирательность восприятия информации, т.е. искажение ее своими установками и убеждениями;
- отвлечение внимания из-за ухода мыслей в сторону, непроизвольно увиденного и услышанного, возврата к ранее сказанному, планирования своего выступления, подготовки вопросов к говорящему, мысленного дискутирования по теме сказанного.

3.2. Разновидности деловой коммуникации. Корпоративная культура

Общение очень разнообразно. Оно различается по цели, по ориентации, по числу участников, по форме, по характеру контактов, по степени речевого участия и т.д. Рассмотрим некоторые из этих различий подробнее.

По ориентации выделяют три вида межличностного общения: императивное, манипулятивное и диалогическое. Для **императивного** общения характерны авторитарность и директивность в действиях по отношению к партнеру, неприкрытое стремление достичь контроля над его действиями, решениями и установками с помощью принуждения. Для этого используются такие формы передачи решения, как приказы, указания, требования, распоряжения и т.п.

Манипулятивное общение направлено на извлечение выгоды от собеседника с использованием различных приемов (лесть, обман, запугивание) в зависимости от особенностей личности собеседника. Манипулятивное общение – это способ воздействия на собеседника с целью достижения скрытых намерений. Цель авторитарного и манипулятивного общения –

добиться контроля над поведением и установками собеседника. Но в последнем случае партнер не осведомлен об истинных целях общения.

Техника манипулятивного общения основана на использовании следующих факторов: человеческие потребности, чувства; страх физиологического или душевного страдания и внутренний дискомфорт.

Такое общение предполагает метод «кнута» и «пряника». В противовес диалогическому общению, где доминирует установка на собеседника, манипулятивная форма рассматривается как монологическое общение, где человек представлен как объект воздействия. Сам же манипулятор при этом погружен в свои цели и задачи, как бы в общение с самим собой, игнорируя собеседника и его интересы. Сохранение и развитие доверительных отношений при данной форме невозможно.

Некоторые распространенные приемы манипуляции:

- всегда считать себя правым и присваивать чужие находки и идеи;
- не замечать достоинств других людей, но четко распознавать их недостатки;
- подчеркивать недостатки и промахи других людей с целью издевок над ними и возвышения себя;
- быть щедрым и добрым только в отношении с самыми близкими людьми;
- использовать в деловом общении обобщения и преувеличения, анекдоты для высмеивания предмета разговора или самого собеседника;
- использовать авторитет для дискредитации собеседника, переходить на личности;
- запутывать собеседника, «передергивая» слова контекста.

Приемы эффективного противостояния манипуляции – это:

- позиция открытости и непосредственности в общении;
- «пропускание мимо ушей» слов и невербальных проявлений манипулятора, его ехидства, сарказма, цинизма, иронии и пр.;
- открытая ирония к словам и личности манипулятора по принципу «клин клином».

Оба рассмотренных типа межличностного общения роднит одно – унижение человеческого достоинства и эгоистический подход к собеседнику. Альтернативой этим типам общения является **диалогическое** общение. Оно возможно лишь при соблюдении следующих условий:

- заведомое доверие и уважение к собеседнику;
- равноправное и спокойное восприятие друг друга;
- мнения, чувства, планы и желания сторон должны быть сугубо личными;
- решение проблемных вопросов воспринимается каждым как главная цель разговора.

В зависимости от целей общения различают пять его видов: познавательное, убеждающее, внушающее (суггестивное), ритуальное и эмоцио-

нально-формирующее (экспрессивное). У всех них не только разные цели, но и своеобразные формы, а также используемые средства.

Основными целями в **познавательном** общении являются обмен информацией и комментариями; в **убеждающем** – аргументированное принятие предлагаемых решений и установок; во **внушающем** – манипулирование фактами и настроением для дезориентации, нагнетания страха, шантажа; в **эмоционально-формирующем** – формирование определенного эмоционального настроения; в **ритуальном** – сохранение, поддержание и закрепление принятых в данной среде традиций и норм.

В каждом из этих видов общения могут использоваться разнообразные формы. Так, в познавательном – это доклады, лекции, семинары, сообщения, отчеты, беседы, уроки, консультации, различные виды письменных работ, аудио- и видео-материалы, компьютерные демонстрации.

В убеждающем это пресс-конференции, дискуссии, переговоры, презентации, беседы, споры, пожелания и напутствия.

Во внушающем общении предпочтение отдается митингам, дебатам, собраниям, пресс-конференциям и брифингам, рекламе, специальным беседам и тренировкам.

В эмоционально-формирующем общении важная роль отводится таким формам, как митинги, собрания, демонстрации, презентации, показ иллюстративных материалов, призывы, манифесты, лозунги.

Ритуальное общение отличается использованием специфических форм, к которым относятся: специальная речь, ритуальные церемонии, обряды и акты, чествования, посвящения, специальные собрания и заседания.

В зависимости от числа участников различают индивидуальное, групповое и публичное общение. Их характеризуют разные цели общения и роли партнеров. В **индивидуальном** общении участвуют два собеседника. Целями такого общения, как правило, являются разговоры о положении дел и их планировании; разговор с клиентом или выяснение отношений между сторонами. В зависимости от целей такого общения участники его выполняют различные роли: слушателя, спарринг-партнера или убеждающего.

В **групповом** общении принимают участие три человека и более. Это собрание, совещание, семинар или переговоры. Целью их в большинстве случаев является творческое решение проблем; групповой обмен информацией; групповое развитие. Роли участников в этом общении такие: слушатель, катализатор, движущая сила.

Особой категорией общения является **публичное** выступление. Целями его обычно считают информирование, убеждение, внушение, передачу знаний или тренировку навыков. Соответствуют этим целям и выполняемые роли: представляющий (презентатор), преподаватель или инструктор.

По степени речевого участия сторон общение делится на монологическое, диалогическое и полилогическое. В первом преобладают высказыва-

ния одного человека, во втором – в разговоре участвуют несколько человек, а в третьем – присутствует первая и вторая формы одновременно. В этом случае обычно идет борьба за инициативу в общении, каждый стремится обязательно высказаться.

Условно, в зависимости от обстоятельств, деловое общение разделяют на **прямое** (непосредственный контакт) с помощью речевых и неречевых средств и **косвенное** – через посредника или переводчика, с использованием переписки или технических средств, когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция. Рассматривая особенности прямого делового общения, нельзя не упомянуть о дистанциях. Использование пространства человеком влияет на его способность соотносить себя с другими людьми, чувствовать их близкими себе или держать на расстоянии. Выделяются четыре основные дистанции, которыми руководствуется большинство людей во время общения, это: интимная, личная, социальная и публичная.

Интимная дистанция может быть ближней, выражаясь прикосновением, и дальней – на расстоянии от 15 до 50см. Ближняя интимная дистанция в деловой жизни предполагается во время рукопожатий, приветствий и прощаний. Во всех остальных случаях устанавливается дальняя дистанция – 50см.

Личная дистанция – это деловое общение на расстоянии от 60см. до 1,2м., к которому прибегают во время ведения бесед, переговоров, подписания контрактов. Такое расстояние ни к чему не обязывает и вместе с тем располагает к продолжению контракта.

Социальная дистанция – от 1,2 до 2,5м. – устанавливается в случаях, когда общение происходит с незнакомым человеком. На таком расстоянии директор принимает секретаря и других служащих, подчеркивая строго деловое общение. Подобная дистанция удобна, когда длительное общение нежелательно: можно отвести от собеседника взгляд, и на таком расстоянии это не будет означать прекращение разговора.

Публичная дистанция предполагает расстояние от 3,5 до 7,5м. Она идеально подходит для выступлений на совещаниях, семинарах. Публичная дистанция – это расстояние от сцены до публики, характерное для театра; от трибуны до участников совещаний, собраний.

При общении с иностранными деловыми партнерами необходимо помнить, что представители разных национальных культур по-разному относятся к дистанции. Англичане, американцы, скандинавы не терпят близких дистанций, рассматривая их как покушение на свое личное пространство. Японцы воспринимают прикосновение к себе как потерю самоконтроля со стороны собеседника или агрессивность, к ним не следует приближаться менее чем на 1м. А французы легко переходят на близкую дистанцию, если вы их заинтересуете. Арабы, латиноамериканцы, греки, итальянцы, испанцы считают, что не прикасаться к собеседнику в разговоре – значит, хо-

лодно и недружелюбно вести себя по отношению к нему. Для них характерна активная жестикуляция.

По характеру контакта различают общение: непосредственное и опосредованное, межличностное и массовое. Непосредственное общение отличается взаимное применение партнерами для передачи информации речи, мимики и пантомимики при отсутствии пространственно-временной дистанции между ними. Опосредованное общение характеризует использование для передачи информации письменных или технических средств, которые обеспечивают пространственно-временную дистанцию между партнерами.

Межличностное общение присуще контактам людей один на один или в группах, для которых характерны определенный уровень знания друг друга и видимая индивидуальная реакция на происходящее.

Массовое общение отличается большим числом участников, которые обычно незнакомы друг с другом, а также применением различных технических средств для обеспечения лучшего восприятия.

Корпоративная культура – это деловая культура в ее организационном аспекте, т.е. в том виде, в каком она функционирует в внутри группы людей. В этом случае она выступает аналогом индивидуальной деловой культуры, но применительно к коллективному групповому субъекту предпринимательской деятельности. Это достаточно новое для России понятие уже давно исследуется за рубежом. **Корпоративная культура** есть разделяемые сотрудниками ценности, представления, ожидания, нормы, приобретенные по мере вхождения в компанию и за время работы в ней. Профессиональная (корпоративная) этика включает в себя особые требования в области общения, предъявляемые к носителям той или иной профессии, принадлежность к которой подразумевает влияние на существование других людей, а также нормы поведения, сложившиеся и принятые в данной фирме.

Итак, корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении и взаимодействии. При оценке состояния корпоративной культуры рассматривают следующие критерии:

- научность, т.е. использование достижений научных дисциплин, имеющих своими объектами человека, социальные общности, организации, труд;
- системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов, и элементы их культуры;
- гуманизм, основывающийся на признании личности наивысшей ценностью, а духовности – целью и средством развития личности и общества;

- профессионализм, предполагающий у сотрудников любого уровня наличие соответствующего образования, опыта и профессиональных навыков.

Корпоративная культура помогает:

- сформировать систему принятия решений в компании;
- задать направления деятельности;
- управлять поведением работников;
- влиять на результативность и производительность труда персонала.

Чтобы эффективно управлять компанией, надо знать ее корпоративную культуру и уметь на нее влиять. То есть необходимо понимать, какие элементы существующей культуры надо развивать, а от каких – отказываться. Плохие отношения между сотрудниками и неблагоприятный климат на работе негативно сказываются на работоспособности, а, следовательно, и на результатах деятельности любой компании. В то же время лидерский корпоративный дух, взаимное понимание и поддержка как по горизонтали (между сотрудниками), так и по вертикали (между руководителями и подчиненными) служат залогом успешного достижения стратегических целей организации.

Для совершенствования корпоративной культуры необходимо выявить проблемы, спланировать изменения культуры, внедрить и отследить их. Ключевые шаги в процессе изменения корпоративной культуры:

Сбор данных:

- установить параметры
- провести исследование
- провести интервью и фокус-группы
- изучить дополнительные документы

Планирование изменения культуры:

- обсудить результаты с топ-менеджером и определить приоритеты
- проверить результаты и обсудить возможные решения
- спланировать внедрение изменений

Внедрение и отслеживание изменений:

- информирование; внедрение изменений; измерение и отслеживание изменений

В деловой практике используют различные формы организации общения: деловой разговор; индивидуальная консультация; служебный спор; заседание совета, правления, директората, комитета, кабинета; телефонное общение; деловая переписка; деловая беседа; переговоры; публичные выступления; совещание; собрание; семинар; конференция; переговоры; конгресс, ассамблея, симпозиум; торги; презентация; пресс-конференция и т.д.

3.3. Индивидуальное деловое общение

В ряду различных форм деловых контактов **встреча** и **беседа** занимают особое место. Это процесс обмена информацией между двумя или более

участниками в относительно свободном режиме. Деловой встрече свойственны непосредственность и в значительной мере конфиденциальность обсуждения, обязательность обратной связи и почти всегда неофициальные итоги. После представления в знак установления знакомства принято обмениваться несколькими фразами или вступать в непродолжительную беседу. Именно в этот момент у собеседника, возможно, потенциального партнера, формируется первое впечатление о Вас, и то, каким оно будет, как Вы себя преподнесете, обязательно отразится на дальнейших взаимоотношениях.

Суть **деловой беседы** заключается в переводе общей проблемы в конкретные задачи для каждого из собеседников. Деловая беседа включает в себя обмен мнениями и информацией и может не предполагать заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью. Цель деловой беседы – достижение практических результатов в виде решений каких-либо проблем служебного или личного характера, получения деловой информации. Для этого необходимо заранее сформулировать конкретные проблемы. Важное условие проведения деловой беседы – подготовка к ней, которая состоит в: подборе необходимой информации; постановке целей и задач; договоренности о встрече.

Для эффективного проведения беседы необходимо знать и использовать основные тактические приемы, следующие коммуникативные эффекты: визуального имиджа, первых фраз, аргументации, интонации и пауз, художественной выразительности и расслабления. Следует учитывать и негативные для проведения беседы факторы – дискомфорт обстановки, недоброжелательность, некомпетентность собеседника и пр.

Существуют определенные общие правила, которых целесообразно придерживаться при ведении бесед в деловой и неформальной обстановке.

В обществе не следует начинать говорить о себе, пока не попросят специально, т.к. только очень близкие друзья могут интересоваться личными делами кого бы то ни было. Старайтесь не касаться сугубо личных или семейных тем, не стоит поднимать слишком острые и болезненные вопросы, не стоит также и намекать на вещи деликатного характера. Излишняя откровенность может быть легко истолкована как болтливость, а болтливый человек быстро теряет доверие и интерес окружающих. Не следует также касаться узкопрофессиональных тем, которые не интересны большинству присутствующих.

Тема разговора по возможности должна быть интересна всем участвующим. Для продолжения разговора с малознакомыми людьми можно завести разговор, интересуясь его мнением о последних фильмах, спектакле, концерте, выставке и т.п. Это позволит не только преодолеть смущение, но и определить круг интересов собеседника. Как правило, никого не оставля-

ет равнодушным обсуждение актуальных политических вопросов, новых открытий и изобретений, новинок литературы и техники и т.п.

Круг обсуждаемых проблем может быть широк, но все же лучше вести разговор на темы, где вы чувствуете себя уверенно, но с учетом, что это будет интересно вашему собеседнику. Никогда не теряйтесь перед собеседником, будьте внимательны и доброжелательны, и ваша заинтересованность в разговоре обязательно вызовет благоприятную реакцию. Учтите: чтобы быть интересным собеседником, нужно стать «хорошо информированным», т.е. иметь представление о последних новостях в политике, разбираться в музыке, фильмах, спорте.

Необходимо строго следить за тем, чтобы не допускать бестактных высказываний (критика религиозных воззрений, национальных особенностей и т.п.).

Перебивать говорящего нельзя ни при каких обстоятельствах. Лишь в крайних случаях можно сделать деликатное замечание, не обижая собеседника, используя выражения типа: «Извините, что перебиваю вас, но я хотел бы добавить...», «Простите, но я с вами не согласен...», «Мне кажется, что вы не правы...» или «Я придерживаюсь иного мнения». Не раздражайтесь, если собеседник станет возражать. Говорите спокойно, медленно и внятно и смотрите при этом собеседнику в глаза.

Принято, прервав беседу, ознакомить вкратце подошедшего к вам нового собеседника с тем, что было сказано до его прихода. Тактичный и вежливый собеседник ведет беседу со всеми присутствующими, не отдавая явного предпочтения никому.

Недопустимо в беседах говорить о слабостях других, злословить или поддерживать злословие в адрес отсутствующих. Недостатки и слабости других не обсуждаются в обществе – это считается дурным тоном. А при упоминании в беседе третьих лиц необходимо называть их по имени-отчеству, а не по фамилии.

Во время беседы не следует показывать вида, что разговор вам неинтересен, скучен или утомляет вас. Неприлично также смотреть в другую сторону или на часы, если только вы не собираетесь закончить беседу. Умение хорошо закончить беседу также имеет большое значение для дальнейшего продолжения знакомства. Сделать это надо решительно, но вежливо, чтобы не обидеть собеседника. Если беседа исчерпана, не нужно судорожно искать новые темы, пытаясь удержать собеседника, лучше постараться закрепить произведенное хорошее впечатление, с достоинством попрощавшись. Здесь уместны будут: «Было приятно познакомиться!», «Надеюсь на продолжение знакомства», «Нам непременно нужно еще раз встретиться и продолжить беседу!», «Было очень приятно побеседовать с вами!» и т.п.

Главное правило беседы, которое должны соблюдать собеседники, выражается в умении говорить в соответствии с ситуацией и конкретным

предметом разговора. Неумение удержать внимание собеседника возникает потому, что ваши слова не имеют внутренней силы, заряда, неточно отражают суть разговора или же информация, сообщаемая вами, избыточна, обременяет и отвлекает внимание от того, что составляет предмет разговора. Только экономная и полная информация может удовлетворить партнера. Разговор должен проходить свободно, в хорошем темпе. Говорить нужно так, чтобы каждый участник беседы имел возможность легко вступить в разговор и высказать свое мнение. Недопустимо нападать с горячностью и нетерпением на чужую точку зрения, а, высказывая свое мнение, нельзя отстаивать его, горячась и повышая голос, т.к. спокойствие и твердость в интонациях действуют более убедительно.

При формировании первого впечатления у человека о его собеседнике манера разговаривать является второй по значимости вещью после манеры одеваться, на которую человек обращает внимание. Поэтому так много уделяется внимания изучению культуры и психологии переговорных процессов, включающих в себя и тон разговора, и его содержание, и манеру говорить, и такт и умение слушать. Умение поддержать завести разговор играет важную роль во всех сферах деятельности человека. Существуют определенные правила ведения как светской, так и деловой беседы.

Тон разговора должен быть плавным и естественным. Тон в разговоре также имеет большое значение, как и жесты, поза, манера держаться. По тону разговора можно судить о настроении человека, он отражает и характер человека, показывая, с кем мы имеем дело: с воспитанным или невоспитанным человеком. Одно и то же слово или фраза в зависимости от того, как она будет сказана, может по-разному повлиять на вашего собеседника. Тон всегда должен быть вежливым, спокойным, уверенным или даже деловитым, но ни в коем случае не грубым или невежливым. И ни общественное положение, ни пережитая неприятность или плохое состояние здоровья не дают вам права быть невежливыми с окружающими.

Особенно результативна для расположения к себе собеседника доверительная интонация, это дает возможность вашему собеседнику почувствовать себя на равных с вами. При сугубо деловых беседах или переговорах тональность должна быть более сдержанной и четкой. Речь не должна быть слишком громкой, но каждое слово в разговоре должно быть отчетливо и ясно собеседнику, иначе он может утратить интерес к общению с вами. Изящество в разговоре достигается через ясность, точность и сжатость высказываемых доводов и соображений. Во время беседы необходимо сохранять самообладание, хорошее расположение духа и благожелательность.

Для того чтобы общение получилось эффективным, нам приходится выражать наши идеи, мысли и чувства тем, с кем мы вступаем в общение, но мы должны позволить нашим собеседникам также выразить свои идеи, мысли и чувства. Уметь слушать – такое же необходимое условие для веж-

ливого и воспитанного человека, как уметь говорить, и если вы хотите, чтобы вас слушали, нужно самому слушать других.

Умение слушать является важным элементом как деловой, так и светской беседы. Научиться правильно слушать намного труднее, чем научиться правильно говорить. С человеком, умеющим слушать, всем хочется общаться, т.к. люди склонны больше говорить, чем слушать.

Фазы деловой беседы: начало беседы, передача информации, аргументация, нейтрализация замечаний собеседника, принятие решений и завершение беседы. Обмен информацией – важнейшее условие и цель всякой беседы, одна из предпосылок знакомства и дальнейшего общения. Для поддержания беседы целесообразно задавать вопросы открытого типа: что? где? когда? как? зачем? – на которые невозможно ответить «да» или «нет», а требуется развернутый ответ с изложением необходимых деталей. Если возникает необходимость конкретизировать беседу и сузить тему обсуждения, то задают вопросы закрытого типа: должен ли? был ли? имеется ли? будет ли? Такие вопросы предполагают односложный ответ.

Одна из основных характеристик деловой беседы – выполняемые ею функции. К ключевым функциям деловой беседы относятся:

- информационная, основанная на взаимном обмене имеющейся у обеих сторон информацией по данному вопросу, реализуется в том, что собеседники излагают исходный интеллектуальный материал по конкретным вопросам обсуждаемой проблемы;

- результативная, реализуемая в принятии компромиссных решений, устраивающих обе стороны. В ходе деловой беседы формулируются конструктивные результирующие выводы из процесса общения. Необходимое условие – полученный результат должен способствовать повышению эффективности дальнейшей взаимной деятельности, упрочнению отношения между партнерами;

- коммуникативная – как функция установления и поддержания межличностных и деловых контактов на всех уровнях коммуникации.

Структура деловой беседы включает следующие последовательные элементы:

- установление места и времени будущей встречи (напрямую зависит от уровня социальных взаимоотношений с партнером общению);

- выбор способа вступления в контакт. Необходимо учитывать решающее значение неречевых компонентов общения, речь при этом выполняет вспомогательную роль, интонации важнее содержания. Инициатива в общении обычно принадлежит «хозяину территории», на которой происходит общение. На нейтральной территории эту позицию занимает тот, кто пришел первым. В официальной обстановке беседы (в кабинете начальника) неформальное начало затрудняет контакт, разумнее обсудить нейтральные темы;

- после установления нужного типа контакта можно перейти к постановке проблемы. Цель беседы может быть поставлена в виде общей проблемы и в виде оформленной задачи;

- изложение собеседниками своих точек зрения на решение проблемы и оценка приемлемости различных решений. Вначале желательно не торопиться с определением, кто из партнеров более подвержен внушению. Соревнование, кто предложит больше решений проблемы, сменяется оценкой выработанных решений, выясняется, кто из партнеров меньше подвержен эмоциям, принимает логические доводы и доверяет фактам. На данном этапе прилагаются усилия к тому, чтобы партнер занял позицию принятия доводов и доверия к излагаемым фактам;

- итоги беседы подводятся в четких формулировках. Беседу не следует резко обрывать, даже, если кажется, что цель достигнута. Хороший акцент завершения беседы – повторение положений выводов и пометки в блокноте.

Деловая встреча, беседа и деловые переговоры в общем имеют одно общее определение – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. Но **деловую встречу** можно рассматривать и как первый этап переговорного процесса или его составную часть, в процессе которого уточняется предмет дальнейших переговоров, решаются организационные вопросы. От результатов таких предварительных контактов, от впечатления, произведенного вами при «ознакомительной» деловой встрече, во многом зависит успех дальнейших переговоров.

Для достижения успеха во время деловой встречи необходимо побудить собеседника к общению, создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решения.

Деловая встреча происходит обычно в официальной обстановке, и намерения собеседников (деловых партнеров) сводятся к следующему:

- дать, получить нужную информацию или обменяться ею. Получение информации можно считать основной целью деловой встречи;
- договориться по интересующему собеседников вопросу;
- убедить собеседника (делового партнера) в правильности принимаемого решения, выгоды избранного способа действий и т.п.;
- установить контакт, укрепить деловые отношения, а иногда и заключить какое-либо соглашение, закрепив его по возможности письменным протоколом о дальнейших намерениях;

Динамика любой деловой встречи проходит четыре основные фазы: контакт, ориентация, решение и оценка, результат. Знание смысла этих фаз позволяет вам строить беседу или подстраиваться под собеседника так, что результатом встречи будет положительное для вас решение.

Первая фаза – начало беседы, выработка отношения к собеседнику и установление контакта – те секунды, когда вы входите в помещение, здороваетесь и обмениваетесь первыми фразами. Основная цель данной фазы

общения – это создание условий для установления партнерских отношений.

Основная задача, которую вы должны решить в первой фазе, это установление эмоционального контакта с вашим собеседником.

Беседу на деловой встрече нужно строить последовательно, придерживаясь намеченного плана. В разговоре лучше держаться на ступеньку официальнее, чем на ступеньку фамильярнее, оставаясь при этом вежливым и приветливым. В России принято обращаться к партнерам по имени-отчеству, кроме тех случаев, когда корпоративная культура позволяет называть друг друга по имени, на американский манер.

Позитивное отношение и заинтересованность можно показать такими фразами: «Рады видеть вас!», «Спасибо, что вы нашли время с нами встретиться!» В начале деловой беседы рекомендуется завести короткий разговор на светские темы – о погоде, о последних культурных событиях, экономической ситуации. Такого рода вступительные фразы позволяют привыкнуть к манере говорить собеседника, настроиться на общую волну, достигнуть первого согласия (о погоде за окном мнения расходятся редко).

Чтобы беседа была продуктивной с самого начала, надо уметь:

- установить контакт с собеседником;
- создать благоприятную атмосферу для беседы;
- привлечь внимание партнеров пробудить у него интерес к вашей теме (проблеме или предложению).

Контакт важно не просто установить, его нужно отслеживать по ходу беседы и принимать меры: если он прерывается – задайте вопрос, предложите чай, можно пошутить, если, конечно, позволяет обстановка.

Существуют такие способы начала беседы, которые закрывают нам путь к успеху или сильно затрудняют его достижение. Если вы хотите, чтобы ваша беседа при первой деловой встрече была результативной, то следует избегать:

- проявления признаков неуверенности в себе и в необходимости встречи;
- проявления неуважения в начале встречи, даже в мягкой форме;
- возбуждения оборонительной позиции собеседника первыми же вопросами.

Вы должны установить благоприятную эмоциональную атмосферу, даже если собеседник вам неприятен и вы не испытываете от встречи никаких положительных эмоций, главное – добиться положительных результатов от самой встречи.

Вторая фаза – ориентация. Здесь в качестве основной цели является выяснение сути проблемы, из-за которой произошла встреча. Вам надо донести до собеседника необходимую информацию о ваших превосходных профессиональных качествах в форме презентации (только не хвастаться), объяснить мотивы вашего интереса и обращения к нему.

Эта фаза наиболее длительная, поэтому вашей задачей является поддержание контакта с собеседником. Перечисление ваших успехов или клиентов может просто наскучить, и тогда будет потерян положительный эмоциональный контакт, что обычно приводит к отрицательным результатам. Во время этой фазы осуществляется передача информации и создание предпосылок для аргументации: обсуждение проблемы, передача информации, закрепление информации, определение нового направления информации; а затем аргументация. Формулируется предварительное мнение и определяется позиция по проблеме.

Деловая встреча будет более результативна, если она будет заранее спланирована и вы будете к ней подготовлены, если вами будет собрана вся доступная информация о собеседнике, предполагаемом деловом партнере. Определите несколько основных мыслей, которые вы хотите донести до другой стороны. Выберите время для презентации и количество информации, которое вы будете сообщать. Продумайте последовательность подачи информации, где сказать главное и как скрыть недостатки вашего решения.

Успех на деловой встрече, помимо профессиональных качеств, во многом зависит от морального состояния, от уверенности в себе, и чем больше у вас будет информации, тем легче вам будет вести переговорный процесс.

Большое влияние на результат вашей деловой встречи оказывают стиль и подходы ведения беседы. Даже при самой положительной настроенности партнеров на общение, искреннем желании достичь договоренности их беседа не складывается, более того, их усилия исправить положение лишь усугубляют его. Важнейшей причиной этого часто является различие стилей и подходов ведения деловой беседы у партнеров и их составляющих, таких как:

- склонность высказываться прямо или намекать;
- наличие жестов, интонация, частота повторения и использование определенных компонентов речи: высота тона, тембр, скорость, громкость и т.п.;
- умение и неумение задавать нужные вопросы или предоставление другим инициативы в предоставлении информации о себе;
- комфортный уровень формальности – простота; допустимые шутки; отношение к обмену жалобами;
- ожидание, что другой последует нашему примеру, и т.д.

Существуют три разных подхода к ведению деловых бесед: жесткий, мягкий и принципиальный. Если одна из сторон действует по жесткому типу, то она воспринимает участников беседы как противников, односторонне пытающихся выиграть. Своей целью считает собственную победу, твердо придерживается своей позиции и скрывает свои интересы, требует уступок в качестве платы за соглашение, применяет давление и пытается навязать и выиграть «состязание воли».

В рамках мягкого подхода, одна из сторон воспринимает участников беседы как друзей, целью беседы считает соглашение и готова заплатить за это односторонними уступками, легко меняет свою позицию, избегая состязания, но если оно навязано, поддается давлению другой стороны.

Сторона, действующая на основе принципиального подхода, воспринимает участников как сотрудников, вместе работающих над проблемой. Своей целью считает разумный результат, достигнутый быстро и доброжелательно, концентрируется на интересах, а не на позициях, требует не уступок, а разработки взаимовыгодных вариантов, настаивает на применении объективных критериев, не зависящих от воли участников. Такими критериями могут быть мнения экспертов, экономические показатели по рынку, рассчитанные показатели, статистика, законы, но никак не желания какой бы то ни было стороны.

Выбор наилучшего для вас подхода зависит от следующих факторов:

- от ваших целей. Если вы хотите сохранять отношения, поддерживать контакт продолжительное время, то предпочтителен принципиальный подход. Если вам важно выиграть время и вы готовы пойти на уступки сейчас для того, чтобы «отыграть ситуацию» в дальнейшем, возможно следование мягкому подходу;

- от того, на чьей стороне реальная сила. Например, если у вас нет реальной власти, реализация жесткого подхода очень затруднительна;

- от умений и навыков сторон. Принципиальный подход, как один из самых эффективных, требует и наиболее развитых навыков общения.

Поэтому необходимо с особым вниманием отнестись к личностным качествам вашего собеседника, его позиции и целям, учитывать его потребности в предлагаемом вами решении.

Существует шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах.

1. **Рациональность.** Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.

2. **Понимание.** Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.

3. **Общение.** Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, то можно провести с ними деловую встречу просто в виде консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.

4. **Достоверность.** Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.

5. **Избегайте поучать партнера.** Ваше убеждение должно быть основано на уважении личных качеств собеседника.

6. **Принятие.** Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Успешное проведение деловых встреч, бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.

Точность – это одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты. Любое опоздание может свидетельствовать о вашей ненадежности в делах. Честность включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы.

Корректность и такт не исключают настойчивости и энергичности в ведении переговоров. Следует избегать факторов, мешающих ходу беседы: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний и т.д.

Умение выслушать собеседника способствует достижению согласия между участниками переговоров. Внимательно и сосредоточенно слушайте, не перебивайте говорящего.

Беседа должна быть конкретной, а не отвлекенной, и включать факты, цифровые данные и необходимые подробности. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам. Речь должна подкрепляться схемами и документами. Подготовьте наглядный материал, продумайте форму его подачи. Эти правила сохраняют свое значение и в ходе ведения дальнейших переговоров. В случае положительного течения беседы вторая фаза плавно переходит в третью, которая предполагает решение и оценку. Необходимо нейтрализовать замечания собеседника, аргументировано отстаивая свою точку зрения.

Практически при каждой деловой встрече приходится обсуждать несогласия или возражения. Ваша задача на данном этапе – понять, почему возражает собеседник, в чем вы не учли его интересы, про какие его потребности забыли в предложенном решении и как все это исправить и улучшить решение. Спросите, как другая сторона видит решение возникшего противоречия. Заготовьте несколько вариантов решения «на выбор», и если возражения вызывают все подряд варианты, тогда придется вернуться к анализу целей другой стороны. Возражения заставляют нас искать нестандартные решения. Если устранить несогласие в ходе деловой встречи не удастся, возьмите тайм-аут, с тем чтобы продумать и поискать более подходящий вариант.

Самая последняя фаза – принятия согласованных решений и завершения беседы. На этом этапе обычно согласовываются условия вашей новой встречи для уточнения второстепенных вопросов, обсуждения условий договора или контракта и т.п. Необходимо обговорить, как, когда и где будет происходить ваша следующая встреча.

Глава 4. Общение с группой и аудиторией

Для успеха в жизни умение общаться с людьми гораздо важнее обладания талантом

Джон Леббок

4.1. Подготовка и организация совещания

Формы группового делового общения, как уже было сказано, многообразны: совещания, собрания, конференции, выставки-презентации, приемы. Основными формами группового делового общения являются деловые совещания, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов, а также приемы, съезды и конференции, организации выставок и ярмарок, это могут быть симпозиумы, собрания, заседания или семинары. Решения, принимаемые на этих мероприятиях, обычно эффективнее, т.к. вырабатываются на основе учета самых разных мнений.

Деловые совещания и собрания являются наиболее распространенной формой группового обсуждения служебных вопросов. Исходя из целей проведения, различают следующие типы совещаний: ознакомительное, информационное, проблемное, разъяснительное, инструктивное и оперативное. В зависимости от назначения собрания и совещания классифицируются на информационные, с целью принятия решения, творческие, диктаторские и автократические. К совещаниям предъявляются этические требования, регулирующие взаимоотношения между участниками, начальниками и подчиненными. Цель любого собрания или совещания – поиск объективного решения, а основной элемент – дискуссия по конкретным вопросам.

Подготовка к собранию или совещанию начинается с определения повестки дня – круга вопросов, данных секретарю в устной или письменной форме, а также приглашения необходимых участников. Для проведения собрания назначается его руководитель, регулирующий обсуждение, пресекающий конфликты и резюмирующий выступления.

Для того чтобы проводимое совещание оказалось эффективным, необходимо придерживаться следующих правил:

1. Если вы возглавляете совещание, прежде всего нужно подумать о том, какую цель вы как руководитель ставите, проводя конкретное совещание. Цель совещания – это описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы, просто предварительный обмен мнениями, подготовка рекомендаций для принятия решения по какому-то конкретному вопросу. Чем более точно и в нужном направлении будет сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нуж-

ный результат. Тема должна быть сформулирована так, чтобы заинтересовать каждого участника совещания. Каждый должен знать, что он вносит свой вклад в решение общей задачи. Темы становятся интересными, когда они сформулированы конкретно. Обычно на обсуждение выносятся только те вопросы, которые не удастся решить в рабочем порядке;

2. Важным элементом подготовки совещания является предварительное оповещение (за несколько дней) участников с передачей им повестки совещания. В качестве приложения к повестке могут рассылаться проекты решений, тезисы докладов, справки. Очень хорошо, если до начала совещания лицам, готовящим вопросы, предусмотрительно передаются замечания от участников совещания по проектам решений, тезисам выступлений.

Заранее разосланная или оглашенная, хорошо продуманная повестка совещания дает возможность участникам лучше подготовиться.

Повестка совещания – это письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и включающий в себя следующую информацию:

- а) тема совещания;
- б) цель совещания;
- в) перечень обсуждаемых вопросов;
- г) время начала и окончания совещания;
- д) место, где оно будет проходить;
- е) фамилии докладчиков, содокладчиков, ответственных за подготовку вопросов;
- ж) время, отведенное на каждый вопрос;
- з) место и время, где можно ознакомиться с материалом по каждому вопросу.

Оповещение участников совещания о его проведении и ознакомление с его повесткой способствует более качественным выступлениям;

3. Время совещаний должно быть обязательно определено расписанием, установленным в организации (отделе). Внеплановые совещания выбивают из ритма, снижают культуру делового общения, лишают руководителя возможности планировать свое рабочее время и распоряжаться им, срывая запланированные встречи и дела. Рекомендуется устраивать совещания в конце рабочего дня или во второй его половине, чтобы не сбивать сотрудников с рабочего ритма.

Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов (в случае более длительной непрерывной работы большинству участников по чисто физиологическим причинам становится безразлично, как решится вопрос). Начинать и заканчивать совещание следует в строго назначенное время, каждый выступающий использует специально отведенное для него время на каждый вопрос. Соблюдение процедуры выступлений нормализует ход совещания;

4. Целесообразно количество приглашенных свести к минимуму, т.к. большое количество приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (или отдачи) присутствующих, одновременно удлиняя совещание. Оптимальное число участников совместных обсуждений 5 – 7 человек, возможно 7 – 9, максимум 12 человек, приглашаются только те люди, без которых нельзя обойтись. Лучше всего, когда при разнородной повестке совещания состав его участников является переменным: лицам, чьи вопросы обсуждены, разрешается покидать совещание, а другие участники, чей вопрос рассматривается не первым, приглашаются на соответствующее время. Большее количество участников может снизить эффективность работы, заседание может оказаться неуправляемым и не принести ожидаемых результатов. Тема обсуждения определяется заранее, чтобы участники могли подготовиться, продумать свои предложения, подготовить доклады.

Некоторых сотрудников можно вместо приглашения на всякий случай попросить находиться на своем рабочем месте неотлучно в указанный интервал времени, чтобы при необходимости вызвать или получить справку по телефону.

Поскольку деловое совещание предполагает свободную дискуссию, необходимо прежде всего подобрать достаточно спокойных, выдержанных людей, способных адекватно реагировать на противоположные точки зрения и их авторов. Выбирая, кто будет входить в число участников совещания, выбирайте людей, способных в ходе коллективной мыслительной деятельности выполнить роль «эксперта», «генератора идей» и «критика»;

5. Необходимо учитывать характеры и взаимоотношения приглашенных, рассаживая участников, т.к. установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – те, которые сидят рядом. Для активного взаимодействия участников имеет значение их пространственное размещение, наиболее эффективная форма – «круглый стол».

Руководитель должен регулировать направленность выступлений, не допуская отклонений в сторону, затягивания выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного анализа и реальных предложений. Если начало обсуждения выявило неподготовленность вопроса, то необходимо снять его с обсуждения. Необходимо следить, чтобы выступления были корректны, регулируя их очередность. Длинные и туманные выступления можно тактично прерывать, не задевая самолюбия выступающего;

6. Совещание начинается со вступительного слова руководителя, в котором он формулирует цели и задачи предстоящей работы. Если на обсуждение выносятся заранее подготовленные предложения, то они доводятся до присутствующих, после чего обсуждаются. Если это не сделано, то предлагается вносить предложения, а уж затем их обсуждать. Очень хорошо при обсуждении наиболее важных тем, если текст будет заранее подготовлен и роздан участникам заседания. Но не стоит в выступлении охваты-

вать большой круг вопросов, достаточно остановиться на кардинальной основополагающей идее, но ее нужно изложить убедительно, доказательно, доходчиво, контролируя себя и реакцию аудитории.

Начинать совещание нужно вовремя и сразу согласовывать с его участниками правила совместной работы, например ограничение времени выступлений или порядок принятия решений. После чего одному из участников следует поручить ведение протокола.

Ведущий совещания обычно выбирает один из двух основных стилей ведения совещаний: дипломатический или авторитарный.

Дипломатический стиль предполагает учет мнений всех участников совещания, а также то, как различные идеи согласуются между собой. При авторитарном стиле руководства некоторые участники, стремясь протолкнуть свои проекты, действуют напористо.

Одна из основных задач ведущего делового совещания – привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы. Конечно, у ведущего должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, чтобы понять, правы они или нет в своем понимании проблемы. Если верна чужая точка зрения, ведущий совещания может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или упускают что-то существенное, он может сообщить недостающие факты. Правильно поставленные вопросы – прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в нужное русло.

В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход. Для этого руководителю следует:

- оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих;
- постоянно поддерживать разговор;
- немедленно принимать меры в случае возникновения эмоционального напряжения;
- выслушивать мнение всех оппонентов;
- нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и к отклонениям от темы;
- при необходимости уточнять сообщения отдельных участников: «Что именно вы имеете в виду?»;
- чаще подводить промежуточные итоги, для того чтобы продемонстрировать участникам, что они уже близки к цели.

Для сохранения единства участников совещания целесообразно:

- разрядить обстановку в конфликтной ситуации;
- не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
- защищать того, кто имеет меньше опыта, работает недавно.

Для мобилизации участников совещания рекомендуется:

- не расслабляться самому и не давать выключаться из работы другим;

- избегать повторов, но не оставлять без внимания даже самое незначительное предложение, если оно хоть как-то поможет делу.

Для фокусировки внимания на обсуждаемой задаче важно:

- основываться на фактах;
- записывать вносимые предложения;
- выстраивать их так, чтобы в глазах присутствующих складывалась целостная картина.

Для активации участников совещания:

- в целях усиления доказательности тех или иных положений ставить дополнительные вопросы;
- высказать одобрительное замечание в адрес участника, внесшего конструктивное предложение.

Рекомендуется определенный порядок выступлений, при котором их очередность будет обратной авторитету и положению выступающего, тогда над участниками с более низким статусом не будет довлеть уже высказанное суждение более авторитетных коллег.

Если цель совещания заключается в обмене информацией и постановке очередных задач по ходу текущей работы, то в совещании должны участвовать лишь руководители подразделений. На таком заседании следует коротко рассказать о положении дел, т.к. не исключено, что некоторые из присутствующих могут быть не знакомы с проблемой в целом. Затем необходимо сообщить о ходе выполнения решений, принятых на предыдущем совещании.

Если цель совещания – решение конкретной проблемы, то к работе в нем необходимо привлечь тех, без кого дело не сдвинется с места, и тех, кто способен предложить свой вариант решения данной проблемы. Участников совещания необходимо обеспечить информацией о проблеме, четко и однозначно сформулировать задачу.

В конце совещания следует кратко подвести его итоги, поблагодарить участников за высказанные конструктивные предложения, поставить задачи по реализации принятых решений.

4.2. Деловые переговоры

Деловые переговоры по сравнению с деловой беседой носят более официальный характер и предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства партнеров. К ним необходима подготовка, которая состоит в: определении проблем; поиске партнеров; уточнении интересов своих и партнеров; подборе специалистов в состав делегации; решении организационных вопросов и оформлении соответствующих материалов (документов, образцов изделий и т.п.).

Различают **официальные** переговоры (характеризуются подписанием определенных документов, имеющих юридическую силу) и **неофициаль-**

ные (их цель – обсуждение проблем, получение информации, достижение предварительных договоренностей).

Переговоры – это форма делового общения, предназначенная в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников.

Деловые переговоры можно классифицировать на:

- переговоры по определенному поводу (например, в связи с необходимостью налаживания кооперационных связей);
- переговоры при определенных обстоятельствах (например, несовпадение интересов);
- переговоры с определенной целью (например, заключение соглашения);
- переговоры по определенным важным вопросам (политического, экономического, социального или культурного характера).

В основном при проведении деловых переговоров партнеры либо находятся на равных, т.е. испытывают друг к другу обоюдный интерес, либо один из участников находится в роли нуждающегося «просителя», которому необходимо склонить другого на свою сторону. В процессе переговоров обычно стремятся добиться взаимной договоренности по определенному вопросу, где, как правило, сталкиваются интересы, а также достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом отношения.

Деловые переговоры включают следующие этапы: подготовка переговоров; их проведение; завершение переговоров и анализ их итогов.

Подготовка переговоров

К любым переговорам вне зависимости от степени их важности лично для вас или для организации, которую вы представляете, необходимо тщательно готовиться (с использованием всяческих анализов, экономических расчетов, заключений и т.д.), и от того, насколько хорошо вы подготовитесь, будет зависеть успех самих переговоров.

В процессе подготовки переговоров важно:

- четко определить цель и пределы переговоров;
- получить как можно больше информации о партнере, о членах делегации, о ее главе (должность, полномочия, семейное положение, интересы, пристрастия, сильные и слабые стороны, биография и т.д.);
- согласованно выбрать место и время встречи;
- четко представлять предмет переговоров и обсуждаемую проблему.

Если вы идете на переговоры, значит, перед вами стоит какая-то цель. Цели бывают долгосрочные – то, что вы вообще хотите получить в партнерстве, и краткосрочные – это то, что вы хотите получить в результате конкретных переговоров. Например, долгосрочная цель – это развить со-

трудничество с определенной фирмой таким образом, чтобы через два года весь процент бюджета на наружную рекламу они отдавали вам, т.е. вы будете единственной фирмой, которая делает всю наружную рекламу для этой компании. Тогда целью может быть подписание договора о намерениях – на какой-то проект, на какую-то сумму, на какие-то сроки и т.п.

Хорошо сформулированные цели конкретны, реалистичны, определены во времени и непротиворечивы. Все эти требования нужно учитывать при формировании целей предстоящих переговоров. Хорошо сформулированные цели позволят вам, во-первых, правильно построить работу как на предварительном этапе, так и во время переговоров; во-вторых, оценить, насколько успешно прошли переговоры, и сделать выводы, как повысить успешность в будущем.

Желательно, чтобы целей было не слишком много и чтобы имелась возможность их пересмотреть, ведь ситуации иногда меняются. Заранее сформулированные пределы, т.е. условия договоренностей и особенности ситуации общения, которые вы считаете предельно допустимыми, избавят от многих неприятностей и неожиданностей. К таким пределам можно отнести максимальную или минимальную стоимость возможного проекта, а также параметры общения (например, ни при каких обстоятельствах не позволять недоброжелательных выпадов в ваш адрес и т.п.).

Достигнете вы поставленной цели или не достигнете, зависит, конечно, не только от вас, но и от ваших партнеров. Поэтому вам необходимо заранее собрать как можно больше информации о предполагаемом партнере. Постарайтесь по возможности поближе познакомиться с человеком, с которым вам предстоит общаться (узнайте его вкусы и пристрастия).

Соберите максимальную информацию об организации, которую он представляет. Как давно она существует? Какие продукты и как продвигаются этой компанией на рынок? Каковы потребности в вашем предложении? С какими еще фирмами эта организация работает? Чем она довольна и чем недовольна в сотрудничестве с другими фирмами, с какими трудностями сталкивалась и т.д. Ответы на эти вопросы позволят вам правильно определить собственные цели и подготовиться к переговорам.

Если вам предстоит встретиться сразу с несколькими представителями, т.е. с целой делегацией, то целесообразно заранее выяснить должности, обязанности и полномочия всех участников со стороны партнера. Важно установить, кто реальный лидер этой группы, чтобы затем во время встречи уделить ему больше внимания. Часто это вовсе не глава делегации, а, например, руководитель направления, которое наиболее заинтересовано в результатах переговоров. И только зная все это, следует формировать собственную команду переговорщиков. От того, насколько грамотно она будет сформирована, во многом зависит успех будущей встречи.

При подготовке к переговорам важно определить состав делегации, ее руководителя. Типичная ошибка российских участников переговоров –

слишком большой количественный состав делегации, которая должна работать, как единая команда.

С партнером согласуются организационные моменты предстоящих переговоров: уровень их проведения (кто глава делегации: руководитель предприятия, его заместитель и т.д.); место проведения; количественный состав делегации.

Существует множество обстоятельств, на первый взгляд незначительных, учет которых позволяет, во-первых, создать требуемую обстановку и, во-вторых, скрыто накапливать психологические преимущества над партнером. Например, психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них. Поэтому, определяя время встречи, следует предложить партнерам то, которое будет удобно им. При таком способе действия, во-первых, больше вероятность, что предложение о встрече не будет отклонено, во-вторых, с первых слов проявляется уважение к партнеру.

Переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников (многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению). Поэтому если стоит вопрос о скорейшем заключении соглашения, то уменьшают количество участников. Наибольшая вероятность заключения договора (при прочих равных условиях) – переговоры «тет-а-тет». Правда, при этом есть риск, что какие-то моменты в договоренности могут быть упущены. Поэтому, как показывает практика, если переговоры серьезные, то лучше все же работать командой: вас должно быть хотя бы двое. Один ведет переговоры, второй отслеживает реакции собеседника или собеседников, и если вы что-то пропустили, забыли сказать, то он добавляет и одновременно отслеживает реакции оппонентов по переговорам.

При подготовке к переговорам важно учитывать и такие моменты, как день недели, время суток, место вашей встречи. Наиболее оптимальные дни для переговоров – вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня – через полчаса-час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов. Благоприятная среда для переговоров может быть создана в зависимости от обстоятельств в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории (конференц-зал, приспособленные для переговоров номер гостиницы, зал ресторана и т.д.).

Где лучше встречаться: на своей территории, на нейтральной или на территории партнера? Это зависит от вашей цели – если вы хотите добиться психологического преимущества, то лучше пригласить партнера к себе в компанию. Выбирая нейтральную территорию, бизнесмены часто предпочитают курорты, географически расположенные на полпути между договаривающимися сторонами. Они тогда находятся в равных условиях: путешествуют обе стороны, обе стороны сокращают себе доступ к информации. При этом, как правило, возникает стимул для обеих сторон заключить

соглашение как можно скорее, т.к. стоимость переезда и гостиниц стимулирует быстрее заключение договора.

Но определенное психологическое преимущество в переговорах имеет принимающая сторона – дома и стены помогают. Организация встречи требует определенного мастерства. Идеально проводить встречи в специально приспособленных переговорных комнатах. Главный элемент обстановки переговорной комнаты – стол. Определенную роль играет расположение людей во время беседы. То, как мы рассаживаемся, может улучшить или затруднить наше взаимодействие и взаимопонимание. Деловой этикет предполагает, что лучший стол для переговоров – круглый или овальный. Круглый стол подразумевает равноправие участников, свободный обмен мнениями и взглядами. Посадка по кругу предполагает более конструктивное взаимодействие. Беседа за журнальным столиком будет носить еще более неформальный, неофициальный характер.

Бывает, что в распоряжении хозяев есть только традиционный прямоугольный стол. В этом случае следует помнить, что во время переговоров нельзя никого сажать ни в его главу, ни в торец. Схема расположения партнеров: друг против друга в зависимости от их ранга или должности. Нужно помнить, что любой стол с углами изначально настраивает собеседников на конфронтацию, увеличивает противоборство. А т.к. деловые переговоры – это процесс поиска решений, выгодных для обеих сторон, физическое размещение должно способствовать сотрудничеству, а не противоборству. В качестве альтернативы столу переговоров участники с обеих сторон могут разместиться по одну сторону стола, «лицом к проблеме», изображенной на плакатах или демонстрируемой на экране. Так они будут сражаться с проблемой, а не друг с другом. Например, японцы, располагая всю относящуюся к переговорам информацию на стенах, создают такую обстановку, что все участвующие в переговорах стороны «видят проблему», выступающие по очереди выходят к демонстрируемому материалу.

При встрече с глазу на глаз предпочтительнее садиться под углом. Установлено, что при прочих равных условиях конфликты при таком расположении возникают реже, нежели у сидящих друг против друга. Чем острее между вами угол, тем легче договориться. Расположение под углом способствует сотрудничеству. Оптимально сесть рядом (если позволяют обстоятельства). Если же задача – спровоцировать конфликт, то садитесь прямо напротив оппонента.

Невежливо усаживать гостей спиной к двери, т.к. сидящие спиной к двери чувствуют себя некомфортно. Поэтому, если вы хотите, чтобы ваши партнеры чувствовали себя «как дома», усадите их так, чтобы они видели дверь. Если же вы, наоборот, имеете цель создать им дискомфорт, то посадите их спиной к двери. Если встречаются малознакомые люди, очень полезно заранее расставить на столах карточки с именами и фамилиями всех участников переговоров. Так им будет легче общаться.

Обстановка и отделка зала не должна быть угнетающей и подавляющей, т.к. это снижает эффективность и результативность переговоров. Стоит позаботиться о том, чтобы между сидящими было достаточно свободного места, но слишком большая дистанция между партнерами может создать чувство отстранения. Продуктивной работе мысли более способствуют жесткие стулья. Мягкие кресла расслабляют сначала тело, а затем и мозги. Хотите сделать партнеров более податливыми, тогда усадите их в мягкие кресла. Ваше преимущество будет большим, если кресла глубокие, низкие. Вы будете выше партнера в пространстве, и это подсознательно воспринимается как более сильная позиция.

Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему. Вы должны четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Деловые переговоры должны проходить по заранее выработанному сценарию. В зависимости от трудности переговоров может быть и несколько проектов. Необходимо наметить моменты своей неуступчивости, и моменты, где можно будет уступить, если возникает тупик в переговорах, определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут дискуссию.

При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противоположной стороны) необходимо тщательно продумать следующие вопросы:

- в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе;
- от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться;
- в чем следует видеть оптимальное решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам;
- какие аргументы необходимы, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемые возражения партнера, обусловленные несопадением интересов (сужение или расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т.д.);
- какое вынужденное решение можно принять в ограниченный срок;
- какие предполагаемые предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов.

Определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять ваше предложение. Вы должны посмотреть на проблему его глазами.

Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества. Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно настройтесь на них и приготовьтесь использовать их в

процессе аргументации. Проблему, которую предстоит обсуждать, для себя разложите «по полочкам». Таблицы с цифрами, записи, схемы – все это только поможет на самих переговорах.

Ведение переговоров

Если вы хотите добиться максимальных результатов от деловых встреч и переговоров, необходимо уметь чувствовать ситуацию и управлять процессом общения. К самым ценным качествам делового человека, ведущего переговоры, можно отнести: терпение, такт, дипломатичность, проницательность и спокойствие. Необходимо обладать следующими навыками:

- организация процесса общения, постановка целей переговоров;
- знание речевого этикета и умение им пользоваться;
- умение вести беседу, собеседование, деловой разговор, дискуссию, спор, деловое совещание и т.д.;
- обладание навыками убеждения, умением опровергать, критиковать, достигать соглашений, компромиссов, делать оценки, предложения;
- владение техникой речи, умение структурно правильно строить разговор и публичные выступления.

Переговоры очень разнообразны в зависимости от цели их проведения, это может быть и заключение договора о поставках, и переговоры на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности, ценовые переговоры и т.п. И в связи с их многообразием необходимо для каждого переговоров разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения, придерживаясь при этом общей схемы этапов их проведения: введение в проблематику; изложение информации, уточнение интересов и целей участников; обсуждение позиций, аргументация предлагаемых решений; согласование позиций (диалог, поиск компромисса, решение).

Главная задача в начале переговоров – установить зрительный и эмоциональный контакт со своим собеседником – теплая улыбка, дружеское рукопожатие. Можно сделать комплимент вашему партнеру, его бизнесу, команде: «Господа, слышал, что ваша компания получила тендер. Рады за вас, поздравляем» – это придаст предстоящему разговору определенное направление. Вполне уместно, если переговоры проходят «тет-а-тет», начать разговор с двух слов о хобби собеседника.

Чтобы переговоры развивались успешно, необходимо сразу же постараться найти общую с партнером позицию. В начале переговоров затроньте бесспорные, не вызывающие разногласий аспекты обсуждаемого предмета. После этой фразы переходите к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно относительно легко. И только после этого остановитесь на важнейших вопросах повестки переговоров, требующих подробного обсуждения. В общем, лучше сначала прийти к согласию по нескольким второстепенным пунктам, а затем приступить к щекотливой ча-

сти, т.к. здесь сработает эмоциональный момент: тот, кто несколько раз подряд уже ответил «да», не сможет сказать однозначное «нет».

Важно уметь расставить аргументы в определенной последовательности. Начинайте и заканчивайте сильными аргументами, а те, что послабее, должны прозвучать в середине вашей речи. Всегда держите в резерве «козырную карту» – самый мощный, самый убедительный аргумент, он сработает в переломный момент переговоров или при подведении итогов.

Смело пользуйтесь всеми сведениями, которые у вас уже имеются, а также не забывайте фиксировать то, что покажется вам важным в ходе разговора. Такое ваше внимание к его словам, к обсуждаемому вопросу заставит вашего собеседника, как минимум, с таким же вниманием отнестись к тому, что вы будете говорить. Записи в блокноте во время переговоров настолько прочно вошли в деловой обиход, что тот, кто не записывает, воспринимается негативно, т. к. возникает предположение, что ничего полезного он от оппонента не услышал. Поэтому необходимо делать хоть какие-то пометки по крайней мере для того, чтобы не обидеть партнеров.

С самого начала серьезно воспринимайте высказываемые партнером по переговорам мнения, обоснования проблемы, требования, оговорки, пожелания и т.д. Чтобы не мешать развитию переговоров, не акцентируйте внимание на расхождении во взглядах, если они не принципиальны. Практика ведения переговоров показывает, что очень важно контролировать свое внутреннее состояние. Во время переговоров важно всегда оставаться спокойным и уверенным в себе. Да, предложение вашего партнера, возможно, интересное, но не единственное, и он не единственный человек, с которым вы готовы вести переговоры. Нужно помнить, что чаще выигрывает тот, кто остается эмоционально нейтральным. Если вы хотите добиться успеха в ведении переговоров, обязательным правилом для вас должна стать демонстрация уважения к партнеру по переговорам и к его позиции.

Если ваш партнер ведет очень длинный монолог, а у вас возникли возражения по некоторым вопросам, перебивать собеседника все же не следует, дайте возможность партнеру спокойно изложить свои аргументы, возражения и предложения. В таких случаях рекомендуется по пунктам записывать все ваши дополнения и возражения. Потом ваши обоснованные возражения с примерами из только что отзвучавшей речи собеседника создадут у вашего собеседника впечатление о вас как о человеке выдержанном, умеющем аргументировать свою точку зрения, и все ваши замечания не будут отброшены в горячке спора, а со вниманием будут рассмотрены. Если же ваши разногласия дойдут до точки кипения, для вас главное – оставаться спокойным, позвольте вашему собеседнику выговориться, изложить все претензии, обоснованные и не очень, а когда он успокоится, то поблагодарите его за откровенность и развейте остатки раздраженности. Участники переговоров должны говорить спокойно, контролируя свою речь, убедительно, но не навязчиво.

Прежде всего, при изложении своих позиций, целей и интересов надо обращать внимание на относящиеся к комплексу проблемы аргументы, выдвинутые вашим партнером. Попросите его уточнить, почему он придерживается изложенной точки зрения. Концентрируйте внимание на предмете и одновременно учитывайте личностные качества партнера.

Для всех участников переговоров прежде всего важно выяснить позицию собеседника по отношению к предмету переговоров и сопоставить эту оценку со своей. Всегда будьте настроены положительно, внимательно выслушайте партнера, это создаст основу для прогресса на переговорах, поможет понять, проанализировать и оценить позицию собеседника. Также это позволит избежать ненужных встречных вопросов, недоразумений и обеспечит плавный ход обсуждений затронутых на переговорах вопросов. Если же переговоры зашли в тупик, положение можно поправить. Рассмотрите проблему с другой стороны. С помощью встречных вопросов уточните, правильно ли вы поняли партнера: «Если я вас правильно понял, у вас есть некоторые сомнения...» Проявите решительность в деле и сдержанность в тоне. Может случиться, что переговоры увязнут в обсуждении второстепенных вопросов, хотя стороны не пришли еще к согласию по основным пунктам. А ведь именно такое согласие является предпосылкой для успешного хода переговоров. В этом случае необходимо «отсорттировать» уже достигнутые (главные) результаты переговоров и на основании этого определить следующие подлежащие обсуждению пункты.

Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. **Вопросы** являются основным средством управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Задавая вопросы, мы демонстрируем интерес к собеседнику, к его мнению. К тому же и психологическое преимущество находится на стороне задающего вопросы, а не отвечающего на них.

Преимущества умения задавать вопросы заключаются в следующем:

- способствует предотвращению споров;
- помогает выявить слабое место при заключении сделки – ключевой вопрос. Задавая вопросы, вы сообщаете другому человеку то, что думаете, и этим помогаете собеседнику принять вашу идею, как свою собственную;
- помогает избежать лишних разговоров, экономя ваше время, ответственное на проведение переговоров;
- вызывает у другого человека чувство собственного достоинства. Спрашивая его мнение и этим делая ему комплимент, вы показываете человеку, что уважаете его точку зрения, следовательно, и он наверняка станет уважительнее относиться к вашему мнению. Привычка говорить «не кажется ли вам» поможет избежать утвердительных заключений. Когда другой человек утверждает что-либо, что вы считаете неверным, откажите себе в удовольствии сразу же возражать ему, показывая незамедлительно всю абсурдность его утверждений; начните с замечания, что «в некоторых

случаях или обстоятельствах его мнение было бы верным, но в данном случае не кажется ли вам...» и т.д. Тогда разговор, в котором вы принимаете участие, станет более любезным. Сдержанный тон в выражении своих взглядов вызывает меньше возражений.

Когда вы хотите показать свою компетентность, уверенность в себе и своих силах, то лучше создавать впечатление открытости для критики: «Прав ли я, считая, что...», «Если я не прав, поправьте меня...» и т.п. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Существуют следующие виды вопросов.

Информационные вопросы предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо. Например, вопросы «Когда? Как много? Как долго? Что вы делаете в таком случае? и т.д.» позволяют уточнить какие-то данные, установить более глубокий контакт, перехватить инициативу. Однако злоупотреблять такими вопросами не эффективно, т.к. они превращают беседу в допрос, а задаваемые в большом количестве – раздражают собеседников. С таких вопросов хорошо начинать диалог, но не стоит строить его только с их помощью.

Строить диалог лучше с таких вопросов, как **ознакомительные**, контрольные или вопросы для ориентации. Ознакомительные вопросы предназначены для выявления мнения собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, требующие развернутого ответа. Например: «На какой эффект вы рассчитываете при принятии этого решения?».

Вопросы для **ориентации** задаются, чтобы установить, продолжает ли ваш партнер придерживаться высказанного ранее мнения. Например: «Каково ваше мнение по этому пункту?», «К каким выводам вы пришли?».

Контрольные вопросы важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер. Например: «Что вы об этом думаете?», «Считаете ли вы так же, как и я?». Такие вопросы дают нам информацию о мнении, позиции, опасениях и интересах другой стороны. А такая информация бесценна, т.к. позволяет нам правильно выстроить процесс беседы, убеждения, правильно подобрать аргументы, расставить нужные акценты, грамотно ответить на возражения.

Направляющие вопросы необходимы тогда, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление беседы. С помощью таких вопросов вы можете взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в необходимое вам русло. Например: «Если я предложу вам способ, с помощью которого можно быстро решить проблему..., ничем при этом не рискуя, заинтересует вас это?» У партнеров по переговорам сразу же возникает состояние положительного ожидания.

Провокационные вопросы позволяют установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать – значит, бросать вызов. Эти вопросы можно начинать так: «Вы уверены, что сможете..?», «Вы действительно считаете, что..?».

Альтернативные вопросы представляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово «или» чаще всего является основным компонентом вопроса: «Какой срок обсуждения подходит вам больше всего – день, два или неделя?».

Подтверждающие вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он также даст положительный ответ. Примеры: «Вы придерживаетесь мнения, что..?», «Наверняка, для вас удобнее..?».

Встречные вопросы направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается невежливым отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества.

Заключающие вопросы направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. При этом лучше всего сначала задать один – два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой: «Смогли я убедить вас в выгоде этого предложения?», – а затем без дополнительного перехода можно задать вопрос, заключающий переговоры, например: «Какое время реализации этого предложения вас больше устраивает – май или июнь?» Вопросы – это окна, через которые вы можете разглядеть позицию собеседника. Причем они должны быть открытыми, т.е. такими, на которые понадобятся развернутые ответы вместо коротких «да» или «нет». Перефразируйте в вопросе то, что сказал вам только что собеседник (измените немного смысл сказанного, так чтобы это звучало в вашу пользу), и спросите, правильно ли вы его поняли. Отвечая, он или невольно согласится с вами, или, сам того не желая, приоткроет больше, чем надо, свою позицию.

В случае несовпадений ваших интересов с интересами партнера согласие достигается поэтапно или за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения). Здесь, как в шахматах: думайте, чем можно пожертвовать второстепенным, чтобы выиграть главное, где можно отдать даже ферзя, но чтобы после жертвы поставить мат. Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера, т.к. он ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д. Выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т.д.). Нередко принять окончательное решение человеку мешает страх, а не качество самого предложения. Поэтапное вовлечение его в работу смягчает дискомфорт.

В таком случае необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение «поколебать» партнера с помощью новых аргументов и способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей. Если же партнер отказывается от вашего предложения, то можно его спросить: «А что можно сделать, чтобы мы пришли к согласию?» Нередко он сам подсказывает новые варианты. В случае отказа можно напомнить, что любое большое дело начинается с малого и предложить сотрудничество в каком-то одном фрагменте большого проекта.

Завершение переговоров и анализ их итогов

Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно также, основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

После всех обсуждений при ведении деловых переговоров рекомендуется все результаты и принятые решения оформлять в виде письменного соглашения (запротоколировать), т.к. существует правило, что если после устной договоренности заключено письменное соглашение, в которое не вошли какие-то моменты из устного договора, то последние теряют свою силу. Незнание этого правила нередко подводило многих предпринимателей. Не включение в письменное соглашение части устных договоренностей не бывает случайным, т.к. «забывается» то, что хотят забыть. Если вас не устраивает полученный сокращенный договор или соглашение, то не подписывайте его, а предложите свой вариант, или все же можете подписать, добавив в качестве приложения протокол разногласий.

Устная договоренность может быть равносильна письменному соглашению только в том случае, когда она заключена с первыми лицами компании. Со всеми остальными она играет роль протокола о намерениях, т.е. не обязательна к исполнению.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем.

Следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, это разрядит ситуацию напряженности и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

По окончании переговоров целесообразно сразу дать анализ итогов деловых переговоров, это помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения). Анализ деловых переговоров – это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом, это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров:

- правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям сложившейся ситуации;
- чего мы действительно достигли на переговорах и чего не достигли по сравнению с поставленной перед нами задачей;
- в чем заключаются основные причины достижения на переговорах данных результатов;
- что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие выводы можно из этого сделать и какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать для ведения переговоров в будущем;
- пришлось ли нам в ходе переговоров пойти на уступки и почему;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров;
- кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?

Не зависимо от того, были переговоры успешными или безрезультатными, их итоги должны быть обсуждены. Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.

Обобщая сказанное, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что важнейшими предпосылками успешного проведения переговоров являются хорошая подготовка, концентрация на предмете переговоров, ориентированное на решение проблемы мышление, стремление выработать общую позицию, учет личностных качеств партнера, уважение и соблюдение интересов.

4.3. Публичное выступление

Публичное выступление – это выступление перед аудиторией, изложение какой-либо информации, возможно, с показом наглядного материала, с определенной целью. Публичное выступление состоит из вступления,

основной части и заключения. Подготовка к такому выступлению начинается заблаговременно и включает следующие этапы:

- определение темы выступления и его целей;
- оценка аудитории и условий встречи;
- сбор необходимых материалов;
- подготовка плана выступления и его репетиция.

Вступительная часть речи предназначена для презентации оратора, повышения внимания к теме выступления и создания общей заинтересованности.

В основной части приводятся ключевые положения по проблеме, которые детально анализируются и подкрепляются соответствующими аргументами. Большое значение имеют уверенная и конкретная позиция оратора, весомость приводимых аргументов, чувство юмора и речевая выразительность. Заключительная часть, как и вступление, лучше запоминается слушателями, поэтому содержит основные выводы по обсуждаемому вопросу, конкретные пути решения проблемы.

Цели публичного выступления могут быть самыми разными: проинформировать, объяснить, заинтересовать, убедить, переубедить, побудить к действию или воодушевить. В зависимости от цели подразделяются и виды речей: информационные (повествовательные, описательные, объяснительные), агитационные (воодушевляющие, убеждающие, побуждающие к действию) и развлекательные.

В зависимости от конкретной сферы применения публичные выступления подразделяются на следующие виды:

- **академические** (лекция, научный доклад, научное сообщение). Отличительные черты – научная терминология, аргументированность, логическая культура, сообщение сведений научного характера;
- **судебные** (обвинительная или защитная речь). Отличительные черты – анализ фактического материала, использование данных экспертизы, ссылки на показания свидетелей, логичность, убедительность;
- **социально-политические** (выступление на заседании, агитаторская, митинговая речь). Такие речи могут носить призывной или разъяснительный характер. Отличительные черты – разнообразие изобразительных и эмоциональных средств, черты официального стиля, использование политических и экономических терминов;
- **социально-бытовые** (приветственная, застольная, поминальная речь). Отличительные черты – призыв к чувствам; свободный план изложения; использование сравнения, метафоры, торжественный стиль.

Первым этапом любого вида публичного выступления является подготовка – определение темы, подбор материала и сбор дополнительной информации. Хорошее выступление определяется глубиной содержания (сутью) и формой изложения (стилем). И то и другое требует времени и упорной работы. Чтобы выступление достигло цели, соберите как можно

больше информации о предполагаемой аудитории: к кому вы обращаетесь, сколько будет людей, узнайте их возраст, круг интересующих вопросов, уровень образования, профессии ваших будущих слушателей. Выясните, насколько они осведомлены в вопросах, касающихся вашего выступления. Чем больше будет собрано материала, тем легче донести информацию до аудитории, а также ответить на вопросы, рассмотреть и опровергнуть возражения, в т.ч. и заведомо провокационные и нечестные. Не стремитесь в одном выступлении объять необъятное. То, что вы говорите, варианты, которые вы предлагаете, должны быть понятны и приемлемы для собеседника. Не увлекайтесь терминологической лексикой, чрезмерным количеством статистических выкладок, ваша цель – быть понятным.

Речь составляется в соответствии с законами логического мышления. В ней должно содержаться сообщение необычное, возбуждающее интерес, либо жизненно важное обстоятельство. Абстрактные рассуждения чередуются в речи с конкретными фактами, иллюстрирующими эти рассуждения. Факты, которые приводятся в публичной речи, должны быть проверены, все выводы – продуманы, выверены.

Второй этап – это представление подготовленного материала. Здесь нужно соблюсти три условия: подстроиться под аудиторию, завладеть ее вниманием и наблюдать за тем, как воспринимается информация, совпадает ли реакция с той, которую вы ожидали. В начале выступления важно сконцентрировать внимание аудитории, наладить контакт и относительную непринужденность в общении с присутствующими.

Необходимо начинать свою речь с сильным и настойчивым стремлением достичь своей цели. Речь имеет отклик у слушателя только тогда, когда в сознании оратора сам он, аудитория и слово сольются воедино. Для этого нужно знать, о чем выступающий будет говорить. Если речь заранее не спланирована, оратор не может чувствовать себя уверенно перед слушателями, а уверенность – это одна из главнейших составляющих успеха.

Каждое публичное выступление должно соответствовать целому ряду основных требований. Первое из них – определенность, ясность. Слушатели должны ясно понимать все слова и выражения, употребляемые выступающим. Когда оратор использует незнакомые для аудитории слова, то возникает неопределенность и непонимание. Вы должны изложить предлагаемую информацию в доступной, ясной форме. Вам следует стремиться, чтобы ваша информация была услышана и правильно понята. Современная аудитория желает, чтобы оратор говорил так же просто, как в личной беседе. У хорошего оратора слушатели не замечают манеры говорить, они воспринимают только предмет, о котором идет речь.

Для убеждающего воздействия необходимо, чтобы уровень говорения соответствовал уровню понимания. Аргументы должны быть взяты из сферы деятельности слушателей, информация должна быть приемлема по половозрастным особенностям и по возможности наглядно представлена.

Следующее обязательное требование к публичному выступлению – это последовательность. Она достигается тогда, когда изложение идет от известного к неизвестному, от простого к сложному, от описания знакомого и близкого к далекому. Следует продумать композицию выступления. Ограничьте ваше выступление 20 мин., т.к. большинство людей не способны долго и внимательно слушать. Чаще всего применяется трехкомпонентная структура: вступление (5 – 10% времени выступления), основная часть, заключение (5% времени выступления).

В начале вашего выступления тезисно перечислите основные мысли, которые вы собираетесь раскрыть. В ходе изложения более подробно останавливайтесь на тех или иных положениях, которые на ваш взгляд интересны для аудитории. В заключение необходимо резюмировать речь, повторить основные выводы и положения, призвать к действию. Начало и конец выступления должны быть связаны друг с другом. То, что сказано в конце, лучше запоминается слушателями.

Очень важно соблюдать композиционную соразмерность материала, разумно сочетать старое и новое, теоретический и практический материал, позитивную и негативную информацию, рациональное и эмоциональное в выступлении.

Важнейшим условием ораторского искусства является умение пользоваться образами и картинками. Без этого речь всегда бледна и скучна, а главное – не способна воздействовать на чувства и через них на разум. Настоящая публичная речь должна волновать и возбуждать не только мысли, но и чувства. Только краски и образы могут создать живую речь, такую, которая способна произвести впечатление на слушателей. Речь, состоящая из одних рассуждений, не может удержаться в голове людей, она быстро исчезает из памяти. Задача оратора состоит в том, чтобы воздействовать на чувства слушателей. Сильное чувство, переживания человека всегда затрагивают и разум, оставляя неизгладимое впечатление.

Для активизации внимания, формирования в человеческой психике умственной напряженности, эмоциональной тональности опытные ораторы используют тонкие риторические приемы, цитаты, примеры.

Ораторское искусство обязательно включает в себя культуру речи и знание норм литературного языка. Существует ряд типичных ошибок в устной речи: неправильный выбор слов, употребление лишних слов, употребление близких по звучанию слов, непонимание значения слов. Недопустимы ошибки в произношении звуков и их сочетаний, в ударении.

Речевая грамотность оратора проявляется в умении приспособить речь к определенной ситуации и искусстве интонирования. С помощью интонации, изменения скорости речи, ее громкости задействуется мышление и эмоциональное восприятие. Важные слова и мысли выделяются интонационно, с особой энергией, перед их высказыванием делаются паузы.

Для того чтобы воздействие было максимально эффективным, необходимо научиться владеть своим голосом. Голос способен выражать наши мысли и чувства. Речь должна быть достаточно слышимой, а это зависит от хорошо поставленного голоса и умения пользоваться им в различных условиях. Умение владеть голосом связано с развитием речевого дыхания. Меняйте громкость голоса и скорость речи, показывайте свою заинтересованность в отношении обсуждаемого вопроса. Качество звучания речи зависит от яркости, отчетливости произношения – дикции и от соответствия речи нормам русского литературного произношения.

Существует правило: если хочешь овладеть каким-то искусством, упражняйся постоянно, настойчиво, неустанно. В ораторском искусстве необходимо усвоить технику, механизмы, культуру речи с помощью системы тренировок, упражнений в сочетании с практикой выступлений. Обучение ораторскому искусству и изложению своих мыслей заключается в устранении скованности, в том, чтобы помочь человеку чувствовать себя свободно, непринужденно, уверенно, воодушевленно и вести себя корректно перед аудиторией.

Попросите кого-нибудь, кто не является специалистом в вашей области, выслушать вас и высказать свое мнение. Интересно ли было вас слушать? Имеет ли ваше выступление смысл? Понятно ли вы говорите? Уложились ли вы в отведенное время, что было удачным в выступлении, какие недостатки и почему они возникли?

Вероятнее всего, с первого раза вы будете не удовлетворены результатом, т.к. потратите много лишних слов, и у вас будет ощущение, что вы не сказали чего-то очень важного. Тогда необходимо еще раз продумать свои идеи, подобрать подходящие слова, убрать лишние и пояснить что-то схемами или рисунками. Репетируйте до тех пор, пока не почувствуете себя уверенно и не выучите ваше выступление почти наизусть. Оратор должен основательно знать материал своего выступления. Неплохо будет иметь под рукой справочный материал для тех, кто захочет получить более подробное обоснование. Это к тому же вселяет уверенность, спокойствие, твердость в аргументации информационного сообщения.

Ваше выступление ни в коем случае не должно принимать вид просто дословной передачи материала или чтения текста на одной ноте, т.к. в таком выступлении практически полностью отсутствует контакт с аудиторией. Для поддержания контакта с аудиторией или для его восстановления можно воспользоваться следующими приемами:

- усилить громкость голоса или, наоборот, понизить его;
- сосредоточить взгляд на тех, кто мешает выступлению;
- ввести удлиненную паузу, создав в тексте кульминационный момент;
- внезапно задать вопрос аудитории;
- использовать наглядные средства, схемы, диаграммы, картины, иллюстрирующие рассуждения;

- изменить темп речи, подчеркивая важные мысли путем их перефразировки.

Существуют также несколько способов влияния на восприятие человеком информации. Для этого важно определить, в какой модальности (зрительной, слуховой, кинестетической) информацию можно представить наилучшим образом. Зрительная модальность является в большинстве случаев самым удачным вариантом. Зрительно можно представить себе одновременно большое количество информации, а это значит, что все сложные объекты (со множеством деталей), системы со сложными процессами и отношениями можно воспринимать целиком.

Создайте стержень зрительного образа, т.е. сначала проговорите только самое основное, сделав на этом ударение. После этого постепенно переходите к деталям, дополняя и расширяя этот образ. Дополните словесное описание рисунками, схемами, диаграммами. Это особенно полезно в тех случаях, когда ваш собеседник испытывает трудности с построением зрительного образа.

Чтобы помочь человеку создать зрительный образ того, о чем вы говорите, попытайтесь очень точно описать то, как вы сами представляете предмет или событие, о котором говорите, используйте как можно более подробное описание, не бойтесь повторить то, что наиболее существенно. Добавляйте эмоциональную окраску, т.е. говорите с воодушевлением, заинтересованно, особо выделяйте самые важные моменты. Наиболее запоминающимися и убедительными являются те ораторы, которые говорят от сердца. Задействуйте жестикуляцию: когда человек рассказывает о том, что он видит «мысленным взором», он начинает «рисовать» это в воздухе с помощью рук, и, как ни странно, собеседнику это часто помогает.

Жестикулируйте, подчеркивая наиболее важные моменты с помощью рук, лица и верхней части тела, чтобы придать своим мыслям большую яркость и живость. В сочетании со словами жесты тоже говорят, усиливая их эмоциональное звучание. Жестикуляцию можно классифицировать в соответствии с назначением: выразительная, описательная, указующая, подражательная. Жестами пользуются при описаниях, при желании указать место и движение, они помогают вносить в изложение нужную ясность. Но правильно пользоваться жестами – трудная задача. Пользуйтесь жестами по мере ощущения потребности в них. Жестикуляция не должна быть непрерывной. Не жестикулируйте руками на протяжении всей речи, т.к. не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом. Вносите разнообразие в жестикуляцию, не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность. Жесты должны отвечать своему назначению. Их количество и интенсивность должны соответствовать характеру речи и аудитории (например, взрослые в противоположность детям предпочитают умеренную жестикуляцию).

Для более эффективного воздействия на слушателей используйте следующие способы:

- эффект первых фраз. Сразу привлечь внимание к себе как к личности. Например: «Я рад(а) встрече с вами»;
- эффект квантового выброса информации. Для предупреждения потери внимания аудитории необходимы «россыпи» новизны;
- эффект аргументации. Использовать убедительные и доступные для усвоения слушателей доказательства, особенно если доводы связаны со сферой профессиональных интересов присутствующих;
- эффект релаксации. Психологически объединить разных людей в зале, настроить их на сопереживание. Юмор, шутка, острое слово помогут сплотить людей в интеллектуальной деятельности, усилить их внимание;
- эффект аналога. Если два явления сходны в одном или более отношениях, то они, вероятно, сходны и в других отношениях;
- эффект воображения. Мыслительные усилия слушателя при отсутствии должной полноты информации стимулируют предположения, догадки, мечты, фантазии;
- эффект дискуссии. Дискуссия – одна из разновидностей спора как словесного состязания. Ее цель – добиться истины путем сопоставления различных мнений. Обязательное условие дискуссии – наличие проблемы, занимательной для присутствующих, чтобы вовлечь их в обмен мнениями. Из наиболее интересных суждений выстроить общее резюме;
- эффект эллипса. Это пропуск структурно необходимого элемента высказываний, который в данном контексте легко восстанавливается. Его использовал Аркадий Райкин во время выступлений, разговаривая со зрителями, делал паузы, чтобы они сами домыслили концовку фразы или пропущенные в ней слова и хором их досказывали. Аудитория охотно включается в сотворчество с выступающим.

При ответах на задаваемые вам вопросы: никогда не говорите: «Я согласен, но...», или «Да, но...». Такие выражения вызывают споры, поскольку слово «но» несет агрессивный смысл и предполагает сопротивление. Скажите вместо этого: «Я согласен, и...», или «Я понимаю, почему вы так считаете, и...», или даже «Я уважаю ваше мнение, и...». Слово «и» в значительно меньшей степени вызывает споры и показывает ваше желание прийти к согласию. Такие выражения могут с самого начала помогут пресечь споры, перейти к главной теме, а не просто отвечать на вопросы.

При ответе на заведомо ложное предположение дайте ему определение. Не пытайтесь защищаться, просто скажите: «Это неправильный вывод. В действительности я сказал, что...» и повторите свою мысль. Если вопрос не логичен, не говорите, что он «плохой» или «глупый», эффективным оружием против него будет юмор, кроме того, это поможет вам завоевать поддержку аудитории. Однако, используя юмор, связывайте его с ло-

гикой вопроса или вашей темой, но не с человеком. Отвечайте на вопрос, не задевая личности того, кто его задал.

При ответе на каверзные вопросы определите, какая них основная мысль. Спросите у задающего вопрос его имя, чтобы выиграть несколько секунд. Начните ваш ответ, назвав этого человека по имени и кратко выразив ему свою симпатию, затем продолжайте: «Если я правильно понял вопрос, вы главным образом беспокоитесь об...». Если вы будете предельно кратким, то не дадите задавшему вопрос время, чтобы перебить вас. В первые 45 секунд ответа говорящего перебивают очень редко. Поэтому за первую минуту ответа вам надо ответить на основную часть вопроса. Скажите что-нибудь положительное и приведите интересный пример.

В общении оратора с аудиторией важную роль играет не только форма выступления, но и весь его внешний облик. Хорошее общее впечатление от внешности оратора, его манер, позы и жестов крайне необходимо для успеха речи. Но здесь может быть и отрицательная сторона, т.к. внешние данные могут отвлечь внимание слушателей от содержания речи.

Тщательно подойдите к выбору одежды. Так как вам необходимо управлять вниманием людей, то очень важно не остаться незаметным. Если вы появитесь в бледно-голубом костюме, бледно-голубой рубашке и бледно-голубом галстуке, то на вас попросту не обратят внимания и, вероятнее всего, не будут слушать. Так же важно и не слиться с фоном. Конечно, лучше заранее знать, что будет у вас за спиной во время выступления. Если вдруг оказалось, что вы сливаетесь с фоном, то снимите пиджак, т.к. другого выхода нет. Лучше выглядеть несколько экстравагантно, чем позволить слушателям проигнорировать вас. С некоторого расстояния мелкие детали сливаются: костюм в мелкую клеточку может вызвать головокружение, а полоски – рябь в глазах.

Для выступлений подходит темно-синий или темно-серый костюм, однотонный, белая или очень бледная однотонная рубашка и галстук, сочетающийся с цветом костюма. Оденьтесь современно, но не броско, чтобы аудитория слушала ваше выступление, не отвлекаясь на ваш наряд. Ничто у вас или при вас не должно связывать свободу движений. Не надевайте плотно обтягивающих костюмов, стесняющих движения плеч и рук.

Лицо должно быть серьезным, но не хмурым. Для этого необходимо практиковаться перед зеркалом. Изучайте свое лицо. Что происходит с бровями, со лбом? Разглаживайте набегающие складки, расправляйте нахмуренные брови. Если на нем «застывшее» выражение, упражняйтесь в ослаблении и напряжении лицевой мускулатуры. Произносите фразы, насыщенные различными эмоциями – печалью, радостью и так далее, наблюдая за тем, чтобы мимика тоже принимала в этом участие.

Не волнуйтесь и не забывайте о внутренней уверенности. Спокойно направляйтесь к трибуне. Не перебирайте на ходу ваши заметки, не застегивайте пиджак или жакет, не приводите в порядок прическу, не поправ-

ляйте галстук. Обо всем этом надо думать заранее. Не начинайте речь, пока не займете удобное и устойчивое положение. Как только займете свое место, обратитесь к президиуму и затем к слушателям. Выберите какую-либо определенную форму обращения вроде: «Господин председательствующий, дамы и господа...» – и начинайте.

4.4. Конференции, презентации, приемы

Особое место в практике делового общения занимает общение с аудиторией или группой, размеры которой зависят от того в какой форме проходит работа: конференция, семинар, конгресс, прием, симпозиум или съезд. Проведение конференций открывает пути к многообразному контакту с различными традиционными и перспективными деловыми партнерами, широкому обмену информацией и рекламе своей продукции. Прием групп и делегаций предполагает встречи для обсуждения конкретных вопросов совместной деятельности. Выставки позволяют значительно расширить подобные контакты и создают условия для широкого круга делового общения и более эффективной рекламы своей продукции, а также для заключения различных соглашений. Хотя участие в выставках и связано со значительными затратами, все серьезные организации все же стремятся к участию в них или выступают спонсорами.

Конференция – совещание представителей научных, коммерческих, общественных и других организаций с целью обсуждения каких-либо вопросов. Проведение конференций требует детальной подготовки, включая и рассылку с разрывом в полтора-два месяца информационных писем. В них сообщается: в первом письме – о вероятной тематике, структуре и сроках конференции, а также о вероятном представительском взносе и стоимости проезда и пребывания на конференции.

Второе информационное письмо содержит подробную программу конференции, включая ее деловую, неофициальную и культурную части, сведения о приемах, а также информацию о программе поездок, программе для сопровождающих и т.п. Во втором информационном письме детально рассматриваются все стороны, касающиеся приезда, размещения, затрат во время конференции. Обычно к информационным письмам прилагаются опросные листы, заполняемые будущими участниками и включающие как информацию об участниках, так и сведения об их предполагаемой деятельности на конференции, а также о способах оплаты представительского взноса.

Пресс-конференция является встречей официальных лиц с представителями прессы, радио и телевидения с целью информирования через них общественности об актуальных вопросах экономики, политики и культуры. Ее могут проводить государственные и негосударственные организации, партии и движения, союзы и различные общества, а также частные лица, которые кроме информирования могут иметь и другие цели, в част-

ности, имиджевые и рекламные. Любая пресс-конференция представляет собой довольно рискованное мероприятие, в ходе которого могут возникнуть неожиданные ситуации и повороты, так как по своей природе такое собрание таит в себе много непредсказуемых и провокационных моментов, инициируемых как одной, так и другой стороной.

Дискуссия – сопоставление точек зрения собеседников по крупным и актуальным вопросам. Дискуссия может рассматриваться как одна из форм группового делового общения или как основной элемент совещания. Важно, чтобы за обсуждением стояли не личные симпатии и антипатии, а интересы дела. Для достижения эффективности и плодотворности дискуссии необходимо выполнить следующие действия:

- четко определить ее основную цель – от простого обмена мнениями по какому-либо вопросу до принятия и реализации определенного решения;
- в дискуссии должны принимать участие все члены конкретной группы;
- разъяснить членам группы цели и задачи совместной работы;
- определить процедуры и время проведения дискуссии;
- заранее ограничить рамки предмета обсуждения;
- не отклоняться в процессе дискуссии от темы.

Одно из основных условий – проведение дискуссии должно строиться на основе взаимного доверия и открытости, доброжелательности. Другое обязательное условие – наличие какого-либо спорного или нерешенного вопроса.

Этапы деловой дискуссии представляют собой последовательные действия по реализации ее цели и задач и характеризуют ее психологически правильную организацию. Различают следующие этапы дискуссии:

- уточнение и формулирование сути обсуждаемой проблемы. Форма ее изложения (понятийный аппарат) должна быть доступна для каждого участника дискуссии, определять нахождение решения за отведенное время. Этот этап предполагает участие лишь наиболее подготовленных членов группы, детально знающих суть проблемы, способных точнее сформулировать основную задачу дискуссии. Необходимое количество участников обсуждения – от 3 до 5, что позволяет прийти к единому мнению при минимуме коммуникаций;
- высказывание участниками дискуссии альтернативных способов решения проблемы. На этом этапе участвуют все члены группы, обязательно присутствие ведущего. Не допускаются оценивание и критика вносимых предложений. С согласия участников дискуссии фиксируются, систематизируются, утверждаются в виде резюме вносимые предложения;
- групповое обсуждение достоинств и недостатков поступивших предложений. Предложения оцениваются, отмечаются их достоинства, выска-

зываются критические замечания, касающиеся не авторов, а сути предложения. Не должно быть персональной критики в адрес кого-либо;

- рассмотрение аргументов «за» и «против» каждого из вариантов решения проблемы. Небольшая группа участников рассматривает предложения и выбирает вначале наиболее удачные, а затем наилучшее из них. Затем предложение дорабатывается, дополняется позитивными моментами из других предложений;

- на основе наилучшего предложения вырабатываются программа и план действий по решению проблемы. Это завершающий этап дискуссии, затем решение реализуется на практике.

Роль ведущего в дискуссии определяет ее успешность и зависит от правильности выбора и подготовки ведущего (специальные знания, навыки и умения, позволяющие не допустить активного вмешательства в происходящее). Функции ведущего: отслеживание хода обсуждения; анализ и оценивание обсуждения; взвешивание приводимых аргументов и фактов; контроль за поведением участников и за соответствием хода дискуссии поставленной цели.

На ведущего дискуссии возлагается ряд обязанностей, в том числе:

- подключение к обсуждению всех участников. Время от времени необходимо задевать присутствующих за живое, обращаясь к ним с интригующими вопросами, шутками и пр. Прямой призыв к активности наименее эффективен;

- не навязывая своего мнения, направлять обсуждения в нужное русло;
- время от времени вступать в разговор, делясь с участниками дискуссии своими мыслями и соображениями;

- поддерживать активность и заинтересованность участников;
- обеспечивать равенство в выражении мнений участников;
- импровизировать и при необходимости перестраивать план обсуждения, проявлять находчивость и высказывать смелые суждения;

- не спешить высказывать конструктивные для дальнейшего хода дискуссии идеи;

- стремиться к достижению предварительного согласия по обсуждаемой проблеме как этапов дискуссии;

- в завершение дискуссии еще раз обратить внимание участников на полученные результаты. Заключительный момент группового обсуждения – оценка итогов дискуссии участниками.

Презентация – это первое официальное представление перед заинтересованной аудиторией новой или модифицированной продукции, услуги, идеи в сочетании с представлением ее создателей. Проведение выставок-презентаций может быть связано и с проведением конференций или даже группы семинаров. В то же время организация выставки может быть и составным элементом проведения конференции. В этом случае возникает ряд задач, связанных с организацией выставочного зала, подбором и размеще-

нием экспонатов, а также с затратами участников на оформление стендов. Оптимальный блок для размещения фирмы на выставке должен включать три или четыре помещения: помещение для размещения основных экспонатов, где находятся представители фирм, общающиеся с основной массой посетителей; помещение для отдыха работников фирмы: кладовая для рекламной документации, сувениров, деталей экспонатов, а также желательное помещение, где представители фирмы могут за чашечкой кофе побеседовать с посетителями – потенциальными деловыми партнерами, проявившими особый интерес к деятельности фирмы.

Как к конференциям, так и к выставкам должно быть подготовлено большое количество информационных материалов: сведения об организации, ее возможностях, потенциале, репутации; рекламная информация первого уровня о продукции и возможных услугах, предлагаемых организацией; детальная информация о продукции фирмы, рассчитанная на специалистов и солидных квалифицированных потребителей. Вся эта информация должна быть подготовлена с определенным запасом и должна отличаться высоким уровнем полиграфического исполнения.

Представители фирмы, работающие на выставках, должны быть хорошо подготовлены и способны ответить на любой вопрос, касающийся потребительских возможностей продукции. Неквалифицированный ответ, отговорка неблагоприятно влияют и на репутацию продукта, и на репутацию организации.

Презентация является непременным атрибутом становления фирмы, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Демонстрация товаров на презентации является весьма убедительным средством рекламы. Особенно это относится к демонстрации машин, оборудования и приборов, позволяющих убедить возможного покупателя в достоинствах конструкции, высокой производительности и качестве выпускаемой продукции.

Очень важно вовлечь потенциального клиента в совместные действия. Это может быть, например, предложение об испытаниях приборов, примерке одежды, передаче материалов на экспертизу прочности и т.д. Когда клиент имеет возможность лично ознакомиться с товаром, потрогать его руками, у него подсознательно растет доверие к нему и фирме. Когда можно непосредственно ощутить мягкость меха, удобство куртки, прочность ткани или легкость работы с компьютерным редактором текста, сигналы, закрепляющие это впечатление, поступают со всех сторон.

Помещение, где проводится презентация, оформляется рекламными плакатами, стендами и т.п. Участникам презентации вручаются сувениры (рекламные подарки) с целью напоминания их получателям о фирме. В качестве рекламных подарков обычно используются недорогие предметы: записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки. На эти предметы наносится название фирмы, а иногда ее адрес и характер деятельности. В отличие от пресс-конференции, выступающих на презен-

тации обычно больше: авторы разработок, специалисты и эксперты, которые могут не только ответить на интересующие вопросы, но и профессионально охарактеризовать представляемое, включая и его преимущества.

Успешное проведение презентации во многом определяет успех дальнейших переговоров с партнерами. Извещения о презентациях даются в средствах массовой информации, определяя место и сроки проведения презентации. Обычно открывает презентацию и ведет один из руководителей внешнеэкономической службы предприятия. Он также представляет руководителей всего предприятия. Можно показать фильм (10 – 15 мин.) и сделать сообщение о деятельности предприятия, его возможностях. Оставшееся время отводится ответам на вопросы. Время, отводимое на все мероприятие, обычно не превышает 1,5 – 2 часов. Презентации лучше всего проводить после обеда, примерно с 15 часов. Выбор времени для проведения презентации диктуется длительностью всего мероприятия, в которое в конце, как правило, входит небольшой фуршет. Лучше, чтобы это была вторая половина дня после обеда.

Типовая структура презентации имеет следующий вид:

- Знакомство с программой мероприятия и информацией о фирме-организаторе.
 - Приглашение к работе.
 - Вступительное слово ведущего.
 - Представление руководителей ведущих подразделений и разработчиков.
 - Демонстрация видеоролика (до 15 минут).
 - Сообщения о предмете презентации и возможностях фирмы-организатора (до 30 минут).
 - Ответы ведущего и специалистов на вопросы присутствующих.
 - Комментарии приглашенных экспертов.
 - Объявление о завершении официальной части.
 - Свободный обмен мнениями и ответы на вопросы у стендов в зале и прилегающих помещениях с вручением сувениров и рекламных материалов (5 – 7 минут).
 - Фуршет.

Важная роль отводится специалистам организации не только при ответах на вопросы со сцены или с трибуны, но и в то время, когда приглашенные после окончания основной части переместятся к стендам, плакатам и схемам, размещенным в зале и холлах в ожидании заключительной части мероприятия. В этот момент они могут ответить на ряд вопросов присутствующих, которые те не успели задать или которые у них возникли после всего увиденного и услышанного. Этот процесс может продолжиться и на фуршете. Важно только, чтобы всем, участвующим в презентации, не из-

меняло чувство меры и они не нарушали принципа: «Не выставляй напоказ все, что имеешь – на завтра уже никого не удивишь».

Приемы играют важную роль в развитии деловых контактов и являются одной из форм делового общения. Прием – это собрание приглашенных лиц (обычно официальных) в честь кого-нибудь или чего-нибудь. Главное назначение их – не прием пищи и дегустация напитков, а углубление и расширение контактов, получение нужной информации в неофициальной обстановке. К приему надо тщательно готовиться, решая, с кем и о чем надо поговорить, с кем познакомиться, кого представить. Надо быть готовым и к всевозможным вопросам со стороны собеседников.

В зависимости от событий и состава участников, по поводу или в честь которых организуются торжества, приемы можно разделить на официальные и неофициальные. К неофициальным относятся товарищеские встречи, семейные торжества, свадьбы и другие традиционные праздники.

Официальными являются приемы, когда присутствующие приглашены на них исключительно в силу их положения, т.е. приглашенными являются исключительно официальные должностные лица. Поводом для официальных приемов могут быть прибытие главы иностранного государства или правительства, дипломатических и других официальных представителей, национальные и государственные праздники, юбилейные даты, симпозиумы, конференции и т.д. Приемы в честь или с участием иностранных представителей обычно называют дипломатическими. Они служат знаком вежливости, внимания, почести и гостеприимства.

Официальное приглашение отличается по форме от неофициального. На официальном приглашении указывается титул (ранг) приглашаемого без упоминания его имени и имени его супруги. В тексте приглашения употребляется форма «имеет честь пригласить».

Правила присутствия на официальном приеме:

- оказывать соответствующее внимание всем официальным должностным лицам;
- оказывать должное внимание всем знатным особам, не относящимся к числу официальных представителей;
- к каждому присутствующему следует обращаться, называя его звание или титул;
- мужчины на официальном приеме присутствуют без жен, а приглашенные женщины в силу занимаемого ими официального положения – без мужей. Исключение составляют лишь жены глав дипломатических представительств, они рассматриваются как официальные, т.к. разделяют со своими супругами официальное положение.

Официальные приемы включают в себя завтраки, дневные приемы, обеды и послеобеденные приемы. Также приемы делятся на дневные и вечерние, с рассаживанием за столом и без него. Наиболее почетными и торжественными являются дневные – завтрак и обед.

Глава 5. Деловая переписка и технические средства коммуникации

Это письмо получилось таким длинным потому, что у меня не было времени написать его короче.

Блез Паскаль

5.1. Виды деловых писем

Понятие «деловая переписка» объединяет разные виды и формы документов. Грамотно составленную деловую документацию можно считать половиной успеха любого проекта. Самый распространенный вид деловой переписки – деловые служебные письма. Особенности их содержания во многом зависят от того, для какой цели они составляются.

Деловые письма могут быть инициативными, ответными, письмами-приглашениями, поздравлениями или приветствиями. Инициативные письма – это просьбы, запросы, предложения, заказы и т.п. Они, как правило, требуют ответа. Ответные письма могут содержать согласие, отказ или разъяснение. Письма-приглашения, поздравления, приветствия не касаются напрямую производственных, коммерческих и служебных вопросов, однако, они способствуют развитию и укреплению деловых контактов.

В самом общем случае деловые письма делятся на: коммерческие и функциональные. Коммерческие письма с предложениями продать (предложение продуктов, товаров, услуг, заявление о приеме на работу) или письма с предложениями купить (продукты, услуги), к ним относятся рекламные и гарантийные письма. Функциональные письма можно разделить на следующие группы: информационные, письма-запросы, письма-извещения, рекламации и письма-претензии или письма-ответы, например ответ на письмо-предложение или на письмо-претензию.

Деловые письма составляются по различным вопросам, каждое из них имеет свое специальное назначение, отсюда и многообразие разновидностей служебных писем, различающихся стратегией и стилем.

КОММЕРЧЕСКИЕ ПИСЬМА

Категория коммерческих писем является наиболее сложной, т.к. правильно составленное письмо-предложение во многом определяет ваш успех. **Письмо-предложение** выполняет несколько функций:

- информировать клиента о предлагаемом вами товаре или услуге, цене и других коммерческих условиях;
- убеждать в том, что ваш товар наиболее соответствует его нуждам и потребностям;
- предлагать решения на основе потребностей и нужд клиента и воздействовать на него;

- создавать общее благоприятное впечатление о вашей фирме.

Любой коммерческой организации приходится заниматься рекламой своей продукции или услуг. Важную роль в рекламной деятельности играют коммерческие письма, предлагающие товары или услуги, стимулирующие интерес к товару и желание его приобрести. Такого рода письма называются рекламными.

Рекламные письма – это письма, которые направляются конкретному адресату и содержат подробное описание деятельности фирмы, предоставляемых ею услуг и товаров с целью побудить адресата воспользоваться ими. Их можно разделить на: письма, предлагающие товары или услуги и письма-презентации, содержащие сведения о фирме.

Основной разновидностью рекламных писем является деловое письмо-предложение. Деловое письмо-предложение не должно быть длинным, т.к. вряд ли кто станет читать письмо, занимающее более одной страницы. Оно должно быть как информативным, так и лаконичным, ясным и понятным. Не следует углубляться в детальное описание фирмы, товаров, освещать следует самые важные моменты – то, что отличает вашу компанию от других, ваши товары от товаров других производителей или поставщиков.

Составление коммерческих писем имеет определенную структуру:

Краткое представление вашей компании, фирмы и характера ее деятельности. Описание основных направлений деятельности фирмы, ее достоинств и преимуществ в сравнении с другими фирмами, предлагающими аналогичные товары или услуги. Представление товара и перечисление его основных достоинств и преимуществ. Можно указать дополнительные или сопутствующие условия. Перечислять все достижения, преимущества вашей компании, продукта, сервиса, ваши личные нужно честно, без излишних преувеличений. Любую информацию можно легко проверить.

Только после описания основных направлений деятельности фирмы и представления продукта (товара) или услуги идет конкретное предложение о сотрудничестве (оптовая или розничная торговля, предложение услуг и т.д.). Далее необходимо выразить готовность предоставить любую интересующую информацию о фирме, образцы товара, подробную информацию о товаре или услугах и ответить на все вопросы, которые могут возникнуть в процессе рассмотрения предложения продукта или услуги у потенциального партнера. Закончить письмо следует прямым указанием, чего вы ожидаете от этой компании и выражением надежды на сотрудничество. Именно эта заключительная фраза запомнится больше всего. Подпись (должность, фамилия, инициалы) завершает письмо.

На этапе подготовки к составлению коммерческих писем-предложений необходимо получить следующую информацию: мотивы и потребности клиента; срочность потребности; кто принимает решение; предложения конкурентов. Если для совершения продажи вам необходимо убедить кон-

кретных людей, то коммерческое предложение должно быть построено соответствующим образом.

Перед составлением письменного коммерческого предложения изначально следует выяснить мотивы и потребности клиента, которыми он руководствуется при принятии решений, совершении покупки и т.п. Составьте список этих мотивов и используйте его при разработке письменного предложения. Постарайтесь тщательно расспросить клиента по телефону или при личной встрече, стараясь выяснить его рациональные и эмоциональные мотивы, внимательно слушая, что говорит клиент, и отмечая наиболее важные моменты. Каким характеристикам он уделяет наибольшее внимание, на какую цену он рассчитывает. Также постарайтесь уяснить срочность потребности клиента. Возможно, что экстренности в составлении подробного коммерческого предложения не существует, т.к. клиент собирается производить закупку еще не скоро. Обязательно выясните, кто будет принимать окончательное решение, и какие сотрудники оказывают наибольшее влияние на это решение.

Постарайтесь узнать у клиента, есть ли у него предложения от ваших конкурентов и получить их копии. Однако довольно часто клиенты не желают предоставлять поставщикам коммерческие предложения конкурентов. Постарайтесь расположить к себе потенциального клиента, преодолеть это препятствие, употребляя следующие выражения: «Понимаем, что вы хотите выбрать наиболее выгодного для вас поставщика, и мы собираемся предложить вам наиболее выгодные условия, но для этого нам необходимо иметь информацию о предложениях наших конкурентов».

При составлении письменного коммерческого предложения особое внимание следует уделить следующим моментам: ясность; четкое указание выгод для клиента; достоверность вашего коммерческого предложения.

Деловым людям не нравится, когда впустую растрачивается их рабочее время. Поэтому старайтесь составлять коммерческое предложение ясным и понятным языком, указывая в предложении только то, что вы хотите сказать. Старайтесь писать четко, избегая излишне замысловатого языка и неясных оборотов типа: «Мы предлагаем вам обширный спектр услуг». Говорите конкретно, подчеркивая выгоду, например: «К вашим услугам служба технического обслуживания и ремонта в течение 24 часов».

Кратко опишите последовательность действий, ожидаемых от клиента в случае принятия положительного решения или появления вопросов. Например: «По всем вопросам вы можете обращаться к... по телефону...» Можно перечислить требования, которым должен удовлетворять запрашиваемый товар, в порядке их приоритета в глазах заказчика. Например: «Согласно вашим исходным данным или нашему разговору (с указанием даты) запрашиваемое вами оборудование должно удовлетворять следующим требованиям:...».

Стремитесь к тому, чтобы ваше предложение содержало ответ именно на эти требования, помня, что в потребностях клиента существует определенная иерархия. К основным обычно относят: допустимые технические параметры, цену, срок поставки, эмоциональные потребности (признание как специалиста); ко вторичным: консультации, помощь в монтаже и т.д.

Инструментом склонения клиента к положительному решению может послужить дополнительная скидка за быструю оплату, предоставление дополнительных бесплатных услуг, более быстрая поставка, описание выгоды, упускаемой клиентом при задержке принятия решения в пользу вашего предложения, вроде: «В ближайшем будущем ожидается повышение цен или снижение процентов на скидки и т.п.».

Для того чтобы партнер не сомневался в вас или в вашей фирме, используйте рекомендации от других клиентов, которые уже сотрудничают с вами или купили ваш товар и успешно его используют. Ничто не убеждает так сильно, как положительная рекомендация других клиентов.

Большое значение играет внешнее оформление письма-предложения, представляющего вашу компанию, поэтому оно должно быть оформлено на фирменном бланке со всеми необходимыми для письма реквизитами.

При оформлении нужно придерживаться общих правил оформления деловой переписки, но для привлечения внимания к письму допустимо использование более широких арсеналов внешнего оформления текста. Например, разные шрифты для отдельных, наиболее важных фрагментов текста, отдельные места текста выделять полужирным шрифтом или курсивом. Не рекомендуется набирать текст мелким шрифтом с маленьким межстрочным интервалом (размер шрифта не меньше 13 или 14, интервал – не меньше 1,5). Обратите внимание на удобство прочтения вашего письма. Не составляйте абзацы длиннее семи строк. Первая фраза коммерческого предложения должна быть короткой. Она покажет клиенту, что ваше коммерческое предложение будет ясным и четким.

С точки зрения доверия к письму, оказания более сильного воздействия на потенциального партнера лучше, если письмо подписано лицом не ниже руководителя отдела, а письма, представляющие фирму, вообще лучше подписывать самому руководителю или одному из заместителей.

Деловое письмо-предложение должно быть убедительным, но не навязчивым. Эффективнее будет после передачи коммерческого письма-предложения клиенту отслеживать, что происходит с вашим предложением, обратная связь позволит вовремя принять корректирующие действия (предоставить дополнительную скидку, уточнить неясные технические моменты и т. д.). Необходимо быть активным в отслеживании вашего коммерческого предложения, обязательно периодически звоня клиенту, интересоваться мнением лиц, принимающих решение. Можно также рассказать клиенту какую-нибудь положительную информацию о вашей фирме или вашем товаре, предоставить дополнительные рекомендации от других кли-

ентов. Просто отдать коммерческое предложение и затем ждать, когда клиент обратится к вам с ответом – неправильно и неэффективно.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПИСЬМА

Информационное письмо – это сообщение о каком-либо факте, событии, например о проведении выставки или конференции, расширении ассортимента продукции, изменении условий сотрудничества и т.д. Разновидностями информационных писем являются письма-извещения, письма-уведомления, сопроводительные письма.

Письма-извещения и **письма-уведомления** направляются конкретному адресату и начинаются словами: «сообщаем», «извещаем».

Например: «В ответ на ваше предложение сообщаем, что наша компания заинтересована в предлагаемом вами оборудовании и мы готовы подписать с вами договор о поставке:...», или «ИМНС извещает вас о необходимости предоставить необходимые для перерегистрации документы, не позднее 30 дней с момента получения настоящего уведомления».

Сопроводительное письмо составляется, когда необходимо проинформировать адресата о направлении ему каких-либо документов. Оно содержит комментарии и краткие разъяснения. Сами документы, направляемые с сопроводительными письмами, не имеют адресующей части, и такими документами обычно являются технические расчеты, схемы, графики и т.д.

Письма-рекламации или **письма-претензии** направляются партнеру (адресату) в случае невыполнения им своих обязательств, нарушения каких-либо договоренностей по оплате, срокам поставки, качеству товаров и т.п. и обязательно подтверждаются соответствующими документами.

Например: «При получении груза была обнаружена недостача...» (подтверждается актом проверки с указанием номера и даты); если же претензия на качество товара, то это необходимо подтвердить актом рекламации.

Ответ на **письмо с предложением о сотрудничестве** может быть положительным, отрицательным или нейтральным, если получатель не вполне уверен в результате предполагаемого сотрудничества, однако хотел бы выяснить вопросы, которые помогут ему принять окончательное решение.

Если вы пишете положительный или нейтральный ответ на письмо-предложение, план письма должен быть примерно таким:

- поблагодарить за письмо-предложение, указав продукты, товары, услуги, которые были предложены вашему вниманию;
- сообщить о положительных результатах анализа или экспертизы предложенных товаров, проведенных в вашей компании;
- перечислить вопросы, которые вы считаете важными для заключения контракта;
- предложить встречу с вашим потенциальным партнером для обсуждения деталей контракта;

- выразить надежду на будущее взаимовыгодное сотрудничество. Закончить письмо стандартной фразой;
- подпись, ваше имя, должность.

Постарайтесь ответить по возможности срочно на заманчивое предложение о сотрудничестве. Если предложение чего-нибудь стоит, его автор наверняка послал предложения также вашим конкурентам.

Если вы пишете отрицательный ответ на письмо-предложение (письмо-отказ), то необходимо быть предельно вежливыми. Важно уметь выразить в корректной форме свое несогласие, возражение, отказ, то, что заведомо неприятно адресату. В таких письмах следует сначала изложить причины отказа, а после выразить свое сожаление (например, о невозможности принять предложение). Уместно выразить надежду на возможное возвращение к данному вопросу в случае изменения обстоятельств, получения дополнительных данных или в силу других причин.

Ответ на письма-претензии должен нести нейтральный комментарий, в котором вы перечисляете то, с чем согласны и с чем не согласны. Необходимо избегать всего, что может вызвать впечатление, будто претензии можно удовлетворить или же они с ходу были отвергнуты (слов «однако», «но», «к сожалению»).

Перечисление и объяснение причин отказа предваряет сам отказ. Ясное объяснение поможет получателю принять отказ более или менее безболезненно. Перечисляя причины отказа, избегайте чрезмерных объяснений, не прячьтесь за бюрократические процедуры или правила, но не отвечайте слишком кратко т.к. теряется связь между объяснением и проблемой. Отказ должен логически вытекать из предыдущего содержания письма. Позитивная концовка должна создать у получателя впечатление, что вы больше заинтересованы им самим, чем отказом. Если невозможно положительно решить вопрос клиента, надо поддержать доброе имя фирмы и выразить готовность продолжать сотрудничество.

Примерная форма отказа, например, в кредите: «Благодарим за заказ вашим магазином... Крупный заказ говорит о том, что вы ожидаете прибыльной торговли». Причина отказа: «Репутация вашего предприятия как кредитоспособного свидетельствует о предприимчивости и оперативности». Отказ: «Ожидаемое весной оживление в экономике, вероятно, улучшит ваши позиции. Предлагаем наши услуги на основе оплаты наличным или безналичным расчетом. Этот вид оплаты дает возможность 2% скидки». Позитивная концовка: «Кроме снижения стоимости, этот вид оплаты означает возможность закупки любого количества товара. Ваши заказы будут реализованы немедленно по получении оплаты».

Правильно написанное письмо-отказ выполняет важную роль – помогает, несмотря на отказ, сохранить о вас хорошее мнение и поддерживать отношения с клиентом.

Оттого, каким будет содержание письма, как излагается информация, зависит и достижение цели его автором. Очень важно, чтобы деловая переписка побуждала к действию, помогала принимать нужные решения, служила средством коммуникации, способствовала пониманию, а не разобщению.

Особенности и основные правила оформления деловых писем

Ваше письмо с первого взгляда должно произвести солидное впечатление. Встречают, как известно, по одежке. Поэтому «одежка» вашего письма, т.е. конверт и бумага, должна быть безукоризненной. Иначе ваше письмо рискует оказаться в корзине с макулатурой неп прочитанным, даже если в нем содержится ценнейшая для получателя информация. Особенно это актуально для таких писем, как представление компании, предложение продуктов, товаров, услуг и заявление о приеме на работу.

Бумага, если вы не пользуетесь стандартным бланком вашей компании, тоже должна удовлетворять самым высоким требованиям: формат А4, белая, плотная, без дефектов и пятен. У всех деловых документов, будь то письмо, факс, резюме, принято оставлять широкие поля для того, чтобы можно было подколлоть документ в папку: слева и справа – по 2,5 см. Не рекомендуется набирать текст мелким шрифтом с маленьким межстрочным интервалом. Можно использовать, например, разные шрифты для отдельных, наиболее важных фрагментов текста, отдельные места текста выделять полужирным шрифтом или курсивом.

Слева вверху пишут обратный адрес. Деловые письма практически всегда составляются на фирменном бланке. На нем должна быть эмблема фирмы, указаны ее полное название, почтовый адрес, номера телефонов и факса и при необходимости банковские реквизиты. Нужно учитывать, что в большинстве европейских стран адрес пишут в обратном порядке: сначала указывают имя и фамилию адресата, затем – номер квартиры (офиса), номер дома, улицу, город, код города, регион (в России указывают область, в Америке – штат, в Великобритании – графство) и страну.

При направлении письма вышестоящим органам власти и управления, а также постоянным корреспондентам почтовый адрес, как правило, указывается только на конверте. **Конверт** должен быть плотным, непрозрачным, стандартного размера, из белой бумаги. Адрес на конверте должен быть обязательно напечатан блоком или виден из прозрачного окошка. В современной практике применяются конверты с прозрачным окошком. В этом случае почтовый адрес указывается на письме, которое складывается таким образом, чтобы адрес легко читался в окошке конверта, поэтому еще раз воспроизводить его на самом конверте нет необходимости.

При написании почтового адреса, если письмо адресуется организации, сначала указывается ее наименование, затем – почтовый адрес. При направлении письма физическому лицу указывают его инициалы, фамилию, затем на следующей строке – адрес.

Последовательность составных частей почтового адреса должна соответствовать Правилам оказания услуг почтовой связи, утвержденными постановлением Правительства РФ от 26.09.1997г. № 1239. Установленные Правилами положения распространяются и на адрес, включенный в реквизит «адресат», и на адрес, указанный на конверте. В соответствии с Правилами части почтового адреса располагаются в следующем порядке:

- 1) наименование адресата (наименование организации – для юридического лица; имя, отчество, фамилия – для физических лиц);
- 2) название улицы, номер дома, номер квартиры;
- 3) название населенного пункта (города, поселка и т.д.);
- 4) название области, края, республики;
- 5) страна (для международных отправок);
- 6) почтовый индекс.

Перед указанием даты сделайте двойной интервал. Название месяца можно написать словами или цифрами. Если вы решите воспользоваться цифровым форматом, не забудьте, что в Великобритании сначала указывают число, затем месяц и год, а в США сначала пишут месяц. Принятые у нас сокращения дат типа 12/ХП 2005г. или 12.12.2005г. в международной переписке не употребляются. Здесь и в тексте письма допустимы лишь сокращения некоторых месяцев: January – Jan.; February – Feb.

При написании делового письма следует учитывать, что, чем более конкретной будет информация об адресате, тем скорее письмо дойдет до него. Письмо может быть адресовано организации, ее структурным подразделениям, должностным или физическим лицам. Если известны структурное подразделение, фамилия его руководителя или фамилия специалиста, занимающегося определенными вопросами, письма лучше адресовать именно им. Однако эти данные не всегда имеются, поэтому существуют различные варианты оформления реквизита «адресат».

Если неизвестна фамилия руководителя организации, адресатом является организация или структурное подразделение. Их наименование указывается в именительном падеже, например: «Министерство образования и науки Российской Федерации. Управление делами».

Если документ адресован руководителю организации, то ее название входит в состав должности. В этом случае применяется дательный падеж: «Ректору ГОУ ВПО «ВСГАО» А. В. Гаврилюку».

При направлении письма определенному должностному лицу сначала указывается название организации в именительном падеже, а затем – должность и фамилия адресата в дательном падеже: «ООО «Техцентр» Главному бухгалтеру А. С. Петрову».

Следует обратить внимание на то, что название организации включается в наименование должности только руководителя организации. Если письмо адресовано иным должностным лицам, этого делать нельзя:

Бывают случаи, когда одно и то же письмо необходимо направить нескольким организациям. Если письмо направляется нескольким однородным учреждениям, организациям или структурным подразделениям, то они указываются обобщенно, например: «Деканам факультетов».

В международной переписке – сначала пишут «кому», а затем – «куда». Фамилию адресата необходимо писать с инициалами, причем инициалы пишутся перед фамилией. Перед инициалами лучше всего поставить вежливое обращение «Г-ну», «Г-же» или «Г-дам».

Если это не первое письмо к вашему партнеру, его следует начинать с вежливой ссылки на последнее полученное от него письмо. Это не столько дань уважения, сколько уведомление о том, что письмо получено и дальнейший диалог строится на его основе. Обычно ссылку ставят слева, и это следует сделать перед обращением.

Перед обращением практически любое письмо должно иметь заголовок. Наличие заголовка к тексту значительно облегчает работу с документом. Он позволяет быстро определить смысл содержания письма, его важность. Основное требование к заголовку – быть кратким, точно отражать содержание письма, отвечая на вопрос «о чем?», например: «Об организации конференции» или «О нарушении условий договора».

Заголовок является поисковым признаком письма. Его наряду с датой, регистрационным номером и фамилией автора вводят в базу данных о документе при регистрации и постановке на контроль. Это позволяет быстро найти письмо по его содержанию. Заголовок располагается над текстом письма под реквизитами бланка либо в левом верхнем углу, либо посередине. Чаще всего заголовок все же располагают в верхнем левом углу, печатают без кавычек и подчеркивания в одну или несколько строк (в строке не должно быть более 28 знаков). Строки печатаются через один интервал.

Перед обращением принято делать двойной интервал между строками. В российской практике после вступительного обращения ставится восклицательный знак. Обратите внимание на то, что после обращения европейцы и американцы ставят двоеточие или запятую.

Если вы лично знакомы с адресатом, то возможно использование обращения по имени и отчеству: «Уважаемый Иван Петрович!» Такое обращение носит менее официальный характер, и, как правило, его используют в письмах-приглашениях, письмах-извещениях или письмах, содержащих благодарность автора за проявленное внимание, оказанные услуги и т.д.

В письмах, адресованных вышестоящим должностным лицам органов государственной власти и управления, применяется иная форма обращения. В этом случае указывается должность, а не фамилия: «Уважаемый господин мэр!» или «Уважаемый господин министр!» Такая же форма может применяться при обращении к руководителям компаний, фирм: «Уважаемый господин президент!» или «Уважаемый господин председатель!».

Если вы пишете своему партнеру впервые и с адресатом лично не знакомы, необходимо начать с представления своей фирмы, ее целей и задач, которые она ставит перед собой, с обращением: «Уважаемые дамы и господа».

Однако ваше письмо не должно быть объемным. Писать длинные письма в деловой корреспонденции не принято. Если все же ваше письмо на одной странице не помещается, страницы нумеруются, кроме первой, арабскими цифрами. Но будет более эффективным послать вашему потенциальному партнеру буклет с подробной информацией о вашей фирме в качестве приложения. Текст этого материала должен быть на языке вашего партнера или на английском языке.

Существуют определенные требования к текстам деловых писем, это: достоверность, объективность и полнота информации; точность и краткость изложения; четкость и логичность построения предложения.

Часто авторы письма, стремясь привлечь внимание к каким-то обстоятельствам, несколько раз повторяют одно и то же. Следует избегать ненужных повторов, т.к. это не является средством большего убеждения.

Служебное письмо, как правило, посвящено одному или нескольким взаимосвязанным вопросам. Если же вопросы разнородны, целесообразно составить несколько писем.

Содержание письма – это связанный текст, который состоит из следующих частей: вступление, основная часть (основное содержание) и заключение. Вступление вводит адресата в тему письма, в нем формулируется причина составления документа, указываются основания подготовки письма. Основное содержание включает в себя доказательства, описание события, его анализ и т.д. То есть в основной части обосновывается вопрос, изложенный в письме. Заключение представляет собой выводы, просьбы, предложения, рекомендации и т.д.

Текст письма может содержать две части или состоять из одной. Если частей две, то в первой содержится обоснование, причина, мотивировка написания письма, во второй – выводы, просьбы, предлагаемые решения и т.д. Письмо может состоять только из заключительной части, если не даются пояснения, обоснования, а сразу излагается просьба, предложение, напоминание или отказ.

Строгих и однозначных требований к порядку расположения составных частей делового письма нет. Во многих случаях письма начинают с заключительной части, т.е. с существа вопроса, а затем объясняют или обосновывают свои предложения, решения и т.д. Считается, что такой прием даже облегчает восприятие текста письма.

Писать нужно вежливо даже в том случае, если вам не заплатили, не отгрузили, не предупредили, обманули. Текст должен быть написан достаточно компактно, через один интервал. Однако между абзацами следует пропускать по две строчки. Абзац начинается с красной строки, но понятие

«красная строка» у европейцев и американцев отсутствует, поэтому ее использование для обозначения абзацев нежелательно. В деловом письме следует избегать переноса слов.

В современной деловой переписке используются следующие формы изложения текста:

- от первого лица множественного числа (просим направить...; считаем, что...; сообщаем о...);
- от третьего лица единственного числа (фирма предлагает...; предприятие гарантирует...);
- от первого лица единственного числа (предлагаю...; прошу...; считаю возможным).

Первые две формы употребляются, когда деловая переписка ведется между организациями и должностное лицо (руководитель), подписывая письмо, выступает от имени организации, а не от себя лично. Третья форма изложения возможна, если письмо носит конфиденциальный характер.

Заканчиваться письмо должно обязательно на позитивной ноте словами благодарности за сотрудничество и выражением надежд на его продолжение независимо от содержания, например: «Надеемся на продолжение нашего сотрудничества» или «Искренне признательны за ваше содействие...». Обязательно в конце письма укажите, как с вами можно связаться. Этим вы как бы еще раз подчеркнете, что ожидаете от своего корреспондента определенных действий.

Между подписью и предыдущей строкой должен быть интервал. Если к письму прилагаются документы, следует обязательно о них упомянуть.

По возможности письмо следует отправить в стандартном бизнес – конверте. Используйте большие конверты только при необходимости.

При переписке с иностранным партнером можно обойтись стандартными конвертами для международной почты, но следует иметь в виду, что за рубежом все достаточно крупные фирмы имеют свои конверты, на которых в несколько усеченном виде повторяют те же сведения, что и на бланке. За рубежом порядок написания адреса, прямо противоположен нашему: сначала пишут «кому», а затем – «куда». Первая позиция адреса – фамилия адресата с инициалами перед ней и одним из сокращений: Mr (мистер), если это мужчина, и Mrs (миссис), если это женщина. Вторая позиция адреса – должность адресата. Ее указывают для того, чтобы письмо не было воспринято как личное. Если адресат в данный момент отсутствует, такое письмо вскрыет его заместитель. Если же вы хотите сохранить в тайне содержание письма, после фамилии лучше указать: «Лично».

Следующая позиция адреса – название фирмы. Здесь можно применять такие сокращения: Company – Co., Corporation – Corp., Department – Dept., Incorporated – Inc. Затем следует номер дома и название улицы, города, штата. И заключают адрес почтовый индекс и название страны. Не забудьте позаботиться о том, чтобы у вас оставались копии ваших писем.

Написание письма – это своего рода искусство. Деловое письмо должно быть безукоризненным во всех отношениях: даже мелкое несоблюдение правил может сделать его неправомерным с юридической точки зрения. Правильно оформленное юридически, написанное хорошим языком, на фирменном бланке, однозначное по смыслу деловое письмо – один из залогов успеха вашего дела.

5.2. Электронная переписка

Интенсивное использование компьютерной техники в различных областях человеческой деятельности значительно расширило возможности делового общения, сделав его более оперативным, насыщенным и многосторонним. Компьютер избавляет от ряда рутинных работ, экономит ценное время и позволяет принимать более обоснованные, взвешенные и точные решения.

Особого рассмотрения заслуживает общение в глобальных сетях. В этой области существуют свои этические правила, которые называют ситикетом. Здесь, как и в обычном обращении, можно неправильно истолковать слова партнера, а потом и неверно на них отреагировать.

Так как общение в сети (по электронной почте) имеет безличную форму, то оно часто провоцирует людей на необычные высказывания, к которым в традиционном обращении стараются не прибегать. Чтобы исключить такие ситуации, рекомендуется, прежде чем что-либо отправить, вначале прочитать и подумать, а уместно было бы сказать это будущему адресату вслух при личной встрече.

Электронная почта используется как для личной переписки, так и для информационного обеспечения деловой деятельности. С помощью электронной почты можно посылать любые сообщения, как текстовые, так и графические, отвечать на письма, рассылать копии письма сразу нескольким получателям, пересылать полученную корреспонденцию другим адресатам. Если на доставку корреспонденции «обычным» способом требуются иногда дни и недели, то по электронной почте можно передать информацию практически за секунды.

Основные понятия, на которых построена система электронной почты, аналогичны составляющим «обычной» почты. Чтобы получать и посылать письма, необходимо иметь почтовый адрес и возможность пользоваться услугами почтового отделения. В системе электронной почты адрес состоит из двух частей: идентификатора пользователя, который записывается перед знаком «@», и доменного имени почтового сервера. При формировании идентификатора пользователя обычно используют элементы имени, фамилии или названия отправителя.

Формат сообщения электронной почты определяется международными стандартами. Любое почтовое сообщение состоит из трех частей: конверта,

заголовка и тела сообщения. Пользователь видит только заголовок и тело сообщения.

При составлении электронных писем необходимо также соблюдать правила деловой переписки. Не забывайте давать названия своим письмам. Практически все программы электронной почты позволяют присваивать почтовым сообщениям названия, и часто пользователь ориентируется именно по названиям, когда просматривает свою почту. Избегайте бессмысленных названий.

Если вы при ответе на письмо меняете тему разговора, не забудьте изменить и название. Точный заголовок – самый простой способ определить тему беседы, и если вы измените тему, оставив заголовок прежним, адресат может прийти в замешательство.

Электронное письмо должно быть обязательно лаконичным, т.к. общение в сети не бесплатно, да и пространные сообщения большинством пользователей не приветствуются. Старайтесь, чтобы длина вашего письма отвечала стилю беседы: если вы просто отвечаете на вопрос, делайте это кратко и по существу. Держитесь как можно ближе к теме. Если вы хотите поговорить о чем-то новом, лучше послать отдельное письмо. Тогда ваш адресат сможет хранить его отдельно. Не пишите весь текст заглавными буквами – его становится тяжело читать (хотя краткое выделение может использоваться как усиление). Старайтесь разбивать ваше письмо на логические абзацы и избегайте чрезмерно длинных предложений. Старайтесь не допускать грамматических ошибок. Полное ошибок и опечаток письмо трудно читать. То, что электронная почта – быстрый способ связи, вовсе не означает, что можно расслабиться и забыть о правописании.

При написании ответа на электронное письмо помните, что электронная почта – не разговор по телефону в реальном времени, и ваш адресат может забыть содержание предыдущего письма (особенно, если он ведет активную переписку). Включайте отрывки оригинального текста в ваш ответ, и адресат легче поймет, о чем идет речь. Но не переусердствуйте в цитировании предыдущих посланий. Очень неприятно получать обратно собственное письмо на пяти страницах (в качестве комментария) с маленькой припиской типа «я согласен» в конце. Отделяйте текст вашего послания от текста цитируемых писем, тогда ваш ответ будет легче читаться. Обычно используется для этих целей знак >, хотя это и не единственный вариант.

Преимущество электронной почты по сравнению с традиционной состоит в ее оперативности: работник, не отходя от своего рабочего места, может составить и послать любое сообщение, которое мгновенно попадает в почтовый ящик адресата. Однако необходимо учитывать, что документ, посланный таким образом, не может быть признан официальным и не обладает той степенью конфиденциальности, какую имеет обычная почтовая корреспонденция, и практически невозможно сохранить анонимность источника сообщения. В сетевом общении может быть использован и такой

его вид, как телеконференция, под которой понимается открытая публикация на заданную тему. В настоящее время спектр таких тем достигает нескольких десятков тысяч наименований.

5.3. Особенности и правила телефонного общения

Активная и эффективная деятельность человека немыслима сегодня без использования телефонной связи в общении на работе, дома и даже в отъезде. По тому, как люди говорят по телефону, судят не только об их интеллекте, но и о степени организованности и профессионализме, а в некоторых случаях и о фирме, где они работают. В ходе делового общения постоянно приходится пользоваться телефоном. Телефонный разговор часто оказывается первым шагом на пути к формированию партнерства. По телефону можно сделать многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т.д. Благодаря телефонному общению повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела.

Телефонный разговор имеет некоторые преимущества: по сравнению с деловой перепиской он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. В отличие от визуального контакта, в ходе которого имидж человека воспринимается собеседником непосредственно, при телефонном общении можно создать образ, который будет восприниматься собеседником как истинное лицо. Явное преимущество телефонного общения в том, что человек не видит вас, и вы способны повлиять на его воображение, создать призрачный имидж. Вы как бы обманываете собеседника, навязывая ему наиболее подходящий для темы и цели разговора образ, вызывая у него необходимую для вас реакцию.

Телефонный разговор не преследует цели обстоятельного обсуждения проблемы, а служит для уточнения и получения информации, обзора состояния дел, достижения предварительной договоренности о предстоящей встрече. Телефонный разговор – это взаимодействие людей посредством слухового восприятия вербальных и невербальных средств коммуникации, выраженных голосовыми характеристиками партнера по общению. Непременным условием являются наличие собеседников с той или иной стороны и непосредственное общение между ними. Количество собеседников исчисляется двумя и более людьми (**конференц-связь**).

Основные характеристики телефонного разговора как служебной формы общения: требует соблюдения речевого и делового этикета; регламентирован по времени; основан на применении стратегии и эффективных приемов делового взаимодействия. Требования, предъявляемые к телефонному разговору, определяются стилем речевого общения. Их соблюдение

способствует повышению эффективности совместной деятельности и укреплению взаимоотношений.

К деловому телефонному разговору необходимо тщательно готовиться так же, как и к деловой встрече. Плохая подготовка, неумение выделить главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли может привести к значительным потерям времени или даже самого предполагаемого партнера. Необходимо помнить о правилах эффективного телефонного общения. Не следует употреблять труднопроизносимые слова и жаргонные выражения («идет», «добро» и пр.), что может затруднять их правильную интерпретацию и отношение к собеседнику.

Очень важно начать разговор без принуждения. В начале разговора рекомендуется всегда после приветствия называть себя (даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу), сказать о цели звонка, попросить, употребляя слова «пожалуйста» и «будьте добры», пригласить нужного человека, который действительно способен заинтересоваться предложением и информацией, поинтересовавшись, может ли собеседник сейчас уделить вам внимание. Если звонят вам, то надо внимательно выслушать представление и попытаться сразу понять повод, конечную цель звонка.

Рекомендуется учитывать «эффект зеркальности» голосовых характеристик: один собеседник тихо – другой тоже тихо, один громко – другой также. Тональность речи не должна быть высокой. Слова со сходными окончаниями затрудняют понимание, а именные данные и термины необходимо произносить по буквам или слогам.

Важно ценить и общее время собеседника, отведенное для телефонного разговора. Нельзя одновременно с телефонным разговором удовлетворять свои биологические потребности: пить или принимать пищу.

Не рекомендуется брать трубку при сильной занятости в данный момент, поскольку отвлечение на другие разговоры создает у собеседника ощущение безразличности к обсуждаемым проблемам. При наличии договоренности о звонке кому-либо обязательно выделить время чтобы перезвонить ожидающим. При планировании длинного разговора необходимо выбрать такой момент в расписании партнера, чтобы объем времени был достаточен для необходимой продолжительности обмена информацией.

Недопустимо одновременно разговаривать с разными собеседниками по нескольким аппаратам. Одно из собеседников следует уведомить о возобновлении разговора через определенное время. Право за окончательным выбором времени звонка остается за партнером.

Основные элементы композиции телефонного разговора также опосредованы соблюдением этических требований, предъявляемых к деловому общению. Они предусмотрены правилами ведения телефонных разговоров (требованиями) с учетом особенностей личности собеседников. Деловое общение, представленное служебным разговором, включает следующие **элементы:**

- взаимные представления собеседников;
- введение собеседника в тему разговора;
- обсуждение вопроса или вопросов и заключение разговора.

При звонке в служебное помещение, где находятся коллеги и клиенты, требуется оперативно начинать телефонный разговор, поскольку звонок как резкий слуховой раздражитель является помехой в деятельности других людей. В начале разговора следует представиться или назвать учреждение, затем приветствовать звонящего. Тот, кто звонит, должен помнить о прямой взаимосвязи особенностей общения с формированием впечатления о его личности. То же относится и к отвечающему, на основании его ответов формируется впечатление о нем и учреждении, где он находится.

Когда звонок поступил в организацию, ответ следует ожидать в течение четырех гудков, поскольку это оптимальное время для поднятия трубки. Если требуемого человека на месте не оказалось, необходимо передать, кто звонил, а через некоторое время снова перезвонить.

На этапе непосредственного обсуждения вопроса следует придерживаться следующих правил:

- стараться фиксировать на бумаге передаваемые данные;
- следить за передаваемой информацией вследствие ее возможной конфиденциальности;
- использовать вежливые формы общения, требующие определенных выражений;
- учитывать возможное присутствие других людей в помещении;
- определять уместность использования служебного телефона для личных целей.

По завершении разговора учитывается, что мужчина кладет трубку позже женщины, а молодой собеседник – позже старшего по возрасту, подчиненный – позже старшего по служебному положению. При переносе разговора следует избегать неопределенных выражений в выборе времени: «завтра», «с утра», «на следующий день» и т.п.

Необходимо учитывать, что деловые телефонные контакты всегда преследуют цели: получить от собеседника необходимую информацию или дать собеседнику информацию и, вызвав реакцию, спровоцировать его последующие реакции и действия. Следовательно, необходимо четко определить приоритетную цель контакта и создать такой образ, который будет способствовать быстрому достижению поставленной цели. А значит, важно правильно расставлять акценты: именно на тех ключевых моментах (словах, фразах, информационных блоках), которые могут вызвать интерес у собеседника.

Деловой разговор по телефону должен быть коротким, вежливым и только по существу. Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. Применяйте только законченные, логически завершенные предложения. Говорите

только понятными и общераспространенными словами. Если звоните вы, то именно вы должны вызвать в собеседнике интерес к предмету общения и к себе как к собеседнику. И даже если по окончании разговора не был достигнут необходимый для вас эффект, все равно разговор должен сложиться таким образом, чтобы сформировались заинтересованность и потребность продолжить общение.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора – это компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Вести разговор в доброжелательном тоне более важно, чем употреблять хорошие слова и располагать их в правильном порядке. Во время делового телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия. Употребляйте преимущественно позитивные и утверждающие формулировки («да», «конечно»), реже – формулировки с малой долей сомнения («наверное», «возможно»). Старайтесь не употреблять отрицательные установки – «нет» «не сможем», «не будем».

Старайтесь сформировать положительные эмоции, т.к. эффективность делового телефонного общения зависит от эмоционального состояния человека, от его настроения. Во время разговора надо уметь заинтересовать собеседника своим делом. Это можно сделать при помощи таких средств, как голос, тон, тембр, интонация. По данным психологов тон, интонация могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать собеседника. Если же ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит сомнение, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же. Если есть возможность, переведите разговор на спокойный тон, частично признайте его правоту, постарайтесь понять мотивы его поведения.

Помните, что телефон усугубляет недостатки речи, быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие, учитывая, что излишняя эмоциональность создает предпосылки для речевой нечеткости.

Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии, которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Важно помнить, что источником напряженности между сторонами может явиться пресыщение общением, поэтому во время разговора надо соблюдать меру. Иначе может потеряться смысл общения и возникнуть конфликт. Следует вовремя выйти из контакта, чтобы сохранить деловые отношения и не получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репу-

тация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям. А восстановление доброго имени труднее, чем установление первого делового контакта. Когда приходит время заканчивать телефонный разговор, то следуют правилу: кто первый начал разговор, тот и должен его заканчивать.

Звонок по **домашнему телефону** деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили: начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения: «Как вы меня слышите?», «Не могли бы вы повторить?», «Извините, очень плохо слышно»

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30-40 % занимают повторения слов, фраз, паузы и лишние слова. Поэтому при подготовке к телефонным переговорам необходимо заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, ручку, бумагу. Постарайтесь ответить себе на следующие вопросы: какова цель предстоящего телефонного разговора; можно ли обойтись без него; готов ли к обсуждению предлагаемой темы собеседник; уверены ли вы в благополучном исходе разговора; какие вопросы вы должны задать; какие вопросы может задать вам собеседник; какой исход переговоров устроит вас; какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать; как вести себя, если собеседник: решительно возразит, перейдет на повышенный тон; не отреагирует на ваши доводы; проявит недоверие к вашим словам, информации.

Следует точно определить, с какой целью собираетесь звонить, какое должно быть содержание разговора, и свою тактику его ведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Первой же фразой старайтесь заинтересовать собеседника. Держите в памяти даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору, постарайтесь спрогнозировать контраргументы собеседника и свои ответы ему. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему.

С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один рассматриваемый вопрос от другого:

- Итак, по этому вопросу мы договорились?!
- Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения?
- Как я вас понял, мы можем рассчитывать на вашу поддержку?

Если раздался телефонный звонок, рационально снимать трубку при любом звонке, т.к. никогда нельзя знать заранее, какой именно звонок принесет вам выгодный контракт или ценную информацию.

Снимать трубку лучше всего после первого звонка. Если у вас посетитель, скажите собеседнику «Извините», снимите трубку. Рекомендуется снимать трубку, не выжидая, в течение промежутка времени от окончания первого до начала четвертого звонка. Иногда в трубке бывает плохая слышимость, но это не означает, что вам нужно повышать голос. Мнение о том, что если я плохо слышу собеседника, то и он плохо слышит меня, и, значит, надо говорить громче, является ошибочным. Поэтому в случае плохой слышимости надо не повышать голос самому, а попросить того, кто вам звонит, говорить громче, и спросить при этом, как он слышит вас.

В деловом общении следует отказаться от нейтральных отзывов, вроде: «Да», «Алло», «Слушаю», – заменив их информативными. Сняв трубку, нужно сразу же назвать свое учреждение (а по внутреннему телефону – структурное подразделение: отдел, редакция, бухгалтерия и т.п.), а также свою фамилию. Отвечая на звонок, нужно всегда представляться, этим вы создаете обстановку доверительности – лучше понимая собеседника. Люди хотят знать, с кем они разговаривают. Найдите доброжелательную, нравящуюся вам самим формулу (как бы вы сами хотели, чтобы вам отвечали).

Если ваш собеседник высказывает по телефону жалобу, не говорите ему: «Это не моя ошибка», «Я этим не занимаюсь» и т.д. Если вы так скажете, это может отрицательно сказаться на репутации вашей организации и не поможет клиенту в решении его проблем. Поэтому дайте ему выговориться до конца, скажите, что понимаете его, а если виноваты вы, извинитесь; запишите его имя и телефон, номер заказа или другие данные. Если вы обещали ему перезвонить, сделайте это как можно скорее, даже если вам не удалось решить проблему к назначенному сроку.

Существуют выражения, которых следует избегать при телефонных разговорах, чтобы о вашей фирме не сложилось превратного представления. Ответ «Я не знаю» подорвет доверие к вашей организации. Ваша работа заключается в том, чтобы знать – именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас».

«Мы не сможем этого сделать». Вместо отказа предложите, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете быть полезными, попытайтесь найти альтернативное решение, понять, что вы можете сделать.

Серьезная ошибка – «Вы должны». Никто вам ничего не должен. Скажите мягче: «Для вас имеет смысл», «Лучше всего было бы».

«Нет», произнесенное в начале предложения, приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется. Каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно обдумывать.

Таким образом, современную деловую жизнь невозможно представить без телефона. При эффективном использовании он становится важнейшим компонентом имиджа. Именно от приема, который будет оказан потенциальному партнеру на другом конце провода, оттого, как сложится предварительный разговор, во многом зависит, не станет ли он последним. Умение человека вести телефонные переговоры в конечном счете определяет его репутацию, а также репутацию фирмы, которую он представляет.

Глава 6. Протокол и этикет в управленческой культуре

Манеры поведения человека определяются не столько занимаемой должностью, сколько соответствием ей.

Илья Шевелев

6.1. Этика в управленческой деятельности

Этика – это система нравственных универсальных норм и требований поведения, реализуемых в процессе общественной жизни; теория морали. основополагающие нормы этики – уважение чувства собственного достоинства и статуса другого человека, понимание мотивов поведения и интересов окружающих людей. Этика в любой области человеческого общения представлена также определенным комплексом правил и норм поведения, касающихся формального общения – в служебной обстановке, с представителями власти, государственных органов и т.д.; и неформального – дружеского, родственного, общения между незнакомыми людьми.

Мораль, как продукт исторически выработанных социальных договоренностей есть – комплекс правил, включающих запреты на определенные действия, слова и поступки людей. С помощью норм морали общество воздействует на людей в целях общественного благополучия. Она содержит кодексы, предусматривающие основные человеческие принципы – «не убий», «не укради» и пр.

В отношении небольших социальных сообществ существует понятие **морально-психологического климата**, как устойчивого эмоционально-нравственного состояния членов определенной группы, характеризующего общее настроение и отношение друг к другу. Нравственность человеческих отношений – форма общественного сознания, обеспечивающая регулирование поведения во всех областях человеческой деятельности.

Этика в управленческой деятельности – это наука, изучающая закономерности формирования и проявления в деловой сфере морально-нравственных норм в отношениях между руководством и сотрудниками, служащими, производителями и потребителями, работниками торговли и покупателями, компаниями и обществом, предприятиями и государством.

Этика общения и поведения в сфере деловых отношений – **корпоративная этика** – предусматривает традиции и символы, передаваемые в устной форме каждому новичку трудового коллектива. В письменном виде формулируются правила поведения члена коллектива по отношению к сотрудникам «по горизонтали» и «по вертикали», партнерам и клиентам, средствам массовой информации и органам власти.

Этикет – совокупность норм и правил, регулирующих формы поведения, в которых отражаются морально-нравственные нормы. Нормы этикета, в отличие от норм морали, являются условными, определяют, что в поведении людей является общепринятым, а что нет. Этикет – это условный язык, с помощью которого можно оценивать человека, судить об уровне его культуры, нравственности и интеллекте (как он входит в помещение, как здоровается, каким тоном говорит, какие слова произносит – соблюдает ли правила учтивости и вежливости, принятые в обществе).

Деловой этикет – это правила поведения и нормы обхождения в официальных партнерских взаимоотношениях. Знание и соблюдение делового этикета высоко характеризует работника любой сферы. Деловой этикет определяют следующие факторы: индивидуальный стиль одежды; манера поведения; возможность благоприятного влияния на людей и ситуацию; положительное впечатление другого человека; корректность ведения телефонного разговора и деловой переписки.

Практика показывает, что овладение правилами этикета содействует успешной предпринимательской деятельности, а пренебрежение ими может способствовать разрушению карьеры.

Профессиональный этикет – составная часть делового этикета, представленная нормами и правилами делового взаимодействия в той или иной сфере профессиональной деятельности. Этикет той или иной сферы деятельности определяется ее спецификой – коммерческая (предпринимательская) деятельность или государственная. Существуют также различия воспитательного характера (взгляды на морально-нравственные критерии), определенную роль играет принадлежность к техническим профессиям либо к сфере науки, искусства. На правительственном уровне отступление от правил или их нарушение может причинить ущерб престижу страны и привести к осложнениям во взаимоотношениях государств.

Этические нормы – это ценности и правила этики, которых должны придерживаться члены трудового коллектива в своей деятельности. Эти правила предусматривают права и обязанности, ответственность за неисполнение обязанностей либо превышение прав. Этические нормы распространяются не только на качество выполняемой деятельности, но и на поддержание способствующего ей благоприятного психологического климата в коллективе. Важнейшее условие успеха делового человека – владение приемами построения межличностного общения. Во избежание ошибок во взаимоотношениях рекомендуется придерживаться следующих общепризнанных моделей взаимодействия:

- соответствие поведения нормам общественного правопорядка, критериям нравственности (честность, справедливость, совесть);
- оценка конкретной ситуации. Интуиция и логика – важные условия оптимизации модели поведения;
- самокритичность и использование конкретной модели поведения;

- определение и конкретизация собственных возможностей;
- учет психолого-половых характеристик личности собеседника.

Этические нормы могут нарушаться из-за недостатка воспитания, незнания общественных правил, или их принципиального нарушения, не одобряемого обществом либо коллективом.

Причина наиболее характерных противоречий между этикой и бизнесом кроется в двойственности воспитательной и стимулирующей функций государства. Одна из позиций государства – воспитание в рамках морали человека, который должен быть благонамеренно подданным ему и законопослушным. Другая позиция – необходимость иметь рычаги стимулирования к более интенсивному труду, причиной чему – растущая конкуренция.

В сфере бизнеса не всегда учитываются требования морали. Предпринимателю часто приходится идти на обман, быть жестоким, игнорировать этические заповеди ради корыстной цели – достижения материальной прибыли. Противоречие подкрепляется культурными ценностями и религиозными убеждениями. Исторически сложившиеся культурные традиции человеческих взаимоотношений, взглядов на значимость личности, природную суть предметов и явлений возвеличивают роль духовного начала, приоритетным признается развитие внутреннего мира человека, а не ценность материальных благ.

Нравственные эталоны и образцы поведения грамотного руководителя базируются на нормах этического поведения – правилах, которые основаны на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение к подчиненным и окружающим людям. Он должен обладать качествами организатора трудовой деятельности. Плановность и бесконфликтность в деятельности предприятия определяются функциями управления, к которым относятся планирование и организация, стимулирование и контроль, регулирование отношений в деловой сфере.

Для поддержания хорошего морально-психологического климата в коллективе недостаточно наличия только профессиональных качеств. Руководитель должен соблюдать этику деловых отношений, обладать психологическими знаниями и навыками поведения в отношениях с подчиненными. Это знания основных закономерностей межличностных отношений в управленческой деятельности. Причинами стрессов и конфликтов в коллективе часто является ущемление чувства собственного достоинства, самоуважения и личного статуса человека. Письменные и устные указания подчиненным должны быть корректными и ненавязчивыми. Этика корпоративных отношений предполагает, что руководитель владеет способами профилактики и устранения конфликтов, умением правильно вести деловую беседу.

Невыполнение руководителем правил критики – распространенная ошибка, ведущая к обострению отношений. Одно из основных условий – создание доброжелательной и доверительной обстановки, умение в кор-

ректной и заинтересованной форме выслушать подчиненных, дать критический анализ их деятельности.

Различают устную и письменную формы распоряжения. **Письменная** форма распоряжения представляет собой лаконичную резолюцию, содержащую краткое указание выполнить действие, исходя из социально-ролевой позиции подчиненного, либо свод обязанностей, перечень средств для осуществления выполняемых функций. **Устное** распоряжение не фиксируется на бумаге, обладает меньшей степенью юридической защиты, его цель – побудить подчиненного к активным действиям с применением средств различной степени формальности. Основные характеристики распоряжения состоят в следующем:

- распоряжение может быть передано непосредственно руководителем либо через уполномоченных лиц;
- предназначается нижестоящему лицу, группе или определенному количеству лиц, вплоть до больших профессиональных сообществ;
- адресовано представителям следующей ранговой ступени;
- может касаться поощрения сотрудника;
- степень конфиденциальности распоряжения выражается соответствующим грифом;
- может передаваться из рук в руки или доставляться иными средствами сообщения.

Этические нормы и принципы делового общения подчиненных с руководителем влияют на характер отношений и на общий нравственно-психологический климат. Это касается управленческих распоряжений, служебной дисциплины, участия подчиненных в принятии решений, их поощрений, учета руководителем их личностных качеств.

Отношения подчиненных с руководителем основаны на следующих принципах этики делового общения:

- конфиденциальности – не следует распространяться о себе, секретах учреждения, конкретной сделке, пересказывать услышанное от сослуживцев об их личной жизни и деятельности;
- любезности, приветливости и доброжелательности;
- внимании к собеседнику, стремлении понять точку зрения начальника, уважении его мнения, критики и советов, скромности, но уверенности в себе;
- пунктуальности, грамотности, соответствующем внешнем облике.

Этические нормы включают культуру общения и поведения, эмпатию и умение быть хорошим слушателем.

Этика делового общения «по горизонтали» есть нормы общения и поведения, являющиеся регулятором отношений в коллективе, который способствует успешной деятельности по достижению поставленных целей, либо создает препятствия и ведет к распаду коллектива. Если отношения не регулируются администрацией, этот процесс протекает стихийно.

Нормы всегда являются средством реализации принципов идеологии, отражают определенные взгляды группы людей. Если в коллективе широко распространены аморальные нормы, то он не может существовать долго и эффективно (его авторитет будет снижаться, а конфликты внутри его – нарастать). Уровень этических норм организации во многом зависит от руководителя. Этика общения в коллективе предполагает:

- культуру речи (в деловой обстановке рекомендуется общение на «вы», недопустимы нецензурные выражения, фамильярность и пр.);
- согласованность в использовании стилей общения;
- заинтересованность в позициях и мнениях коллег по тем или иным аспектам деятельности.

Несмотря на формальную необязательность учета в деловой атмосфере личных симпатий и антипатий, в целях конструктивной деятельности и поддержания благоприятного психологического климата целесообразно придерживаться следующих правил:

- развивать дружеские отношения и корректировать напряженные;
- избегать выражения, провоцирующие конфликтные ситуации;
- соблюдать при необходимости принцип конфиденциальности в общении друг с другом;
- не обсуждать личности коллег, недостатки их поведения или действия «за глаза», не распускать сплетен и не критиковать по любому случаю;
- бережно относиться к чувству достоинства и самоуважения коллег.

Благоприятный психологический климат в коллективе характеризует:

- непринужденная атмосфера общения, при которой члены коллектива чувствуют себя свободно, не тяготятся дисциплиной;
- уважительное отношение членов коллектива к мнению друг друга, новые идеи получают публичную огласку;
- активное обсуждение проблем с целью улучшений работы;
- критические замечания, которые не носят характера личных выпадов;
- работники правильно понимают цели деятельности предприятия, новые цели обсуждаются коллективно;
- если сотрудникам что-либо не нравится, они свободно выражают свои мысли и эмоции, ориентируясь при этом на требование быть справедливым;
- работа выполняется без особых напряжений и авралов;
- четкое распределение обязанностей, отсутствие руководителя не снижает производительности труда;
- решения принимаются в рабочем порядке, официальное голосование используется редко;
- если в процессе обсуждения идеи мнения расходятся, нет «давления» авторитетов, доводы сторон обсуждаются и взвешиваются, коллективное суждение по спорному вопросу принимается как групповая норма;

- руководитель коллектива является его неофициальным лидером, обладает большим влиянием и авторитетом.

Несоблюдение этических норм общения может привести к наказанию «нарушителя» остальными членами коллектива, что проявляется в виде санкций, выраженных в следующих формах: намеки, насмешки и издевательства; изоляция молчанием; замечания «открытым текстом»; переход на официальные отношения; отказ в помощи, в признании успехов, в приглашении на мероприятия, создание препятствий в выполнении служебных обязанностей; провоцирование нервных срывов и скандалов; создание негативного имиджа среди членов других коллективов; доносы и оговоры перед начальством.

Негативная сторона соблюдения групповых норм – феномен конформизма, т.е. безоговорочное принятие членами коллектива установленного порядка и преобладающих мнений, свидетельствующее об отказе от самостоятельных взглядов и действий.

6.2. Знакомство, представление и приветствия

Первым шагом к установлению знакомства является представление. В былые времена познакомиться без посредников было практически невозможно – это считалось дурным тоном. В настоящее время знакомства происходят при самых разнообразных обстоятельствах. Представиться можно лично или через посредника.

Представиться (представить) – означает назвать имя, отчество и фамилию. Существует ряд общепринятых правил, регламентирующих представления и знакомства:

- мужчина независимо от возраста и положения всегда представляется женщине первым;
- младших по возрасту или положению мужчин и женщин представляют старшим (по возрасту, положению, рангу), в официальной обстановке должностной ранг имеет приоритет перед полом;
- один человек всегда представляется паре, группе или обществу;
- при представлении одного человека обществу громко называют его имя и фамилию, в этом случае нет необходимости подводить его к каждому из присутствующих, представляемый кланяется всему обществу, а не каждому отдельно;
- при знакомстве двух людей посредник должен не только подвести их друг к другу и сказать: «Познакомьтесь», но и назвать представляемых, обращаясь, соответственно, к женщине, старшему по возрасту, чину, положению в обществе. Если знакомятся люди одного возраста и пола, то посредник представляет менее знакомого ему человека более знакомому.

Самая распространенная формула представления – фраза: «Разрешите представить вам...» При необходимости представить сразу нескольких че-

ловек скажите: «Познакомьтесь, пожалуйста, вот.., а вот...» При этом произносите имена и тех, кого представляете, и тех, кому представляете. Сначала разборчиво и достаточно громко называется имя того, кого представляют. На различных совещаниях и конференциях председательствующий представляет участникам докладчика, называя имя и отчество, фамилию, должность, при необходимости – ученую степень, место работы. Такая характеристика позволяет избрать приемлемую форму обращения к выступающему.

При встрече прибывших для ведения переговоров делегаций в аэропорту, на вокзале руководитель принимающей стороны представляется первым, затем представляется глава прибывшей делегации. После этого руководитель принимающей стороны представляет своих сотрудников начиная с высших должностных лиц. Если в состав делегации входят женщины, то представление начинают с них в соответствии с занимаемыми должностями, потом представляют мужчин, также по рангу. Глава прибывшей делегации поступает аналогичным образом. Обслуживающий персонал, переводчики, водители представляются в рабочем порядке.

При официальном знакомстве нужно называть фамилию, а иногда и должность. При частном знакомстве – достаточно одного имени. Человек, которому кого-то представляют, назвав свое имя, может добавить: «Весьма рад знакомству» или «Рад с вами познакомиться». Право выразить радость по поводу состоявшегося знакомства принадлежит тому лицу, к которому обращаются с представлением, т.е. занимающему более высокое положение. Заявление «Мне много о вас рассказывали» может несколько озадачить противоположную сторону: какую информацию о нем и с какой окраской (позитивной или негативной) довели до вашего сведения. Слова «очень приятно», «рад знакомству», сказанные соответствующим тоном, являются обычной формулой вежливости.

Членов своей семьи представляют, называя только имя, без фамилии. Использовать слова «супруг», «супруга» при представлении не рекомендуется. Это определение обычно употребляется в отношении третьих лиц. В кругу друзей, среди которых могут быть лица, не знакомые одному из супругов, жена представляет мужа. Есть правило, о котором всегда нужно помнить – друзей, сослуживцев, знакомых независимо от их возраста и должности представляют родителям. Никакие заслуги и занимаемое положение не идут в сравнение с тем уважением, которое мы испытываем к людям, давшим нам жизнь.

При представлении следует встать, если вы сидите. Этого не нужно делать только очень старому и больному человеку. Женщине достаточно ограничиться легким поклоном или кивком головы. При знакомстве люди должны смотреть друг другу в глаза.

Если же вам представляют кого-то, а вы не расслышали имя, или вас представляют большому кругу людей (например, первый рабочий день) и

вы не можете запомнить все имена и фамилии, то при необходимости обратиться к кому-либо не будет ничего плохого, если вы переспросите, как зовут человека, предварительно извинившись за возникшую неловкость. В противном случае может возникнуть неловкость из-за того, что вы не сможете обратиться к человеку, которого вам только что представили. Если вас представили неправильно или после представления ваш собеседник обращается к вам не так, как вас называли, можно поправить его, не делая интонационных акцентов на ошибке. Достаточно просто вслед за ним правильно повторить свое имя и отчество.

В пути (поезде, самолете, на пароходе и так далее) не обязательно представляться своим спутникам, там и незнакомые могут разговаривать между собой. Представление необходимо, если в разговоре будут упомянуты общие знакомые, определятся общие интересы и т.п.

Остановившись на время в гостинице, не обязательно знакомиться с теми, с кем встречаешься за общим столом. В подобных случаях, приветствуя, ограничиваются легким поклоном. Общий обед в ресторане, другом общественном месте также не обязывает вас представляться. Обычно ограничиваются легким поклоном в сторону соседей и садятся за стол.

Если же кто-то подходит к столу, чтобы поздороваться с вами, вы должны представить его остальным. Не делайте этого в том случае, если сами встанете и отойдете, продолжив разговор с подошедшим поодаль. Если вы предложили подошедшему присесть и при этом забыли познакомиться его с присутствующими, тогда он сам может попросить об этом.

Если вы по каким-либо причинам не заинтересованы в продолжении знакомства с человеком, которого вам только что представили, не стоит ему давать понять это. Отказываться быть представленным неприлично.

На многолюдных мероприятиях (например, на официальном приеме) принимающий гостей не в состоянии всех представить друг другу. В таком случае гости сами знакомятся между собой или общаются со знакомыми. Самая краткая форма приветствия – представления, когда произносится только фамилия, звучит несколько скупое, но она особенно уместна там, где нужно многократно представляться. При представлении людей друг другу небольшие дополнения к фамилиям, относящиеся к профессии, хобби, месту жительства или семейным отношениям, существенно облегчают начало разговора.

Если вы хотите представиться без посредника, позаботьтесь, чтобы это не получилось назойливо. Знакомство без чьего-либо участия требует большого такта. Воспитанные люди при желании всегда найдут возможность представиться друг другу. Поводом для начала разговора, а затем и для знакомства может послужить предупредительность – это проявление различных знаков внимания, которые подготавливают путь к знакомству, например: открывание двери, поднятие оброненной вещи и т.п.

Если вы часто встречаетесь с кем-либо по пути на учебу, работу, в транспорте, магазине или в учреждении и даже успели обменяться несколькими малозначащими фразами, вы вправе представиться. В подходящий момент с таким человеком можно поздороваться. Если вам отвечают сдержанно, то от знакомства нужно отказаться.

В деловой обстановке при выполнении служебных обязанностей женщина может представиться мужчине первой. Если раньше женщина не могла сама представиться мужчине, разговор должен был всегда начинать старший, то в настоящее время женщина вполне может выступить инициатором знакомства, и это не будет считаться неприличным.

Если возникла необходимость быть представленным, а в обществе не окажется рядом никого, кто мог бы вам в этом помочь, то вы можете просто подать руку и назвать свою фамилию, имя и отчество – четко и внятно.

При знакомстве в официальной обстановке чаще всего используются стереотипные выражения, типа: «Разрешите (с вами) познакомиться», «Позвольте вам представить (или представиться)».

Если кто-то вам представился, обязательно надо представиться ему.

Прежде чем подойти с целью представиться к группе беседующих людей, постарайтесь заранее оценить, насколько они увлечены беседой и примут ли нового знакомого в свою компанию. При контакте с группой после приветствия необходима пауза (1–3 секунды) и лишь после нее надо представиться. Темп должен быть небыстрым, слова – четкими, интонация – спокойной. Все это закладывает основы дальнейшего общения и показывает окружающим, что вы – корректный, доброжелательный и заинтересованный в общении собеседник.

При знакомстве с новым человеком, предполагаемым партнером, очень важно произвести положительное первое впечатление, т.к. именно в первые минуты формируется основное мнение о вас, и первое впечатление очень много значит для дальнейшего контакта. Вы должны продемонстрировать дружелюбное отношение, уделяя внимание личности собеседника, быть приветливым и вежливым. Проявлять заинтересованность, слушая собеседника, задавать вопросы, чтобы поддержать беседу.

Любое знакомство, да и вообще любое общение начинается с приветствия. Приветствие прежде всего это знак вежливости. С древних времен люди посредством приветствия показывали друг другу свое уважение или почтение. Главное требование к приветствиям – это доброжелательность. Приветствовать людей нужно тепло и дружелюбно. Приветствие, высказанное сухим или грубым тоном, может обидеть человека, с которым вы здороваетесь. Приветствие, как правило, сопровождают улыбкой, т.к. добавленная к приветствию улыбка выражает почтительность и уважение и может улучшить общее настроение.

Приветствовать человека принято словами: «Здравствуйте!», «Доброе утро!», «Добрый день!» или «Добрый вечер!». При приветствии желатель-

но не допускать тавтологии. Услышав: «Здравствуйте!», – подберите что-то похожее – «Добрый день!» В ответ на «До свидания!» можно произнести «Всего хорошего!». Приветствие принято сопровождать поклоном, кивком головы, рукопожатием, объятиями или поцелуем руки. Во время приветствия нужно встретиться взглядом с тем, кого вы приветствуете.

В условиях деловых отношений правила приветствий предусматривают не только их форму, но и условия применения той или иной формы.

Обязательность требований этикета подразумевает, что их необходимо соблюдать независимо от психологического состояния или иных факторов личностного характера. Даже если у вас с кем-то натянутые отношения, здороваться нужно со всеми знакомыми, включая тех, кто вам по тем или иным причинам неприятен.

Первым здоровается более вежливый, тот, кто умнее, и более воспитанный. По правилам же этикета мужчине следует первому поздороваться с женщиной, более молодому человеку – со старшим, подчиненному – с руководителем, опаздывающие приветствуют первыми ожидающих, входящий первым здоровается с присутствующими, уходящий первым прощается с остающимися. Так, даже женщина, присоединяясь к обществу, обязана приветствовать присутствующих, не ожидая приветствий со стороны собравшихся. Уходя, женщина также прощается первой.

Войдя в помещение, в котором находятся люди, вошедший приветствует наклоном головы всех незнакомых и пожимает руку тем, с которыми уже знаком.

Мужчина должен рассматривать как знак особого уважения к нему, если женщина первой поприветствовала его.

Мужчина всегда встает, приветствуя и женщин, и мужчин, за исключением очень пожилых и больных, которым трудно подниматься. Но в служебной обстановке мужчина может не вставать, приветствуя женщину.

Женщина, здороваясь с мужчиной, не встает, но, здороваясь с очень пожилыми мужчинами, женщина все же должна встать.

Поздоровавшись со своим сверстником, мужчина может сесть. Если же он здоровается с более пожилым мужчиной или с женщиной, то он может сесть лишь после того, как сядут они, или по их позволению.

Приветствуя даму, мужчина может поцеловать ей руку, хотя этот обычай все дальше уходит в прошлое, но если мужчина все же решает поприветствовать женщину, поцеловав руку, то делать это рекомендуется только в помещении, и, целуя руку женщине, не следует поднимать ее слишком высоко, старайтесь сами наклониться.

Мужчина, приветствуя женщину, вынимает руку из кармана и сигарету изо рта. Женщины слегка наклоняют голову и отвечают на приветствие улыбкой, они могут не вынимать руки из карманов пальто, жакета.

Когда мужчина приветствует кого-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и прикасается рукой к шляпе, слегка ее приподнимает.

Военный, приветствуя женщину или мужчину, не снимая фуражки, поднимает руку под козырек.

Считается неприличным мужчине останавливать знакомую женщину на улице, за исключением неотложного дела или при хороших дружеских отношениях. Женщина должна остановиться сама для того, чтобы обменяться несколькими словами со знакомым мужчиной.

Когда на улице встречаются две пары, то первыми приветствуют друг друга женщины, затем женщины приветствуют мужчин и только потом мужчины приветствуют друг друга.

Первой здоровается женщина, идущая в обществе мужчины, с женщиной, идущей в одиночестве или с другой женщиной.

Сидя за столиком в кафе, ресторане, приветствуют знакомых только кивком головы. Мужчина, кивая женщине, немного привстает со стула. В случае же, если женщина сама подходит, тогда мужчина должен обязательно встать.

Сейчас, как уже говорилось выше, приветствие служит и для установления знакомства, а раньше приветствовали только того, кто уже был представлен. Но приветствовать можно и незнакомых людей, если, например, люди ежедневно встречаются, тогда вполне приемлемо обменяться несколькими фразами приветствия.

Иногда бывает трудно остановиться на какой-то одной форме приветствия, да и вряд ли это нужно – ведь в общении всегда нужны новые решения. В любом случае место, где вы находитесь, должно подсказать вам, какую форму приветствия лучше выбрать. Не принято лишь здороваться через порог, через стол или через какую-либо перегородку, а также приветствие не должно быть шумным и несдержанным.

Можно сказать, что при всем многообразии приветствий международный этикет в своей основе одинаков, т.к. люди, встречаясь, желают друг другу добра и благополучия, доброго утра, дня или вечера. Но все же каждому народу, каждой социальной группе свойственна своя манера приветствия. Например, на Востоке характерной чертой приветствия является наклон корпуса с одновременным выбрасыванием руки вперед. Европейцы приветствуя, обычно слегка приподнимают левой рукой шляпу и отдают легкий поклон головой. В Японии принято кланяться в ответ на приветствие. В арабских и южноамериканских странах принято, что при встрече партнеры мужского пола обнимают друг друга. А в России знакомства и приветствия чаще всего сопровождаются рукопожатием.

Рукопожатие – это жест дружелюбия при встрече или прощании, который не требует словесного сопровождения. Не принять протянутую руку крайне невежливо, человек, не подающий другому руки, выказывает ему тем самым свое неуважение. Подача партнеру левой руки при приветствии также считается проявлением неуважения. При рукопожатии действует принцип «сверху вниз». Первым подает руку человек более старший по

должности или возрасту: старший – младшему по возрасту; вышестоящий по должности – нижестоящему; женщина подает руку мужчине. Также первым руку подает тот, кому представляют человека. Приветствие путем обмена рукопожатиями мужчинам рекомендуется делать всегда, женщинам – по обоюдному согласию. Инициатором рукопожатия почти всегда должна быть женщина. Но в некоторых случаях женщины, а также мужчины первыми не протягивают руку лицам намного старше себя по возрасту и выше по служебному положению.

Руку принято подавать решительно и непринужденно, без колебаний и пауз. При рукопожатии не нужно слишком крепко жать руку приветствуемого лица. Это правило особенно надо помнить мужчинам, когда они пожимают руку женщинам. Рукопожатие не должно быть слишком сильным или слишком слабым. Неприятные ассоциации возникают и в тех случаях, когда рука протянута небрежно, а особенно отталкивающее впечатление производит вялая рука. Нельзя пожимать ее двумя руками или подавать для рукопожатия только пальцы, не следует также руку партнера потрясать в воздухе несколько раз. Рукопожатие должно быть коротким;

Перед рукопожатием мужчине следует снять перчатку. Женщине это делать необязательно. Если женщина все-таки снимает перчатку – это знак особого уважения. Однако, приветствуя более старших по возрасту, перчатку должны снимать все.

Для того чтобы не выглядеть нелепо перед иностранными партнерами, необходимо знать национальные особенности и традиции страны партнера. К примеру, в Японии рукопожатие не принято, т.к. в японском этикете собеседники не касаются друг друга, а лишь обмениваются почтительными поклонами. А таджики, например, пожимают руку двумя руками и считают, что, протянув лишь одну руку для приветствия, они проявят неуважение к своему гостю.

6.3. Внешний вид делового человека

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

Имидж – 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.

Понятие имиджа включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Многие люди обладают привлекательной внешностью, но, как правило, симпатии людей приобретаются благодаря умению преподнести себя. Мало просто иметь привлекательные внешние данные, ими следует еще и умело распорядиться, а их отсутствие не перекрывает дорогу к созданию благоприятного личного имиджа. Для этого только нужно желание и умение наилучшим образом выразить свои сильнейшие личностные качества.

Одним из условий создания положительного имиджа является знание правил этикета и умение вести себя в соответствии с ними. Обладание хорошими манерами общения способствует достижению человеком поставленных перед собой целей. В манерах воссоздается образ человека, зрительно проявляются те его качества, которые оцениваются людьми как положительные или отрицательные. Человек с хорошими манерами пользуется всеобщим уважением и у мужчин, и у женщин.

Важное значение имеют стиль мышления и манера поведения, а также умение общаться с людьми. Для имиджа делового человека очень важна тактика общения. Необходимо обладать несколькими вариантами поведения в однотипной ситуации и уметь оперативно пользоваться ими. В любом общении, прежде всего деловом, не следует допускать какой-либо конфронтации, а тем более – конфликта. Конечно, возможны жаркие споры и расхождения во мнениях, главное – чтобы это не переросло в личную неприязнь. Очень важно понимать мотивы своего поведения, точно определить, зачем вам это нужно, что вы хотите получить в результате.

Для создания имиджа необходимо учитывать, что при формировании первого впечатления первое, на что люди обращают внимание – это ваш внешний вид и ваши манеры. Для создания желаемого образа очень важно умение владеть и управлять своим невербальным языком: мимика, взгляд, жестикауляция, осанка, поза, походка и т.д. Необходимо приучить себя к сдержанности в выражении эмоций с помощью мимики и жестов. Помните об улыбке, т.к. улыбающееся лицо всегда вызывает расположение. Ваша осанка во многом отражает то, как вы себя чувствуете в конкретной ситуации, а жесты и принимаемые вами позы говорят о вашем отношении к этой ситуации или к людям. Можно быть со вкусом одетым в дорогие вещи и отлично сложенным, но если вы не умеете держаться спокойно, ваша поза по привычке олицетворяет готовность защищаться, а лицо хмурое, то вашему партнеру будет некомфортно в вашей компании.

Внешний облик человека и гармония всех составляющих его гардероба (цвета, силуэта, ткани и различных аксессуаров) являются основной составляющей частью имиджа делового человека. Одежда – одно из главных условий того, какое мнение о вас сложится, она несет определенную информацию о человеке, и в соответствии с ней нас соотносят с той или иной категорией, определяют социальное положение, экономические

возможности и принадлежность к профессиональной сфере. Очень часто одежда является своеобразной визитной карточкой, она может оказывать психологическое воздействие на партнеров по общению, нередко предопределяя их отношение друг к другу.

Деловой стиль – одежда для работы, важных встреч и деловых переговоров. Это строгий, консервативный, выдержанный стиль, относящийся к разряду международных стандартов. В деловом костюме предпочтение отдается классическим моделям одежды хорошего качества, сдержанных цветовых сочетаний, классической обуви. Лучше воздержаться от использования в вашем деловом костюме ярких, бьющих в глаза цветовых сочетаний, но в то же время одежда не должна быть полностью черного или белого цвета.

При выборе цвета следует учитывать время и место пребывания, род ваших занятий. Не следует надевать слишком яркие вещи, если вам предстоит деловая встреча.

Расцветки в основном однотонные, но могут быть и варианты неярких полос в сине-серой, сине-коричневой палитре, клетка только среднего размера, неконтрастная. Одежда ярких расцветок может подавлять человека, особенно если у него самого бледный цвет кожи. Возможно, что, обратив внимание на вашу крикливую расцветку, люди не посмотрят на вас самих.

При выборе одежды делового стиля придерживайтесь нейтральных цветов с учетом своей цветовой гаммы. Темные нейтральные цвета (темно-синий, темно-серый, коричневый, черный, сине-зеленый) сделают ваш вид более значительным, а теплые нейтральные (бежевый, коричнево-желтый, светло-серый) располагают к себе, создают ощущение покоя.

Наиболее важный цвет – тот, который находится ближе к лицу. Сорочки, блузы, галстуки должны быть таких оттенков, которые подходят к цвету лица, оттеняют его. Обычно цвет одежды подбирают с таким расчетом:

- блондинам больше всего подходят оттенки синего цвета;
- брюнетам – оттенки желтого цвета;
- белый цвет идет людям с розовым оттенком кожи на лице.

Женщине при подборе одежды необходимо придерживаться определенных правил:

- удлиненные пиджаки / жакеты контрастных цветов подходят к коротким юбкам, а укороченные – к длинным. При невысоком росте юбка должна быть такого же цвета, до середины колена или чуть выше;
- юбки, слегка расклешенные, трапециевидного покроя или прямые, сшитые из мягкой, цветной или плотной ткани;
- брюки прямого покроя, без отворотов. Возможны вертикальные или горизонтальные линии в зависимости, от роста;
- блузы с элегантными рукавами из струящихся, легких, однотонных тканей или с мелким изящным рисунком;

- если бюджет ограничен, имейте в деловом гардеробе всего один – два, но отменного качества и безупречного покроя костюма, которые можно сочетать между собой;

- в одежде деловой женщины должно быть два, максимум – три предмета ведущего тона. Если вы надели черный костюм, к нему желательно надеть черные туфли и должна быть еще какая-нибудь деталь черного цвета, например сумка;

- частой ошибкой является то, что наши деловые дамы надевают летом одежду без рукавов. Рукава должны прикрывать плечи, при этом они не должны быть фонариком или слишком короткими. Если вы выбрали юбку или платье, то непременным правилом делового этикета является наличие тонких, прозрачных, без узоров, колготок гармонирующих по цвету с юбкой (5-12 DEN). Грубейшей ошибкой является летом их отсутствие;

- украшения: серьги классического стиля, обручальное кольцо, цепочка с кулоном, часы – это допустимый минимум в деловом костюме. Необходимо воздержаться от ярких, крупных и блестящих украшений. В Европе не принято на работу носить украшения, тем более дорогие.

Не стоит, конечно, полностью отказываться от всего женственного. Ваш коллега или партнер должен воспринимать вас как женщину (т.к. общение с мужчиной идет по одним правилам, а с женщиной – по другим, и это вовсе не означает, что вас рассматривают как сексуальный объект), а для этого ему требуются какие-то внешние ориентиры. Следует только помнить, что деловой стиль общения требует минимального использования элементов сексуальной провокации в одежде;

- исключаются из делового гардероба трикотажные облегающие изделия, юбки макси, изделия из ткани с блеском, из прозрачных материалов. Не допускаются никакие оголения: декольте, мини-юбка, смелый разрез, разрез на юбке, оголенные плечи, живот;

10) лучший выбор обуви для деловой женщины – это туфли классических цветов, т.е. черного или темно-коричневого, без вычурных украшений, на среднем каблуке модной конфигурации. Обувь должна соответствовать цвету костюма. Если костюм светлый, то можно надевать светлую (не белую) обувь, гармонирующую с цветом костюма, и такого же цвета и фактуры, как и сумочка. По правилам этикета допускаются летние туфли с открытой пяткой, но не с открытыми пальцами, каким бы безупречным не был педикюр.

Не рекомендуется слишком вызывающий макияж, но и полное отсутствие косметики на лице тоже нежелательно. Краски для макияжа лучше использовать близкие к натуральным. Макияж, особенно днем, не должен бросаться в глаза.

Золотое правило при использовании духов – умеренность. При выборе духов предпочтительнее запах, который подходит лично вам, даже если он и не самый модный.

Очень важно уметь правильно определять стиль одежды для разных случаев, чтобы, во-первых, не чувствовать неуверенности, а во-вторых, не привлекать излишнего внимания окружающих к своей внешности. Можно иметь модную одежду, но не производить достойного впечатления.

Мужчинам можно надевать любые костюмы неярких цветов:

- пиджак предпочтительнее классический «английский» (с двумя шлицами сзади). В отличие от «европейского» (без шлиц) и «американского» (с одной шлицей) он позволяет своему обладателю не только элегантно стоять, но и элегантно сидеть;

- брюки должны быть такой длины, чтобы спереди чуть спускаться на обувь, а сзади доходить до начала каблука;

- рубашка под пиджаком допускается только с длинными рукавами. Не следует надевать нейлоновых и трикотажных рубашек. Воротник должен быть на сантиметр-полтора выше воротника пиджака;

- жилет должен быть не слишком короткий, ни рубашка, ни ремень не должны быть видны;

- ремень, естественно, исключает подтяжки, и наоборот;

- носки к деловому и праздничному костюму подбираются в тон, ни в коем случае не белые и достаточно длинные.

Стиль одежды мужчины влияет на его успех в деловых контактах, а правильно выбранный костюм способствует созданию нужной рабочей атмосферы.

Искусство сочетания элементов одежды всегда должно учитывать цвет и линию. Линия – это не столько общий силуэт одежды, сколько общее направление линий на пиджаке, рубашке, галстуке, на костюме они располагаются либо вертикальными полосами, либо клетками. Галстуки бывают без рисунка, с абстрактным рисунком или с четким направлением полос: горизонтальным, вертикальным, диагональным.

Главное – чтобы линии элементов одежды резко не пересекались друг с другом и не сливались. К полосатому костюму с однотонной рубашкой больше подойдут галстуки в горошек, с ромбиками, треугольниками и т.п.

Единства стиля легче всего добиться, выбирая однотонные элементы одежды. Однотонный костюм должен быть основным элементом одежды делового мужчины. Такой костюм обладает свойством хорошо сочетаться с однотонными цветами и рисунками других элементов одежды, что упрощает выбор правильной комбинации: костюм – рубашка – галстук.

Костюм может быть синим, серым, бежевым, коричневым. С ним сочетается любой рисунок рубашки. Если же сюда добавить и однотонный галстук, то получится прекрасное трио: однотонность – рисунок – однотонность. Надо помнить, что никогда не сочетаются одинаковые рисунки, их всегда надо разделять однотонным элементом, если комбинация костюма и рубашки бледна, то ее можно оживить более ярким галстуком, например: серый костюм, голубая рубашка и темно-красный галстук.

Можно иметь пару хороших костюмов и пару пиджаков с брюками, и этого будет достаточно, чтобы всегда выглядеть эффектно, при обязательном условии иметь в своем гардеробе не менее дюжины различных рубашек и галстуков. От сочетания рубашки и галстука меняется общий вид любого костюма. Белые и однотонные рубашки сочетаются с любым костюмом и галстуком. Рубашка всегда должна быть светлее костюма, а галстук – темнее рубашки.

Галстук – это главное украшение мужчины. Взглянув на галстук, можно безошибочно оценить вкус его обладателя. Элегантный костюм, возможно, и останется незамеченным, красивый галстук – никогда. Выбор цвета и рисунка галстука позволяет продемонстрировать индивидуальность, а иногда и настроение, в котором пребывает его обладатель. Галстуки любого рисунка, цвета, размера выглядят изысканно тогда, когда не бросаются в глаза. Каждый сезон диктует свою моду на цвет, рисунок, ширину галстука. Следует помнить, что доминирующий цвет галстука должен повторять цвет костюма. Желаемый эффект достигается не узорами, а правильным подбором галстука к костюму. Однотонный галстук подходит к любой рубашке и любому костюму, нужно только следить за гармонией цвета. Избегайте черных, фиолетовых, пурпурных цветов, пересекающихся и налагающихся рисунков, очень коротких или массивных галстуков. Длина галстука должна быть такой, чтобы в завязанном виде он доставал пряжку ремня. К деловому костюму недопустим галстук с изображением символов, эмблем, с газетным текстом и т.п.

Выберите прическу, подходящую именно для вашей среды и обстоятельств. Прическа делает чудеса с человеческим лицом, она может скрыть и торчащие уши, и неправильную форму черепа. Мужчины с темными волосами выглядят авторитетнее и могут приумножить это впечатление, если будут носить костюм под цвет волос, а волосы – чуть-чуть длиннее обычных. Светлым и рыжим не следует носить одежду под цвет волос.

На общий вид могут очень повлиять очки. Если вам не идут никакие очки, носите контактные линзы.

Основное правило, которое следует соблюдать при выборе одежды – это соответствие времени и обстановке. Выработывая стиль одежды, нужно обязательно учитывать свои данные: возраст, комплекцию, положение в обществе. Умело подобранная одежда и отработанные манеры ее ношения буквально преображают человека, делая его более привлекательным и интересным.

Так как одежда несет основной поток информации о нас, то от того, как вы выглядите, у ваших потенциальных партнеров или клиентов складывается впечатление и о вашей фирме, изменить которое в дальнейшем очень трудно. Трудно вести серьезные переговоры с представителем фирмы, который одет небрежно или явился в офис в стоптанных ботинках. И хотя его одежда может быть очень дорогой, но его неряшливость подсо-

знательно вызывает сомнение. Одежда должна быть опрятной, вычищенной и выглаженной.

Важно следить не только за одеждой, но и за самим собой. Грязные ногти или волосы разрушают общее впечатление, даже при очень хорошей одежде. Слишком ярко накрашенное лицо снизит хороший эффект от умело подобранного платья. Даже облако духов может разрушить очарование, если оно тянется, как туманный шлейф. Если Вы следите за собой, к вам не только хорошо относятся окружающие, но, прежде всего вы сами лучше и увереннее себя чувствуете.

Безвкусица, чрезмерная экстравагантность, несоблюдение сезонности и просто неаккуратность – все это губительно для имиджа. Неумение одеваться перечеркивает многие прекрасные качества и создает ложное впечатление о них.

Иногда кричащий стиль одежды воспринимается людьми как желание привлечь внимание при отсутствии других способов добиться этого. Одеваться нужно так, чтобы и выглядеть оригинально, и не вызывать у окружающих негативных чувств. Создать свой неповторимый внешний облик можно посредством одежды, которая вам идет.

Сегодня при огромном выборе каждый может найти то, что определяет его индивидуальность и укрепляет его уверенность в себе. Вы должны выбирать то, что украшает именно вас. Выбранная Вами одежда должна соответствовать вашей индивидуальности. Деловой стиль – это когда все в человеке соответствует одной идее: одежда, прическа, манера поведения.

Правильно выбранный и сформированный Вами имидж является ключом к решению многих жизненных и деловых проблем.

6.4. Визитные карточки

Деловой этикет подразумевает использование визитных карточек, при обмене которыми вручающий и принимающий обмениваются легкими поклонами. **Визитные карточки** являются важным средством, облегчающим деловое общение. В деловых отношениях при первой встрече и знакомстве широко используется обмен визитными карточками, являющийся одним из обязательных атрибутов имиджа делового человека. Наличие визитной карточки свидетельствует о серьезности и солидности человека. Визитные карточки используют для заочного представления, выражения благодарности или соболезнования, с ними посылают цветы и подарки.

Широкое распространение карточки имели уже при дворе Людовика XIV, но нынешняя их форма появилась в середине XVIII века и почти не изменилась. Основное назначение визитных карточек – представление деловых и официальных лиц друг другу при первом знакомстве. Визитные карточки помогают избежать недоразумений в общении с человеком, с которым недавно познакомились.

Современные визитные карточки изготавливаются типографским способом из плотной бумаги размером не менее 30х70мм. Размер визитных карточек и шрифт, которым печатается текст, строго не регламентируются, но значительное влияние оказывает местная практика. В России принят следующий стандарт: 70х90мм. или 50х90мм. Обычно текст печатается на языке страны, в которой живет владелец карточки, по-английски или на языке страны пребывания. Предпочтительно иметь набор карточек на разных языках. Обратная сторона карточки по возможности должна быть чистой, чтобы можно было делать заметки. Оформление визитной карточки не должно быть вычурным, экстравагантным, не должно иметь золотых обрезов и т.п. Шрифт может использоваться только черный.

Солидная визитная карточка оформляется строго: белая, кремовая или сероватая бумага, четкий шрифт. Указывают название организации (учреждения, фирмы), имя, отчество, фамилию, а под ними – должность владельца, в левом нижнем углу указывается полный адрес, а в правом – номера телефонов и телефакса. Так как в большинстве стран такого понятия, как отчество, не существует, то на визитных карточках, написанных на иностранном языке, отчество не указывается. Следует также помнить, что наличие 2–3 телефонов на визитной карточке создает впечатление, что хозяин карточки является представителем солидной организации.

Визитные карточки женщин размером должны быть несколько меньше визитных карточек мужчин. Согласно традиции на визитных карточках женщины указывают только имя, отчество и фамилию, хотя в настоящее время женщины следуют правилу давать более подробную информацию о себе, своей должности, звании и ученой степени.

При использовании визитных карточек в общении с женщинами существует определенное правило: на посылаемых и оставляемых женщинам визитных карточках должность не печатается.

Как правило, визитными карточками обмениваются лично, придерживаясь принципа взаимности. Вручать визитные карточки необходимо обеими руками или только правой. При этом вручающий и принимающий обмениваются легкими поклонами. Визитные карточки вручаются человеку таким образом, чтобы он смог сразу прочитать ее, а дающий должен тем временем вслух произнести свои имя и фамилию. Ни в коем случае нельзя мять чужие визитные карточки, делать на них пометки, вертеть в руках на глазах у хозяина. Это может быть воспринято как неуважение к тому, кто вручил вам визитную карточку.

Когда визитная карточка доставляется адресату лично ее владельцем, но без нанесения визита, она загибается с правой стороны по всей ширине карточки. Это правило больше относится к дипломатической практике. В карточках, вручаемых лично, иногда загибают верхний правый угол, и считается грубым нарушением этикета, если загнутую визитную карточку пересылают по почте или передают с кем-то.

Посылаемые почтой визитные карточки могут заменить письма и поздравительные открытки. В таком случае в левом нижнем углу визитной карточки в зависимости от конкретного случая делаются следующие сокращенные надписи простым карандашом:

- р. р. – заочное представление, а также при представлении или рекомендации другого лица;
- р. р. с. – заочное прощание в случае отъезда на длительный срок, если прощальный визит не наносился;
- р. г. – при выражении благодарности;
- р. ф. – при поздравлении с праздником;
- р. ф. N а. – при поздравлении по случаю Нового года;
- р. ф. с. – при выражении удовлетворения знакомством;
- р. с. – при выражении соболезнования; при заочном знакомстве.

Конечно, сокращения эти необязательны, на визитных карточках от руки делаются и другие надписи, например: «С наилучшими поздравлениями», «С благодарностью за поздравления». При этом надо помнить, что они, как правило, пишутся от третьего лица, например: «Благодарит за поздравления», «Поздравляет с праздником...» и т.п.

На полученные визитные карточки полагается дать ответ в течение 24 часов. Представляемому лицу отвечают, посылая визитную карточку без подписи. Обмен визитными карточками начинается с самых высокопоставленных людей и идет строго по субординации. Согласно этикету первыми должны вручать свои визитные карточки хозяева. Особенно строго подобные правила соблюдают японцы и корейцы, для которых нарушение иерархии равносильно оскорблению. Американцы и европейцы более демократичны в этом вопросе. Действуют простые, но обязательные правила вручения визитной карточки: ее полагается передавать партнеру повернутой так, чтобы он мог сразу прочитать текст. Следует вслух произнести свою фамилию, чтобы партнер смог более или менее усвоить произношение вашего имени. В Азии их положено вручать обеими руками, на Западе особого порядка на этот счет не существует.

Строгая регламентация использования визитных карточек касается в первую очередь такого вида делового общения, как ведение переговорных процессов. При первой встрече с иностранным партнером обмен визитными карточками является обязательным атрибутом.

Во время переговоров следует положить визитные карточки перед собой, чтобы не путаться в именах. Лучше рассортировать их в том порядке, в каком партнеры сидят перед вами. Можно испортить свою репутацию, если вы не узнаете человека, с которым когда-то обменялись визитными карточками. Со всей точностью перечисленные правила соблюдаются в основном только в дипломатической практике, но особую важность они приобретают при деловом общении, в котором принимают участие представители различных культур и народов.

Глава 7. Спор и критика в деловом общении

Критика тогда только плодотворна, когда она, осуждая, указывает на то, чем бы должно быть то, что дурно.

Л.Н. Толстой

7.1. Ведение делового спора

Особым видом делового общения является **деловой спор**, определяемый как словесное состязание, в котором стороны отстаивают свою точку зрения. Есть и другой взгляд на этот вид общения, его рассматривают как средство поиска и выработки приемлемого решения.

Однако не всегда спор заканчивается принятием решения, он может быть только прелюдией к нему. Этот процесс помогает обнажить проблему, сопоставить взгляды разных сторон и разные точки зрения.

Искусство ведения спора называется эристикой. Ею в Древней Греции довольно широко пользовались в политической, судебной и моральной полемике, применяя для этого два ее вида – диалектику и софистику.

Под **диалектикой** понималось искусство ведения эффективного спора путем взаимозаинтересованного обсуждения проблемы и противоборства мнений для достижения истины. **Софистика** же построена на другом принципе – достижение победы в споре, а не отыскание истины.

Нужен ли спор в работе организации? Практика свидетельствует – да, и притом обязательно. Для дела он просто необходим. С одной стороны, это технологический прием выработки рационального решения, с другой – рабочий инструмент профессионального общения специалистов.

Главные отличительные черты этого процесса в рациональной постановке – наличие системы доказательств, доводов и контрдоводов, стремление к истине.

Различают несколько видов делового спора: по числу участников, по их составу, по сосредоточенности на основной мысли (тезисе) спора, по условиям, в которых этот спор происходит.

По числу участников споры бывают межгрупповые (дискуссии), межличностные (одиочные) и споры, в которых индивид противостоит группе.

Различие споров по составу участников можно рассматривать с учетом следующих признаков: спорщики имеют приблизительно одинаковое должностное положение; спорщики различаются в должностном положении или одна из сторон находится в подчинении у другой; спорщики представляют разные сферы деятельности или производства либо относятся к разным организациям.

По сосредоточенности на основной мысли (тезисе) споры разделяются на два вида – сосредоточенные и бесформенные. В первом все действия сторон сосредоточены на основной мысли спора, а во втором – явно видны отступления от нее, что фактически превращает деловой спор в «спор ни о чем».

Предмет спора должен быть достаточно ясным. Беспредметные споры оставляют, как правило, неприятные воспоминания из-за своей бессвязности и бестолковости. По этому поводу Кромвель говорил: «Дальше всех пойдет тот, кто не знает, куда идти».

Спор может протекать как без слушателей, так и в их присутствии. Замечено, что слушатели оказывают большое психологическое воздействие на обе стороны в споре. Особенно в тех случаях, когда их мнение небезразлично для обеих сторон.

Правда, при этом необходимо учитывать и состав самих слушателей, который может различаться по следующим признакам: слушатели с предвзятым мнением; колеблющиеся и не имеющие своего мнения; принимающие решение с учетом приведенных аргументов и фактов.

В целом спор при слушателях обладает некоторым преимуществом перед спором без них. Это в первую очередь – открытость. Слушатели видят все плюсы и минусы в позициях и высказываниях сторон. Во-вторых, имеется возможность подключения к спору третьей стороны.

Различают еще споры устные и письменные, очные и заочные. Во всех видах делового спора особая роль принадлежит руководителю в силу его должностного положения, которое, впрочем, вовсе не является гарантией безошибочности его позиции и действий. Для спора в этом случае особенно важны такт, взаимоуважение и терпимость к противоположной точке зрения.

Сомнения, желание поспорить вовсе не подрывают авторитет руководителя, они, наоборот, вызывают уважение подчиненных, стимулируют их активность и сопричастность к делу, вселяют в них чувство коллективной силы и уверенности в поиске истинно правильного решения.

Принципиальные моменты в позиции руководителя в споре и предостережения: не прибегать к приемам администрирования; не переходить за неимением деловых доводов на личные; не демонстрировать своего превосходства, даже если оно в чем-то и есть; отказаться от мысли, что вам поверят на слово только потому, что вы руководитель.

Определяя свою позицию в споре, не следует забывать известное высказывание Вольтера: «Ваше мнение мне глубоко враждебно, но за ваше право его высказать я готов пожертвовать жизнью».

Если деловой спор – это совместный поиск рационального решения, а не стремление к личной победе любой ценой, то **основные условия делового спора:**

- Обязательное знание существа предмета или темы спора.

- В основе спора должны быть только достоверные факты.
- Использование систематизации и планирования доказательств.
- Каждый участник должен не только говорить, но и слушать.
- Всем необходимо соблюдать межличностную дистанцию.
- Быть вежливыми, тактичными и корректными партнерами.
- Стараться убеждать, а не уязвлять оппонента.
- Быть внимательными и терпеливыми в диалоге.
- Учитывать индивидуальные особенности партнера.

Прежде чем вступать в деловой спор, надо четко сформулировать для себя цель, ради которой имеет смысл идти на него.

Негативные приемы и реакции, проявляющиеся у людей в спорах: отход от сути дела и непреднамеренные ошибки, излишняя эмоциональность и раздражительность, потеря содержательности и увлечение формой, проявление высокомерия и демонстрация превосходства, необъективность и упрямство.

Рассмотрим некоторые технологические приемы и особенности самой процедуры спора и типичные ошибки, совершаемые его участниками: неверное определение главной мысли спора, которую называют тезисом доказательства, и неверные доказательства.

Чтобы избежать ошибок в определении тезиса доказательства, необходимо прежде всего выяснить соблюдение следующих условий:

- совпадают ли точки зрения спорящих сторон относительно того, что считать главной мыслью спора (тезисом);
- на все ли варианты ситуаций, действий, предметов или их сочетаний распространяется главная мысль спора;
- какова модальность тезиса, то есть каким суждением его можно считать (несомненно истинным, несомненно ложным, вероятным в большей степени, вероятным в меньшей степени, возможным – в неопределенной ситуации).

Ошибки в доказательствах бывают в основном трех типов:

- ошибки в тезисах (взялись доказывать один тезис, а на самом деле доказывается другой);
- ошибки в доводах или основаниях тезиса;
- ошибки в рассуждениях (в связи доводов и тезисов).

Рассмотрим ошибки доказательств подробнее. Первая ошибка встречается довольно часто и квалифицируется как отступление от тезиса или подмена его. Такое может произойти преднамеренно или бессознательно.

Ошибки в доводах могут иметь две разновидности: ложные и необоснованные. В первом случае довод строится на заведомо ложной мысли, во втором – довод сам нуждается в доказательстве.

Ошибки в рассуждении представляют собой отсутствие связей между основаниями и самим тезисом, то есть последний не следует из них.

Для точного обозначения позиций сторон в споре очень важно определить пункт разногласий, что без выдвижения антитезиса сделать невозможно. Антитезис – главная мысль спора, выдвигаемая противоположной стороной. В отсутствие пункта разногласий эффективность спора практически сходит на нет.

Следует обратить внимание на то, что чаще всего в более сложном положении изначально оказывается защитник тезиса. Нападающий имеет больше возможностей выбора, направляя спор либо в сторону тезиса, либо в сторону доказательств, и делает это он в зависимости от силы позиций оппонента.

Основными причинами возражений в спорах могут быть: недостаток информации, неточно сформулированный вопрос, боязнь перемен, отсутствие потребности, кажущиеся нереальными сроки или затраты.

В отдельных случаях можно использовать особые приемы при ответах на возражения. К ним относятся: игнорирование возражения, блокада возражения, признание возражения, условное принятие предложения, отсрочка ответа, немедленный ответ. Рассмотрим их подробнее.

Допустим, вы излагаете свою идею, а кто-то из оппонентов вдруг замечает, что реализовать ваше предложение практически невозможно или на это нет средств. В этом случае можно применить **прием «игнорирование возражения»**, заключающийся в том, что вы по сути никак не отвечаете на данное возражение, кроме, быть может, легкой улыбки, и продолжаете дальше свое выступление.

Прием «блокада возражения» состоит в использовании после высказанного возражения вопроса: «Только эта причина удерживает вас от принятия моего предложения?» При положительном ответе возможны два варианта дальнейших действий.

В первом (если недостающие данные могут быть предоставлены) надлежит задать следующий вопрос: «Если вам будут сообщены данные, которые удовлетворяют вас, предложение будет принято?» В этой ситуации на второй вопрос, скорее всего, тоже последует положительный ответ.

Во втором варианте (если недостающие данные не могут быть предоставлены, но есть другие веские аргументы) нужно четко объяснить, почему указанная причина не имеет решающего значения, или если она действительно весома, то чем ее можно компенсировать.

Прием «признание возражения» используется в ситуациях, когда имеется мнение, отличное от вашего, основанное на другом опыте. При этом, соглашаясь с возможностью другого взгляда, предпочтительно использовать такие фразы: «Я понимаю, ваш опыт говорит, что... Мой – свидетельствует о том, что... Следовательно, имеется два видения проблемы... Что бы Вы могли предложить для разрешения имеющихся противоречий этих точек зрения?»

Прием «условное принятие предложения» используется для выяснения скрытых или невысказанных причин возражения. Выполняется он следующим образом. Автор предложения, обращаясь к своему оппоненту, говорит: «Давайте на мгновение предположим, что вы согласились с моим предложением, что могло бы вас склонить к этому?» В этой ситуации уже очень трудно скрывать истинные мотивы возражения.

Бывают ситуации, когда кто-то из участников дискуссии, не дослушав вашего выступления до конца, высказывает возражение против сделанного предложения. В этом случае можно использовать **прием «отсрочка ответа»**, обязательно сопроводив перенос его одной из следующих фраз: «Да, действительно, это важный фактор, я намеревался сказать о нем дальше, когда буду говорить о...» или «Хорошее замечание (и далее обращение к оппоненту по имени и отчеству), я вернусь к нему чуть позже, когда буду говорить о...».

Иногда на возражения во время выступления лучше отвечать сразу, не откладывая (**прием «немедленный ответ»**), даже если это в чем-то и нарушает ход вашей мысли. Такая реакция становится особенно уместной, когда она позволяет раскрыть дополнительные преимущества вашего предложения или истинные детали опасений оппонента.

Многим из нас часто приходится оказываться в ситуации, когда во время нашего выступления кто-то пытается нас прервать или помешать договорить до конца. Как вести себя в подобных обстоятельствах? Если вы не хотите прерывать свою речь, рекомендуется поднять руку ладонью к говорящему (жест «стоп») и сказать низким голосом: «Я еще не закончил». Такой голос и властный тон в сочетании с немигающим прямым взглядом значительно усилят воздействие на прерывающего. После чего можно продолжить свое выступление.

При прочих равных условиях в споре выигрывает тот, кто быстрее мыслит. Однако, принимая решение об участии в споре, особенно если он явно не делового характера, следует помнить народную мудрость, предостерегающую от споров с глупцами, с дерзкими, грубыми и невоспитанными людьми, а также с еретиками, которые изначально отвергают очевидные истины. Д. Карнеги, например, считал, что «единственный способ одержать верх в споре – это уклониться от него». Ну а если это не удалось, то надо вспомнить известную восточную мудрость: «Уже в начале спора нужно думать о примирении».

7.2. Разновидности и формы критики

Критика – это индивидуальное или коллективное выражение мнения, суждения, оценки поступка, образа мыслей, поведения, действий индивида или группы людей в устной или письменной форме с акцентом на недостатках и возможных способах их устранения.

На протяжении всей жизни человеку практически ежедневно приходится выслушивать критику в свой адрес. В зависимости от целей и обстоятельств, в которых она высказывается, у нее имеется три направления:

Обсуждение планов или сложившихся ситуаций с целью дать им подобающую оценку.

Проверка достоверности фактов, результатов или действий.

Поиск, обоснование и указание недостатков.

Каждое из этих направлений может присутствовать как в отдельности, так и в совокупности с остальными.

По форме критика может быть устной и письменной, прямой и косвенной, открытой и закрытой, обоснованной и нет, щадящей и грубой, адресной и безадресной, негативной и позитивной.

Есть две противоположные точки зрения на полезность критики. По одной: без нее не обойтись, так как она позволяет должным образом анализировать состояние дел и находить рациональные решения, оценивать эффективность работников и строить деловые взаимоотношения с людьми.

По другой – к критике обращаются люди, обладающие негативными чертами характера, которым доставляет удовольствие критиковать других. Ими движут недоброжелательность и злой умысел, собственная неспособность и тщеславие, высокомерие и желание обратить на себя внимание, неудовлетворенность собой, а то и зависть, агрессивность и даже месть.

Существует мнение, что результаты применения критики в общем-то не настолько положительны, как это может в целом показаться. Часто отрицательные последствия даже перевешивают положительные, особенно в части психологических издержек. Достаточно взглянуть на их перечень, чтобы убедиться в серьезности таких утверждений:

- чувство оскорбленного самолюбия;
- желание свести счеты;
- появление агрессивности в общении;
- плохое настроение;
- нервное напряжение;
- ухудшение самочувствия;
- непрекращающиеся оправдания;
- упадок сил и снижение работоспособности;
- состояние неуверенности или безразличия;
- снижение качества труда.

Все это увеличивает психологическую дистанцию между собеседниками, снижает степень взаимного доверия и удерживает от откровенных высказываний и оценок, делает процедуру общения в одном случае слегка «натянутой», в другом – более настороженной или даже официальной.

Однако можно посмотреть на критику и с третьей точки зрения. Какая главная цель ставится в критике и какие методы и приемы в ходе ее ис-

пользуются? Если при решении о критике во главу угла ставится улучшение очень большого и важного дела, а используемые методы и приемы учитывают возможные психологические издержки, сводя их к минимуму, такая критика необходима и полезна.

В деловом общении важно, кто имеет право на критику, а кто – нет, что входит в зону критики, а что должно находиться за ее пределами, какова мера критики, в каком месте это можно делать, а где это неуместно или даже вовсе противопоказано. Критикуя, следует помнить, что критика обладает интересным свойством – ее сравнивают с почтовым голубем, который всегда возвращается.

Критику различают по следующим признакам: жесткости, форме, уровню, целям и действенности. По мере увеличения жесткости применяемые разновидности критики можно расположить следующим образом: сравнение с лучшим вариантом; совет изменить что-то; предложение по совершенствованию; замечание наедине; записка с критическими замечаниями; замечание в присутствии третьего лица; устное или письменное заявление с критическими замечаниями на собрании или совещании; официальное письмо в более высокие инстанции с критикой и доказательствами; выступление в средствах массовой информации с обоснованием критической позиции, с представлением подтверждающих фактов и документов.

Жесткость критики связана с таким ее параметром, как уровень. Чем он выше, тем жестче и больнее она воспринимается. Одно дело, когда критические замечания исходят от коллеги по работе, к тому же сделанные наедине, а другое – если критикует руководитель, да еще с трибуны.

Глубина и масштабы мероприятий по ликвидации недостатков, указанных в критических замечаниях, также зависят от уровня, на котором они были высказаны и обсуждались.

Различают следующие разновидности критики: для сведения личных счетов; для сохранения или повышения положения и престижа; для профилактики; показная; согласованная; упреждающая; злопыхательская; формальная; разрушительная; позитивная; глобальная; парциальная; вскользь.

Критика для сведения личных счетов производится в отместку за нанесенные материальные и моральные потери и воспринимается как месть. От нее обычно страдает и критикуемый, и дело, и организация.

Критику для сохранения или повышения положения и престижа предпочитают люди, которые критикуют только тех, кого им выгодно критиковать. Делают они это не только потому, что уверены в том, что те, кого они критикуют, должным образом им не ответят, но еще и с целью попытаться сохранить или даже повысить свое положение в коллективе или в глазах руководства.

Критика для профилактики с течением времени становится своеобразным проявлением стиля работы некоторых руководителей и часто пре-

вращается в обыкновенное брюзжание, а еще хуже – в повелительный окрик и даже оскорбление.

Показная критика создает у некоторых людей иллюзию принципиальности и непримиримости к недостаткам со стороны ее автора. Часто используется на собраниях и совещаниях в присутствии вышестоящего руководства. У неискушенных коллег такая критика вызывает одобрение, а у сведущих – скептическую улыбку. Нередко после окончания совещания «принципиальный оппонент» «утешает» жертву.

Согласованную (организованную) критику можно распознать по реакции критикуемого и по существу самих замечаний. Этот вид критики называют еще «дозволенные речи», так как обычно ее детали заранее согласовывают с самим виновником, который зачастую по должности выше критика-оппонента.

Упреждающую критику называют еще контркритикой, так как главной ее целью является дискредитация самого критикующего. Для этого на него собирается компромат, который сообщается собранию или совещанию до или после выступления оппонента. Вариант «до» выбирается для того, чтобы отбить охоту выступать, а вариант «после» – чтобы выставить оппонента в негативном свете как интригана и недостойного человека, которому не стоит верить.

Злопыхательская критика, или критиканство, используется людьми, преследующими свои эгоистические цели. Такие люди обычно остаются равнодушными к недостаткам, которые они вскрывают, не предлагая ничего позитивного и конструктивного для улучшения.

Формальная (протокольная) критика используется в основном на собраниях и совещаниях. Как правило, это набор «дежурных» недостатков, которые почти всегда присутствуют в деятельности любой организации. Все о них знают, но всерьез не воспринимают.

Разрушительная критика отличается тем, что у автора ее единственная цель – избиение. Он не допускает никакого диалога, а рассчитывает только на односторонний процесс обличения и обвинения. В такой критике нет места взаимодействию и сотрудничеству с критикуемым. По форме выражения эта критика больше похожа на расправу.

Очень ценна и важна **позитивная критика**, целью которой является улучшение дела. Такая критика направлена на несовершенство того, что порой кажется привычным, нормальным и даже обыденным. Основные признаки такой критики: акцент в замечаниях делается на упущенные возможности; обязательна демонстрация вынужденности критики; озабоченности дальнейшей судьбой критикуемого; суровость и принципиальность негативных оценок с одновременным сожалением о случившемся предложении и советы по исправлению возникшего положения; демонстрация веры в критикуемого, в возможности исправления им допущенной ошибки.

Особенность **глобальной критики**, к которой чаще расположено высшее руководство – присутствие общих негативных оценок всему делу, без положительных оценок отдельных его составляющих. Последнее больше свойственно **парциальной критике**, для которой характерен детализированный подход к оценкам составляющих общего результата.

В деловой практике встречаются ситуации, когда критика присутствует не как развернутое действие, а больше как малый фрагмент или штрих речи руководителя в беседе один на один или перед группой подчиненных (**критика вскользь**). В этом случае она формулируется в обобщенном виде, очень коротко и, что очень важно, как правило, щадяще. Вот некоторые варианты такой критики:

Критика-требование: «Работу вам придется переделать».

Критика-упрек: «Как жаль, что так получилось, а я на вас так рассчитывал...»

Критика-опасение: «Боюсь, что в следующий раз может получиться то же самое».

Критика-намек: «Я знаю одного человека, который за подобное был сильно наказан».

Критика-предупреждение: «Если еще раз вы допустите такой же промах – пеняйте на себя».

Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз результаты работы будут лучше».

Критика-похвала: «Работа сделана, конечно, хорошо, но не совсем для этого случая».

Критика-сопереживание: «Я понимаю ваше положение, но и вы поймите мое. Задание-то не выполнено...»

Критика-смягчение: «Работа сделана не совсем так, как надо, но зато к сроку».

Критика-замечание: «Ну видите, что не получается, пришли бы посоветоваться».

Критика-ирония: «Делали-делали, и... сделали».

Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но работу придется переделать».

Критика-озабоченность: «Я очень озабочен положением дел в...».

Безличная критика: «К сожалению, среди наших сотрудников распространено мнение, что...»

Подбадривающая критика: «Ну что же, дело поправимо, в следующий раз, будем надеяться, получится лучше».

Действенность любой критики зависит от многих факторов, к которым, в частности, можно отнести профессионализм и социальную зрелость обеих сторон в критике, способность ее правильно воспринять, материально-технические возможности организации, психологический климат в коллективе, временные рамки задач и уровень автономности.

7.3. Умение критиковать

Принципиальной трудностью в любом общении, а тем более в деловом, является достижение приемлемого контакта и открытости между собеседниками. Следует признать, что в нашем окружении имеется довольно значительное число людей с явно выделяющимися чертами характера, которые изначально настраивают партнеров по общению на определенную линию поведения с ними. Особенно это проявляется в тех случаях, когда имеет место явная несинхронность во врожденных и приобретенных свойствах. Например, если один преисполнен сознания собственного достоинства, а другой – угодник и подхалим; если один скромнен, а другой – хвастун; если один прямолинеен, а другой кривит душой.

Перед тем, как критиковать, надо решить, нужно ли это делать в данных обстоятельствах, будет ли критика способствовать улучшению ситуации или, наоборот, может ухудшить ее. Прежде всего, следует выяснить, нельзя ли исправить недостатки без критики.

Нужно установить, являются ли ошибки непреднамеренными. А может быть, они кому-то выгодны? Если это все-таки промахи, то имеет смысл выяснить позицию виновника по сути их негативных последствий. Еще Георг Лихтенберг говорил: «Прежде чем осудить, всегда надо подумать, нельзя ли найти извинение». Может так случиться, что сам процесс выяснения окажется началом исправления ошибок.

Без тщательного и всестороннего анализа ситуации принимать решение критиковать нельзя. Объективной основой любой критики должно быть точное и детальное знание состояния дел.

Решившись на критику, надо определить ее цели, то есть что, как и когда должно измениться. Нельзя забывать, что критикующий несет моральную, а иногда и юридическую ответственность за достоверность представляемых фактов.

Перед критическим выступлением надо обязательно выяснить позицию критикуемого, выбрать форму критики, место, время и аудиторию, уточнить свое понимание того, что будет подвергнуто критике.

Выбирая форму критики, нужно учитывать положение критикуемого и его состояние (новый сотрудник, опытный работник, здоровье, возраст, пол). В этой ситуации нужно и самому быть самокритичным. Требуя выполнения норм от других, спросите себя, а во всем ли вы следуете им сами.

Нельзя критиковать в общих словах без конкретных фактов. Целесообразно приводить доказательства личной вины критикуемого, оставаясь при этом предельно корректным.

Раскрывая суть допущенной ошибки, нужно обязательно обратить внимание на индивидуальные причины ее появления. Критикуя, не следует подавлять чувство самостоятельности у подчиненного, но и не надо сглаживать острые углы, иначе подобная ошибка может повториться. «Быть

добрым очень легко, быть справедливым – вот что трудно» – говорил В. Гюго.

Критическое высказывание нужно завершать предложением того, как исправить дело. Если во время обсуждения нельзя сразу указать, как это сделать, то лучше назвать лиц, которые могли бы с этим справиться.

В практике делового общения руководители используют четыре модели критического высказывания, которые условно можно представить схемами, показанными на рисунке: замечание показано знаками «–», признание заслуг – знаками «+», вера в потенциальные возможности критикуемого отмечена знаками «*».

- а) – – – –
- б) + + + – – – –
- в) – – – – * * *
- г) + + + – – – – * * *

Рис.1. Модели критического высказывания:

- а) – без признания заслуг и веры в критикуемого;
- б) – с признанием заслуг, но без веры в критикуемого;
- в) – без признания заслуг, но с верой в критикуемого;
- г) – с признанием заслуг и верой в критикуемого.

Каждая из четырех моделей используется в зависимости от особенностей личности критикуемого, значимости ошибки, ее последствий и обстоятельств, в которых критика высказывается. Немаловажно в этой связи и то, в каких отношениях находятся критикующий и критикуемый.

Однако при прочих равных условиях, более предпочтительной считается четвертая модель, так как в этом случае ущерб от критики оказывается наименьший. Не зря же старая арабская пословица гласит: «Прежде чем высказать кому-нибудь горькую правду, помажь кончик своего языка медом».

7.4. Восприятие критики и ответы на нее

Умение воспринимать критику играет очень важную роль в человеческих отношениях. Чаще всего люди в ответ на критику в их адрес занимают оборонительную позицию, свидетельством которой могут быть: отказ обсуждать проблему, попытки сменить тему разговора или вовсе прекратить беседу, извиняющаяся позиция и, наконец, контркритика (ответная критика).

Тот, кто критикует собеседника, рассчитывает на то, что его слова и доводы будут не только внимательно выслушаны, но и учтены. Отказ выслушать замечания, с одной стороны, оставляет проблему нерешенной, а с другой – демонстрирует личное неприятие партнера по разговору. Вместо разрешения возникших разногласий подобная позиция ведет к дальнейше-

му обострению ситуации, росту напряженности во взаимоотношениях, отдалению партнеров и повторению столкновений между ними, но уже, как правило, на более высоком эмоциональном уровне.

Часто, оказываясь в позиции критикуемых, люди пытаются извинить свое поведение, разъясняя его детали и подчеркивая их важность. Такое поведение ставит оправдывающегося в приниженное положение. Критикующий не может избавиться от ощущения, что его доводы не действуют, а разногласия не уменьшаются. В результате спокойное начало разговора может в итоге иметь напряженное продолжение и очень бурное окончание.

Многие люди убеждены, что при разрешении разногласий во взаимоотношениях лучшим способом обороны является нападение, то есть на всякую критику надо отвечать контркритикой. Такая позиция выглядит очень привлекательной особенно тогда, когда сам критикующий является личностью весьма далекой от идеала.

Конечно, такое поведение приносит временное удовлетворение гордыне, т.к. ненадолго удается выпустить пар, снять личное нервное напряжение, выплеснув его на критикующего. Однако это может стать и началом полного разрыва, исключая в дальнейшем достижение даже частичного компромисса во взаимоотношениях.

При рассмотрении различных вариантов оборонительной позиции критикуемого возникает естественный вопрос, а есть ли достойная альтернатива такому поведению, позволяющая не только сохранить хорошие взаимоотношения с критикующим, но и увидеть ценное, позитивное и важное в его замечаниях.

В качестве альтернативы предлагается следующая последовательность действий, состоящая из двух этапов. Первый из них называется «уточнение деталей», а второй – «признание критики». Рассмотрим их подробнее.

Часто речь критикующего начинается словами: «Мне не нравится ваше отношение...» или «Вы совсем не думаете о последствиях...». При таком начале разговора необходимо выяснить подробности претензий собеседника. Желание это сделать будет восприниматься им не как оборона или контраступление, а больше как средство достижения взаимопонимания.

Для выяснения деталей нужно воспользоваться простыми вопросами типа кто, где, когда, почему и как, с какой целью. Ответы на эти вопросы позволят выявить реальные и воображаемые (надуманные) недостатки. Особенно полезно уточнять детали в тех случаях, когда предполагается наличие у критикующего скрытых мотивов или неустойчивого мнения.

После выяснения деталей и уточнения истинной сути претензий собеседника необходимо перейти к следующему этапу – признать критику. Однако как это сделать, если она оказалась несправедливой? В этом случае рекомендуется использовать два типа согласия, позволяющих все-таки оставаться на своих позициях.

Если вы обнаружили, что многие критические замечания в ваш адрес оказались правильными, разумными и доказательными, то лучшей реакцией на них будет согласиться с ними. Подойти к согласию нужно следующим образом. Первым шагом на пути к нему будет мысль, заслуживает ли вашего внимания высказанная критика, и часто ли вы слышите подобные замечания в свой адрес от других людей, и не имеют ли они под собой серьезные оснований.

Вторым шагом является подтверждение согласия путем повторения ключевых слов собеседника из его замечания, например, «Да, вы правы, скорее всего, я не учел...». Это лучше, чем просто «Вы правы».

В случае если вы не полностью согласны с критикой и не можете поступить точно так, как видится вашему оппоненту, все равно имеет смысл согласиться с правдой, но далее сказать, как вы собираетесь поступать и почему. Например, чтобы не вызвать проблемы у другого человека. Такая откровенность будет восприниматься как честная позиция, внушающая уважение.

В тех случаях, когда критика в ваш адрес высказывается в категорической форме, целесообразно хотя бы частично (там, где это действительно можно) признать ее, не согласившись с остальным. При этом надо обязательно повторить, с чем конкретно вы согласны. Это поможет в дальнейшем доказать оппоненту ваше несогласие по другим частям критического высказывания.

Например, представитель заказчика говорит: «Ваша организация постоянно задерживает выполнение наших заказов». Представитель исполнителя отвечает: «Да, мы действительно немного задержались, но ведь два предыдущих ваших заказа мы выполнили досрочно и с высоким качеством».

Если критик высказывает в ваш адрес очевидные истины, чтобы заставить вас согласиться с его пожеланием, которое неприемлемо, то в этом случае, конечно, нужно признать их, но вовсе не обязательно соглашаться с самим пожеланием, сделанным на основании этих истин, по своей сути не связанных с ним.

Бывает и так, когда относительно многих высказываний наших критиков мы не можем быть уверенными, что они правы или, наоборот, не правы. В этом случае нужно признать их право на собственное мнение. Целесообразно при этом исходить из того, что все мы разные люди и воспринимаем окружающий мир по-своему.

Особо следует остановиться на том, как отвечать на публичную критику в собственный адрес. Вот некоторые рекомендации. Несмотря на раздражение, старайтесь говорить медленно и негромко. У оппонента и у аудитории нужно создать впечатление, что критические замечания не задела вас за живое, вы уверены в своей правоте и у вас есть что сказать в противовес. Такое начало придаст вам уверенности, успокоит, позволит

подобрать нужные слова, аргументы и контраргументы в пользу вашей точки зрения, если они имеются.

Отвечая на замечания оппонента, не обращайтесь к нему непосредственно, а лучше – ко всей аудитории. Благодаря этому автоматически возникает деловая и спокойная атмосфера, а у присутствующих не появится ощущение, что они наблюдают за выяснением отношений между конфликтующими.

Не озлобляйтесь и не возмущайтесь, если в высказывании присутствуют явная бестактность или грубый выпад, проявление максимализма молодых или излишняя эмоциональность женщин. Многие из них по истечении некоторого времени обычно жалеют, что перешли невидимую черту в полемике, особенно после знакомства с деталями дела, о которых до этого они не имели полного представления.

В самом начале ответа на критику подчеркните, что по ряду вопросов ваши взгляды и оппонента совпадают – в случае, если это в действительности имеет место. Можно даже подкрепить точку зрения оппонента дополнительным аргументом.

Все это создает впечатление о вас как о человеке объективном и принципиальном, радеющем за дело. Под воздействием ваших шагов оппонент может стать уступчивее и будет тяготеть к конструктивной позиции по обсуждаемому вопросу.

Все перечисленное считается только прелюдией («артиллерийской подготовкой») перед главной частью вашего ответа на критику, которая должна быть хорошо и последовательно выстроена с использованием убедительных доводов и неоспоримых фактов, если они имеются. Переход к контраргументам должен осуществляться путем формулирования их в виде конкретных вопросов.

Важный фактор восприятия критики: установка человека на восприятие критики. Лучше, чтобы она изначально была позитивной, а в этом случае ее характеризуют следующие особенности в позиции критикуемого.

«Если меня критикуют, значит, мною не пренебрегают и в меня верят».

«Все, что я делаю, далеко от совершенства, сейчас это можно делать лучше».

«Предпочтительнее внести коррективы в свои действия сейчас, чем позже, когда последствия недоработок могут оказаться более значительными».

«Что стоит за критикой в мой адрес и чем она вызвана – моей недоработкой, действиями соперников или недоброжелателей, изменившимися обстоятельствами?»

Такому восприятию критики во многом способствует постоянное присутствие в сознании психически здорового человека двух «я», одно из которых условно находится у власти, а второе – в лояльной оппозиции.

Глава 8. Управленческая этика в условиях конфликта

Жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов.

Б. Вул

8.1. Сущность, причины и функции конфликтов

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Конфликт как столкновение – это форма выражения противоречия, взаимодействие двух или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели и реализующие их в ущерб другому. Каждая сторона делает все, чтобы добиться своего, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликты – это естественная форма взаимодействия, имеющая положительные и отрицательные последствия. Интересно в этой связи высказывание Ч. Диккенса: «Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс». Важнейшими составляющими конфликта являются стороны и их интересы.

Конфликты чаще всего ассоциируют с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. Конфликты возникают в результате несогласия, обусловленного различными мнениями, взглядами, интересами, точками зрения и др. Отсутствие согласия не всегда перерастает в конфликт, а только в случае, если имеющиеся противоречия нарушают нормальное взаимодействие людей, мешают достижению поставленных ими целей. Когда людям необходимо преодолеть эти противоречия, они вступают в конфликт.

Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения на проблему, дает дополнительную информацию, что повышает эффективность принятия решений группой и позволяет выразить свои мысли. Конфликту предшествует конфликтная ситуация – такое совмещение потребностей и интересов людей, которое создает поле для реальной борьбы между различными субъектами. Основные характеристики конфликтной ситуации:

- возможна помимо воли и желания сторон, может быть специально создана либо одной из сторон, либо обеими;
- в каждом случае определяется конкретными событиями;
- значение данной ситуации зависит от того, какое объяснение находят этим событиям каждая сторона.

Избежать конфликтов удастся не всегда, они сопровождают нас на протяжении жизни. Предметом конфликта является основное противоречие, по поводу которого он возникает и ради которого стороны вступают в борьбу. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффектив-

но им управляют, а для этого необходимо знать и понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

У всех конфликтов есть несколько причин, которые можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами – информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением. В основе многих конфликтов лежит **информация**, приемлемая для одной из сторон и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению: подозрения в умышленном сокрытии информации; сомнения в надежности источников информации; спорные вопросы законодательства, правил порядка действий и т.д.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организаций социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности, различные социальные нормы и стандарты, традиции, системы поощрения и наказания, распределения ресурсов, товаров, услуг, доходов.

Ценностные факторы – это те принципы, которые провозглашаются или отвергаются. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрасудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

Факторы **отношений** связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые), взаиможидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личной сочетаемости, различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

Поведенческие факторы ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если рождаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляются эгоизм, безответственность, несправедливость.

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу, но реальная жизнь богаче любой схемы и можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте.

Например, даже в обеспеченных компаниях ресурсы всегда ограничены. Руководству приходится их распределять. Некоторые подразделения фирм ставят свои интересы выше других, стремятся заполучить больше средств для выполнения функций. В результате конфликт неизбежен.

Вероятность конфликта высока везде, где человек (группа) зависит в выполнении своего задания от другого человека (группы). Например, со-

трудники одного отдела имеют разную квалификацию. Специалисты высокой квалификации могут быть недовольны работой более слабых сотрудников, возмущаясь тем, что от них требуют невозможного.

С расширением предприятия вероятность возникновения конфликтов увеличивается. Появляются подразделения, цели которых зачастую не совпадают с целями всего предприятия. Руководителю необходимо сделать так, чтобы цели предприятия, его подразделений, а также каждого сотрудника совпадали.

При наличии общих интересов руководитель и исполнители могут иметь разные взгляды на пути, способы и методы достижения совместных целей. Например, для рабочей группы общим интересом может быть повышение производительности труда. Но у людей могут быть разные представления о том, как достичь такого повышения. При этом каждый считает, что его решение – наиболее оптимальный вариант.

Неудовлетворительные коммуникации часто служат причиной конфликта. Это происходит в результате неполной или искаженной передачи информации, ее отсутствия, что является не только причиной конфликта, но и отрицательным его последствием. Неудовлетворительные коммуникации не позволяют эффективно управлять конфликтной ситуацией.

Различия в психологических особенностях – не главная, но все же весомая причина конфликта. Не принимать во внимание значение психологических особенностей личности нельзя. Каждый человек индивидуален, что определяется его характером, потребностями, темпераментом, привычками и т.д. Иногда психологические различия столь существенны, что не позволяют работать вместе нескольким людям, повышают вероятность возникновения конфликта.

В настоящее время многие руководители придают особое значение психологической совместимости членов одной команды, тщательно подбирают слаженно работающих людей. Например, два человека, обладающие властным характером, не могут слаженно работать в одном коллективе. А «властный» и «склонный к подчинению» характеры наиболее совместимы. Основные качества характера, необходимые для обеспечения совместимости с другими людьми: критическое отношение к себе; терпение к другим; доверие к другим. Если человек не обладает всеми этими качествами, он потенциальный носитель конфликта.

В обыденной жизни большинство конфликтов носит негативный характер, они связаны с бытовыми ссорами, неурядицами, различными противостояниями и противоборствами. Конфликты имеют негативные социальные последствия, сопровождаются страданиями и потерями. Высока цена разрешения противоречия: наносится серьезный удар по одной из сторон конфликта, а то и вовсе происходит ее уничтожение. Тем не менее, конфликты выполняют не только негативные функции.

Современная точка зрения заключается в том, что некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер, в некоторых случаях он может мешать достижению целей, но все же во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений более эффективным. Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д.

Существуют разные точки зрения на полезность конфликта. По одной из них, конфликты не только допустимы, но и желательны, так как выполняют в обществе определенные положительные функции, к которым относятся информационную, коммуникативную, интегративную и инновационную. **Информационная** функция проявляется в том, что скрытые данные об истинном положении дел в конкретной области деятельности организации становятся известны ее руководству, которое вынуждено принимать какое-то решение по конфликтной ситуации.

Коммуникативная функция в основном заметна в стремлении конфликтующих сторон как можно больше узнать друг о друге (связях, контактах, планах, возможностях), что способствует повышению взаимной информированности и помогает в дальнейшей работе.

Интегративная функция конфликта дает о себе знать в группообразовании, в установлении и поддержании нормативных и физических границ групп, а также в защите групповых интересов.

Инновационная функция конфликта подводит организацию и конфликтующих к поиску новых решений по преодолению препятствий на пути экономического, социального или духовного развития коллектива и его членов.

Таким образом, конфликт может играть позитивную роль. В ходе конфликта стороны аккумулируют огромные силы, которые могут придать новый импульс и вывести отношения на совершенно иной уровень. Если у нескольких групп сотрудников возникают различные мысли по поводу выполнения одного задания, это может оказаться результативным. Конфликты сопровождают людей на протяжении всей жизни, они неизбежны.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют конструктивными. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию, принятию решений, достижению поставленных целей, называют деструктивными. Позитивные функции конфликта заключаются в следующем:

- конфликт стимулирует движение, не давая распространиться застою;
- находят истинные причины, конфликт разрешается, определяются пути предотвращения аналогичных ситуаций в будущем;
- способствует обновлению отношений, самоутверждению личности;

- при разрешении конфликта улучшается внутреннее состояние, уходят напряженность, агрессия, неврозы;
- конфликт повышает продуктивность творческих личностей;
- межгрупповой конфликт способствует сплоченности группы;
- выявляются противоречия и разрешаются проблемы.

Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Очень важно знать формулу конфликта и эффективно ею владеть. Она выглядит следующим образом:

конфликт = конфликтная ситуация + инцидент;

Конфликт – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта. Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта. Конфликт же возникает одновременно с инцидентом. Таким образом, конфликтная ситуация предшествует и конфликту, и инциденту. Не устранив конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

Оптимальным является мирный путь урегулирования конфликта. Самое главное, чтобы участники конфликта поняли это до того, как займут позицию конфликтующих сторон.

8.2. Классификация конфликтов

В научной литературе существуют различные подходы к классификации конфликтов: по объему, по длительности протекания, по источнику возникновения. Конфликты могут быть видимые и скрытые. По мотивам конфликты делятся на деловые, нравственные, личные. По масштабам и объему – общие, охватывающие всю организацию и парциальные, охватывающие отдельные ее части или подразделения. С учетом организационного уровня – вертикальные и горизонтальные.

По признаку положения по отношению к организации или подразделению – внутренние и внешние. По интенсивности течения – начальные, зрелые, угасающие. По распределению результатов – симметричные и несимметричные.

Выделяют две категории конфликтов: деловые (реалистические) конфликты и неделовые (нереалистические). В деловых конфликтах борьба разворачивается из-за несогласия с распределением или использованием различных видов ресурсов или власти. Цель таких конфликтов – достижение конкретного результата.

Причинами возникновения неделовых конфликтов являются личностные качества участников либо их психологическая несовместимость. целью таких конфликтов чаще всего оказывается потребность освободиться от напряжения. У конфликтующих сторон в этом случае интересы зачастую не противоречат друг другу.

По объему конфликты подразделяют на:

- внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые.

Во **внутриличностном** конфликте «полем битвы» является внутренний мир человека. Участники конфликта – психологические факторы внутреннего мира индивида (потребности, мотивы ценности, чувства и др.). Внутриличностный конфликт может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм внутриличностного конфликта – ролевой конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования, например по поводу того, каким должен быть результат его работы. К причинам возникновения внутриличностного конфликта относятся следующие обстоятельства:

- нарушение принципа единоначалия, когда работнику даются противоречивые указания насчет того, что он должен делать, со стороны двух и более руководителей;
- несогласование личных потребностей и потребностей производства, производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями: руководитель может задержать человека на работе, когда ему нужно быть дома;
- рабочая перегрузка или недозагрузка, что связано с низкой степенью удовлетворенности работой, неуверенностью в себе и предприятии.

Межличностный конфликт – самый распространенный вид конфликта. Он вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг другу в отношении целей, расположений, ценностей или поведения. Межличностный конфликт проявляется по-разному. Часто причиной таких конфликтов считается несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которые из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладят друг с другом, им трудно мирно сосуществовать в силу различных взглядов, интересов и др. В основе межличностных конфликтов на производстве чаще всего лежат вполне объективные причины – чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, материальные средства, капитал или рабочую силу, время использования оборудования и т.д.

Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему

непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Как показывает практика, неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои специальные потребности. Отступив от принятых норм, человек попадает под отрицательное воздействие группы. Он вынужден подстраиваться либо его пребывание в данном коллективе станет невозможным, и ему придется искать другое место работы.

Конфликт **между личностью и группой** проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Такой конфликт может возникнуть, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Наиболее распространенным является конфликт между руководителем и группой, одна из основных причин которого – авторитарный стиль руководства.

Межгрупповые конфликты – конфликты внутри формальных групп, коллектива, внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп. И даже в самых эффективно управляемых организациях между такими группами могут возникать конфликты. Сторонами конфликта могут быть руководство и исполнители (группа работников считает, что руководство относится к ним несправедливо, и по договоренности снижает производительность труда), работники различных подразделений, неформальные группы и т.д.

Межгрупповые конфликты – результат достижения противоположных целей в борьбе за ограниченные ресурсы, т.е. возникновения конкуренции.

В зависимости от последствий для организации различают конструктивные и деструктивные конфликты. Конструктивные конфликты основаны на разногласиях, которые затрагивают проблемы жизнеспособности организации и ее сотрудников. Разрешение данных конфликтов поднимает организацию на более высокий уровень развития. Деструктивные конфликты являются негативными, так как разрушительно действуют на организацию и приводят к снижению эффективности ее работы.

По длительности протекания конфликты могут быть кратковременными и затяжными.

Кратковременные чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Затяжные связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое

негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на объективно и субъективно обусловленные.

Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только, изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов.

8.3. Разрешение конфликтов

Разрешить конфликт – означает устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент. Понятно, что первое сделать сложнее, но и более важно. К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента. Успешному разрешению конфликта способствует знание о его структуре и стадиях.

Каждый конфликт индивидуален и специфичен, но, несмотря на такое многообразие, различают следующие его стадии:

- первая – формирование противоречивых интересов, ценностей, норм. На данной стадии существует только конфликтная ситуация, которая грозит перерасти в конфликт;
- вторая – переход от конфликтной ситуации к конфликту. Стороны осознают свои истинные или ложные интересы и пытаются преодолеть возникшие разногласия путем разрешения этих противоречий;
- третья – стадия конфликтных действий, когда оппоненты используют весь свой арсенал заготовленных «орудий» против противника. Разворачивается борьба. И если не остановиться вовремя, ситуация грозит вылиться в разрыв отношений. Важно охладить накал страстей и попытаться разрешить ситуацию;
- четвертая – стадия снятия, или разрешения, конфликта. Оппоненты приходят к общему решению, которое в той или иной степени устраивает обе стороны. Можно продолжать дальнейшее сотрудничество.

Каждый конфликт имеет структуру. Объект конфликта связан с организационными и технологическими трудностями, оплатой труда либо зависит от личных и деловых отношений, сложившихся между конфликтующими сторонами.

Один из элементов конфликта – его цели (у каждого оппонента свои). Они зависят от субъективных мотивов участников конфликта. Мотив – это интересы, которые движут людьми, заставляют их действовать. Мотивы обусловлены взглядами, убеждениями, материальными и духовными интересами противоборствующих сторон.

Неотъемлемый элемент конфликта – **оппоненты** (лат. *opponens* – возражающий) конкретные лица, которые являются участниками конфликта. При их отсутствии конфликт невозможен.

В разгар конфликта часто не видны настоящие его причины, которые тщательно скрываются. А поводов для конфликта существует множество. Нужно уметь отличать непосредственный повод столкновения от его подлинных причин. Когда стороны понимают истинные причины конфликта, вероятнее всего, его удастся разрешить. Устранить конфликт – значит, разобраться в его причинах и ликвидировать хотя бы один из его элементов.

Некоторые руководители считают, что применение административных методов при конфликте может его остановить. Но это приводит к нарастанию и расширению конфликта за счет привлечения новых лиц, групп или организаций.

Для устранения конфликтов используют две группы методов: структурные и межличностные. К структурным методам разрешения конфликта относятся различные организационные мероприятия. Рассмотрим примеры подобных организационных мероприятий.

Разъяснение требований к работе – это один из лучших методов управления, предотвращающий конфликты. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчиненных с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

Координационные мероприятия – установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, т.к. подчиненный знает, чьи решения он должен исполнять.

Общеорганизационные комплексные цели: идея, лежащая в основе этой методики – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений: вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей. Усовершенствование системы вознаграждений (вознаграждение благодарностью, признанием или даже премией сотрудника, который оказал помощь при решении конфликтного вопроса). Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Обсуждая межличностные способы разрешения конфликтов, нужно обратить внимание на два очень важных момента: различие позиций и интересов сторон и возможные стратегии поведения в конфликте.

Как известно, в конфликте обязательно присутствуют стороны, интересы которых находятся в противоречии. Для того чтобы уяснить, истинное это противоречие или мнимое, необходимо понимать, что такое интерес и что такое позиция в конфликте. Интерес – это потребность, которую человек пытается удовлетворить в данной ситуации, а позиция – это то, что предъявляется стороной в ситуации противоречия.

Иногда в позиции напрямую проявляется интерес, а иногда интерес скрыт за позицией. Интересы и позиции могут согласовываться (достижение одной стороной ее интересов не мешает другой достичь своих), а могут противоречить друг другу (достижение одной стороной желаемого закрывает для другой возможность получить то, что нужно).

Необходимо понять, что происходит, каковы интересы конфликтующих сторон, какие ограничения существуют в ситуации конфликта (ограничения по времени, полномочиям, важности ситуации для каждой стороны и т.п.), и после этого выбрать и реализовать наиболее подходящую для данной ситуации стратегию поведения.

Существует пять основных стратегий поведения в конфликте. Выбор стратегии определяется конкретной ситуацией, а также тем, что сторона стремится получить от конфликта, действуя активно или пассивно.

Уклонение – этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Но надо понимать, что, устранившись из конфликта, вы теряете возможность влиять на ситуацию. Иногда, правда, такое поведение может быть оправдано, например в ситуации, когда для вас реальные затраты при участии в конфликте превосходят выгоды, которые вы можете получить в результате разрешения противоречий, и в ситуации, когда вам надо выиграть время.

Сглаживание – иногда эту стратегию называют уступкой, она предполагает большую ориентацию на интересы другой стороны, чем на собственные, «приспособление» к требованиям других участников конфликта. Причиной такого поведения может быть стремление завоевать расположе-

ние партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне противника. 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, что в конечном итоге приведет к «взрыву». Иногда такая стратегия тоже позволяет выиграть время.

Принуждение (подавление) – такое поведение предполагает доминирование. Ориентация идет в первую очередь на собственные интересы в сочетании с пренебрежением интересами другой стороны. В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Стратегия достаточно жесткая, она чревата последствиями, которые трудно потом исправить (достаточно однажды прослыть «идушим по головам»), и в ваши добрые намерения никто в другой раз не поверит). Используя эту стратегию обычно не интересуется мнением других, ведет себя агрессивно, для влияния пользуется властью и полномочиями.

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, т.к. представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала. Такая стратегия может быть оправдана, когда ситуация очень важна и должна быть разрешена срочно, даже в ущерб хорошим отношениям.

Компромисс – эта стратегия предполагает частичное удовлетворение собственных интересов и частичное удовлетворение интересов партнера. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, т.к. это сводит к минимуму недоброжелательность, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение в ситуации, когда полное удовлетворение интересов сторон невозможно, дает возможность быстро разрешить конфликт. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернативного решения.

Сотрудничество – это форма разрешения конфликта, при которой важно насколько можно более полное удовлетворение интересов обеих сторон. Эта стратегия дает возможность полностью разрешить конфликт, однако требует много времени и мастерства. Важно отличать сотрудничество от компромисса.

Ни одна из этих стратегий не может быть признана наилучшей. Выбор того или иного стиля поведения в конфликте определяется конкретной ситуацией. Важно уметь использовать в той или иной степени каждый стиль.

От того, насколько эффективным будет управление конфликтом, зависят его последствия для организации. Умение разрешать конфликтные ситуации оказывает влияние и на возникновение последующих конфликтов.

Заключение

Подводя итоги рассмотрению содержания и технологии делового общения с позиций современного развития общества, можно отметить, что эта сторона жизни и деятельности человека с каждым годом становится все сложнее, многограннее и интернациональнее. Она вбирает в себя не только опыт различных исторических эпох, достижения науки, техники и культуры, но и лучшее от разных стран и народов.

Сравнение разных культур общения свидетельствует, во-первых, об их очень сильной зависимости от исторических традиций. Во-вторых, несмотря на наличие заметной разницы в отдельных компонентах, происходит их взаимное сближение. В-третьих, эта область подвержена весьма ощутимому влиянию уровня экономического и социального развития общества, и, в-четвертых, особо высокая динамика в развитии человеческих отношений отмечается в деловой и политической сферах.

Очень большое значение в современном мире приобретают для предпринимателей, специалистов, руководителей умение правильно оценивать себя и свои действия, а также вовремя приспособливаться к новым обстоятельствам. От этого зависит не только успех дела, в котором человек реализует себя, но и, что немаловажно, его собственное здоровье, здоровье и благополучие его близких, коллег, подчиненных.

Несмотря на очевидные преимущества использования гуманистических идеалов и традиций в общении, построенном на уважении и бережном отношении к чувствам и достоинству людей, определенная часть общества считает, что в нем присутствует некая излишняя искусственность, граничащая с неискренностью и даже лицемерием. Отсюда и мнение, что к людям нужно относиться так, как они этого заслуживают, и не нужно пытаться это маскировать и представлять в другом свете.

Если стать на эту позицию, то можно потерять не только все то, что украшает человеческие отношения, но и нанести очень большой вред делу и здоровью людей.

Цивилизованное общество должно отличать повсеместное использование демократических принципов построения отношений между людьми, уважение и защита прав человека, толерантность, отсутствие дискриминации по национальному, возрастному, половому, религиозному и материальному признакам. Только при таких условиях можно плодотворно и с удовольствием общаться, учиться, жить и работать в любом месте и в любой стране.

Приложение 1

Организационно-управленческие, экономико-правовые и психологические термины

Авторитарность – особенность поведения человека, проявляющаяся в преимущественном использовании властных форм воздействия на людей, таких как диктат, принуждение, приказ и т. п.

Авторитет – признание, вес и уважение конкретного человека, с которыми связаны соответствующие ожидания определенного круга окружающих его людей.

Авторский договор – документ, в котором указан размер, порядок исчисления и сроки выплаты авторского вознаграждения (гонорара) при выполнении указанных в договоре условий.

Агент – юридическое или физическое лицо, совершающее по договоренности определенные действия в интересах и по поручению другого лица (принципала), за его счет и от его имени, но без права подписи.

Агрессивность – поведение человека, отличающееся явным стремлением причинить другому вред, неудобство или неприятности.

Адаптация – приспособление человека или отдельных его органов чувств к новым условиям или обстоятельствам.

Адекватность – соответствие, тождественность.

Акциз – форма косвенного налога, включаемого в цену товара и оплачиваемого покупателем подакцизных товаров, реализуемых по свободным ценам (включающим акциз).

Акционерное общество – организация, созданная на основе добровольного соглашения акционеров, объединивших свои средства путем внесения паевых вкладов и выпуска акций с целью получения дохода (дивиденда). В качестве акционеров могут выступать юридические и (или) физические лица, в том числе иностранные.

Акция – любая ценная бумага, удостоверяющая право их владельца на долю в собственных средствах акционерного общества, на получение дохода (дивиденда) от его деятельности и, как правило, на участие в управлении этим обществом.

Алгоритм — точный и последовательный порядок действий для достижения конкретной цели или результата.

Альтернатива – любой из двух или более противоположных вариантов выхода из затруднительной ситуации.

Альтруизм – способность бескорыстно приходить на помощь другим людям.

Амбиция – обостренное и завышенное самомнение и самолюбие.

Амортизация – постепенный перенос стоимости основных средств по мере износа на производимый с их помощью продукт.

Аналогия – некоторое сходство между объектами сравнения.

Апатия – состояние эмоциональной пассивности и безразличия к окружающему и происходящему.

Апелляция – обращение за поддержкой или помощью к вышестоящему органу или общественности.

Априори – известные знания, умозаключения или выводы, не основанные на реальном опыте.

Арбитражный суд – судебный орган, разрешающий споры о нарушенных или оспариваемых законных правах и интересах юридических лиц и предпринимателей в экономической и управленческой сферах.

Аренда – имущественный наем одним лицом (арендатором) у другого лица (арендодателя) во временное владение и пользование (в том числе с правом выкупа) на определенный срок и условиях, а также за определенную плату имущества арендодателя для самостоятельного осуществления предпринимательской деятельности (с созданием арендного предприятия или без того) и для иных целей.

Ассоциация – добровольное объединение предприятий, создаваемое по отраслевому, территориальному или иному признаку, в целях обеспечения коллективной защиты прав и представления общих интересов участников в государственных, международных и иных органах.

Аудит – контроль финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Аукцион – способ продажи товаров, имущества, при котором они предварительно выставляются для осмотра и считаются проданными покупателю, предложившему наивысшую аукционную цену.

Банк – кредитно-финансовое учреждение, которому предоставлено право привлекать денежные средства и накопления юридических и физических лиц, от своего имени размещать их на условиях возвратности, платности и срочности, а также осуществлять иные кредитно-финансовые операции.

Банкротство предприятия – неспособность предприятия удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

Бартер – оцененный и сбалансированный обмен товарами между предприятиями на основе договора. Используется преимущественно во внешней торговле в условиях отсутствия финансовых средств и не предусматривает денежных расчетов между контрагентами.

Барьер психологический – внутреннее (психологическое) препятствие в виде страха, нежелания, колебания или сомнения выполнить какое-либо действие.

Безналичные расчеты – совокупность операций, связанных с перечислением средств с одного банковского счета на другой или с зачетом взаимных требований, а также с организацией документооборота.

Беспокойство – тревожное состояние психики.

Брифинг – встреча представителей власти с представителями средств массовой информации с изложением официальной позиции по конкретному вопросу.

Валюта – 1) находящаяся в обращении денежная единица страны в виде банкнот, казначейских билетов и монет; 2) средства на счетах в банках и иных кредитных учреждениях в стране и за ее пределами; 3) денежные знаки, используемые в качестве законного платежного средства в международных расчетах.

Валютный курс – цена денежной единицы одного государства, выраженная в денежной единице другого государства.

Вексель – письменное долговое обязательство строго установленной формы, дающее его владельцу бесспорное право в срок, указанный на векселе, требовать с должника уплаты обозначенной денежной суммы.

Вербальный – устный (словесный), произносимый.

Взятка – деньги, вещи или ценные бумаги, даваемые должностному лицу как подкуп за совершение действий в интересах дающего.

Виза – пометка должностного лица на документе; разрешение на въезд в страну или проезд через нее, а также отметка об этом в паспорте.

Визуальный – воспринимаемый глазами.

Власть – право и возможность распоряжаться; государственное управление и его органы в центре и на местах; администрация и должностные лица.

Внушение – влияние на человека, вызывающее изменение его состояния и поведения.

Воздействие – передача движения и информации от одного человека к другому.

Воля – способность человека сознательно управлять своей психикой и поведением.

Воображение – мысленное создание, удержание и изменение несуществующего объекта или обстоятельств.

Воспитание – деятельность по передаче общественно-исторического опыта с целью формирования в другом человеке определенных принципов, установок, понятий и ценностей.

Восприятие – процесс приема и переработки человеком информации с формированием образа.

Впечатление – след, оставленный в сознании; мнение или оценка.

Выдержка – терпение, стойкость, самообладание.

Высокомерный – подчеркивающий свое превосходство и проявляющий презрение.

Гарантия – ручательство, обеспечение.

Генеральный – главный, основной, ведущий; всеобщий, всесторонний.

Гениальность – высший уровень развития таланта и редкое сочетание способностей в какой-либо области человеческой деятельности.

Гипноз – временное отключение сознания человека, снятие контроля над собственным поведением или состоянием под воздействием внушения.

Гласность – доступность информации о деятельности властей.

Гордость – чувство собственного достоинства и самоуважения; чувство удовлетворения за что-нибудь или кого-нибудь.

Группа – несколько человек, объединенных общим интересом или обязанностями.

Гуманизм – мировоззрение, в основу которого положены человеческие ценности.

Дайджест – краткое изложение состояния в какой-либо области обзорного характера.

Девиантное поведение – поведение с отклонениями от принятых в конкретном обществе норм.

Дедукция – рассуждение от общего к частному.

Дезавуирование – официальный (публичный) отказ от своих заявлений и высказываний, сделанных ранее.

Декларация – официальное заявление сторон о согласованной линии поведения по какому-то конкретному вопросу.

Декларация о доходах – заявление налогоплательщика (гражданина) о фактически полученных доходах, источниках их получения и документально подтвержденных произведенных расходах (непосредственно связанных с извлечением дохода от выполнения работ по гражданско-правовым договорам и предпринимательства), а также о суммах начисленного и уплаченного налога, представляемое в налоговый орган по месту постоянного жительства.

Деловой – относящийся к служебной или общественной деятельности.

Демагогия – преднамеренное искажение фактов или одностороннее их толкование с целью увода от истины.

Демократия – принцип коллективной деятельности, обеспечивающий равноправие в ней всех участников.

Демонстрация – 1) публичный показ или проявление чего-либо; 2) явное выражение несогласия или протеста.

Депозит – денежные средства и ценные бумаги, переданные на хранение кредитно-финансовому учреждению (депозитарию) на оговоренный срок или бессрочно.

Депрессия – состояние душевного расстройства человека, сопровождаемое упадком сил, подавленностью, снижением активности и безразличия к происходящему.

Деспотизм – неограниченная власть и произвол.

Деструктивный – разрушительный, неплотворный, неэффективный.

Детерминизм – закономерная и необходимая зависимость явлений от порождающих их факторов.

Диверсификация – процесс качественного расширения сферы деятельности предприятия, в том числе одновременное развитие не связанных друг с другом видов предпринимательства, проникновение в другие отрасли и сферы хозяйствования, на новые рынки сбыта.

Дивиденд – доход, получаемый владельцем акций по результатам деятельности акционерного общества за определенный период (например, за полугодие, год).

Диктатура – власть, основанная на игнорировании и подавлении демократии.

Дилемма – трудный выбор между двумя возможностями.

Дилетант – человек, занимающийся наукой или искусством без специальной подготовки.

Дипломатия – 1) деятельность по осуществлению внешней политики государства; 2) гибкость, продуманность и расчетливость действий по достижению поставленной цели.

Директива – руководящее указание высшего органа подчиненным.

Дискредитация – подрыв или умаление авторитета какого-либо человека или доверия к нему.

Дискриминация – ограничение кого-либо в правах, их уменьшение или лишение.

Дискуссия – обсуждение какого-либо вопроса с высказыванием несопадающих мнений.

Диспропорция – отсутствие пропорции, несоразмерность частей.

Диспут – публичный спор.

Дистанцирование – сознательное отдаление или соблюдение принятой дистанции в общении или деле.

Дисциплина – обязательный для определенной группы людей порядок или свод правил взаимодействия.

Дифирамб – восторженная похвала с частичной или полной потерей объективности.

Довод – действительный или мыслимый факт (утверждение), приводимый в доказательство.

Догма – положение, принимаемое на веру как непреложная истина.

Доминировать – господствовать, преобладать, повелевать, возвышаться.

Домысел – догадка, основанная на предположениях.

Допуск – право входа куда-либо или доступа к чему-либо.

Доступ – возможность прохода, ознакомления.

Дотация – денежная сумма, выделяемая государством для покрытия каких-то расходов.

Доверенность – имеющий юридическую силу документ, определяющий полномочия одного лица (поверенного) совершать сделки или иные правомерные действия от имени другого лица (доверителя) либо иного физическо-

го или юридического лица. Поверенными могут быть как физические, так и юридические лица.

Договор (контракт) – имеющий юридическую силу документ, определяющий согласованные права и обязанности его участников. Договоры классифицируются по сроку действия, форме взаимоотношений сторон, числу участников. Договор может быть заключен в устной, письменной или нотариальной форме. Некоторые виды договоров подлежат регистрации в соответствующих государственных органах.

Жаргон – речь какой-либо профессиональной или социальной группы, содержащая специфические слова и выражения.

Желание – побудительный мотив деятельности с отчетливым осознанием потребности.

Жизненный цикл товара – в маркетинге период от появления товара на рынке до прекращения его сбыта. Жизненный цикл товара состоит из четырех этапов: I этап – внедрение товара на рынок; II этап – рост спроса, возрастание сбыта и увеличение прибыли; III этап – насыщение рынка товаром, сбыт замедляется, прибыль стабилизируется; IV этап – стадия спада спроса, когда сбыт и поступление прибыли прекращаются.

Заблуждение – ложное мнение или представление.

Зависть – негативное восприятие успехов, достижений и благополучия другого.

Завуалировать – намеренно сделать что-либо неясным, непостижимым и непонятным.

Задатки – врожденные или приобретенные предпосылки к развитию способностей.

Залог – способ обеспечения обязательства, при котором кредитор (залогодержатель) приобретает право в случае неисполнения должником (залогодателем) обязательства получить удовлетворение за счет заложенного залогодателем имущества преимущественно перед другими кредиторами (за изъятиями, предусмотренными законом).

Заповедь – обязательное (непреложное) правило поведения.

Запрос – требование официального разъяснения.

Знак соответствия – защищенный в установленном порядке знак, применяемый или выданный в соответствии с правилами системы сертификации.

Идентификация – опознание, установление сходства или тождества объектов, действий или людей.

Иерархия – порядок подчинения низших учреждений, должностей или званий высшим.

Иллюзия – 1) ошибочное, не соответствующее действительности, представление; 2) несбыточная мечта; 3) обман чувств.

Имидж – образ человека или организации, целенаправленно или стихийно сложившийся в массовом сознании, имеющий характер стереотипа.

Императивное общение – общение с неприкрытым стремлением достичь контроля над слушателем путем принуждения.

Импонировать – производить положительное впечатление, внушать уважение.

Инвестиции – вложение средств в расширение производства, ценные бумаги, новые технологии и т. д., в результате чего достигается экономический и социальный эффект.

Инвестор – юридическое или физическое лицо, приобретающее ценные бумаги или осуществляющее иные типы вложений от своего имени и за свой счет. На рынке ценных бумаг в качестве инвесторов могут выступать также иностранные юридические и физические лица.

Индексация – регулярное изменение (обычно в процентах) доходов и сбережений населения, проводимое по решению государственных органов и отражающее динамику роста цен на потребительские товары и услуги.

Индукция – рассуждения от частного к общему.

Инжиниринг – деятельность по предоставлению комплекса услуг производственного, научно-технического и коммерческого характера, связанная с реализацией проектов различного значения.

Инициатива – активность и творчество человека, не стимулированные извне.

Инновация – внедрение нового, нововведение.

Инсинуация – целенаправленная клевета, злостный вымысел, намеренное искажение фактов, направленные против кого-то.

Инстанция – ступень в какой-либо иерархической системе.

Инстинкт – врожденная форма приспособления к условиям жизни или окружающей среде.

Интеграция – объединение, укрупнение.

Интеллект – уровень умственного развития.

Интеллектуальная собственность – совокупность объектов собственности, являющихся продуктами интеллектуального и творческого труда. Объектами интеллектуальной собственности могут быть: произведения науки, литературы, искусства других видов творческой деятельности в сфере производства, в том числе открытия, изобретения, рационализаторские предложения, промышленные образцы, компьютерные программы, базы данных, экспертные заключения, ноу-хау, торговые секреты, товарные знаки и знаки обслуживания.

Интерес – проявление познавательной потребности.

Интерпретация – раскрытие смысла, истолкование.

Интонация – особенность чувственного произношения.

Интрига – скрытые действия для достижения конкретных целей.

Интроверсия – обращенность сознания человека преимущественно к самому себе, сопровождаемая ослаблением внимания к окружающему.

Интуиция – тонкое предчувствие или предвидение хода событий или конечного результата без осознания путей и условий, ведущих к этому.

Инцидент – столкновение, недоразумение, неприятное происшествие.

Ипотека – вид залога недвижимого имущества (предприятий, строений, зданий, сооружений и др.), непосредственно связанного с землей, вместе с соответствующим земельным участком или правом пользования им.

Ипохондрия – состояние чрезмерного внимания к своему здоровью или страха перед неизлечимыми болезнями.

Ирония – тонкая, скрытая насмешка.

Карт-бланш – неограниченные полномочия или, что то же, полная свобода действий.

Кворум – число членов собрания или заседания, достаточное для признания его правомочным.

Клан – группировка лиц, объединенных родственными и иными связями для сохранения или достижения каких-то скрываемых от общественности целей.

Клиринг – безналичный зачет платежей за товары, услуги, основанный на взаимном погашении встречных требований и обязательств партнеров.

Когорта – крепко сплоченная общими идеями группа людей.

Коллегия – группа лиц, образующих административный или совещательный орган.

Коллизия – столкновение противоположных взглядов, интересов и стремлений.

Коммерческая тайна – любая информация о деятельности предприятия, предпринимателя, разглашение которой может нанести ущерб его интересам.

Коммерческий риск – вероятность наступления ущерба (неполучения или потери какой-либо денежной суммы или эквивалентного ей количества товара) в результате коммерческой (предпринимательской) деятельности.

Коммуникабельность – общительность, способность к установлению контактов и связей.

Коммуникатор – субъект, передающий информацию.

Коммуникации – это передача информации от одного человека к другому, способ доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей. Цель коммуникации – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Люди осуществляют коммуникацию с помощью слов, действий и образов.

Коммуникативная культура – это совокупность культурных норм, культурологических знаний, ценностей и значений, используемых в процессе коммуникации, в том числе и при общении.

Коммуникативная культура педагога – это культура его профессионально-педагогического общения с другими субъектами учебно-воспитательного процесса.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Коммюнике – официальное сообщение о результатах переговоров и соглашениях.

Компетенция – 1) круг чьих-либо полномочий или прав; 2) хорошая осведомленность в каких-то конкретных вопросах.

Компромисс – соглашение между сторонами на основе взаимных уступок.

Конвенция – международный договор с взаимными правами и обязанностями по какому-либо отдельному или специальному вопросу.

Конверсия – превращение, преобразование, изменение, переход в новое качество.

Конкуренция – действия по достижению определенных целей в условиях противоборства и сопротивления.

Консалтинг – услуги в сфере консультирования предприятий по экономическим вопросам.

Консенсус – согласие, достигнутое без процедуры голосования.

Контакт – визуальное, словесное, техническое или физическое соприкосновение между партнерами по общению.

Контрагент – каждая из сторон в договоре по отношению друг к другу.

Контрафакция – неправомерное использование предприятием известных на рынке товарных знаков, знаков обслуживания, принадлежащих изделиям других предприятий.

Контекст – часть письменного текста или устной речи, законченная в смысловом отношении.

Конфиденциальность – доверительность, секретность.

Конфликт – столкновение противоположных целей, интересов, позиций, взглядов и мнений в условиях взаимодействия сторон.

Конформность – некритическое принятие чужого мнения с целью приспособиться к складывающимся обстоятельствам.

Конъюнктура – сложившееся положение в какой-либо области деятельности или сфере жизни.

Корреляция – статистическая связь между сравниваемыми или изучаемыми явлениями.

Коррупция – продажность должностных лиц и общественных деятелей.

Котироваться – цениться, оцениваться.

Крамола – нечто противоречащее общепринятым мнениям.

Кредит – ссуда в денежной или товарной форме на условиях возвратности, срочности и платности.

Ксенофобия – страх, боязнь и нетерпимость ко всему иностранному, чужому и непривычному.

Культура (лат. cultura – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – 1) совокупность достижений человеческого общества в производственной, общественной и духовной жизни; 2) уровень развития какой-л. области хозяйственного или духовного развития; 3) степень образованности, воспитанности кого-л.; 4) сфера человеческой деятельности, связанная с областью искусства.

Лапидарный – предельно сжатый и выразительный.

Легитимность – законность.

Лейтмотив – основная тема.

Лексикон – запас слов и выражений, характерный для конкретного человека или социальной группы.

Лизинг – специфический механизм финансирования инвестиций, различного производства, а также сбыта продукции, когда взятое в аренду имущество может не отражаться на балансе арендатора, а арендная плата относится на его издержки производства (себестоимость) и, соответственно, снижает налогооблагаемую прибыль.

Ликвидация предприятия – прекращение деятельности предприятия как юридического лица с передачей или продажей имущества, выполнением обязательств перед кредиторами и бюджетом, а также перед лицами, работающими по трудовому договору.

Логотип – графическое изображение названия предприятия, торговой марки, товарного знака.

Лот – в биржевой торговле стандартная по количеству и качеству однотипного товара, выставляемая на торги, единица сделок на товарной бирже.

Лояльность – соблюдение законности, благожелательная или нейтральная настроенность по отношению к установленному порядку или действиям конкретного лица.

Ляпсус – грубая и нелепая ошибка, досадный промах.

Мазохизм – намеренное причинение себе моральных и физических страданий.

Макет-мейкер – кредитно-финансовое учреждение, производящее регулярную котировку курсов покупки и продажи валют и ценных бумаг, устанавливающее с этой целью определенные правила этих операций, а также вступающее в сделки по ним.

Мандат – документ, удостоверяющий полномочия предъявителя.

Мания – 1) болезненное психическое состояние с сосредоточением сознания на какой-то идее; 2) чрезмерное влечение или пристрастие к чему-либо.

Маржа – разница в ценах товаров, курсов валют и ценных бумаг, процентных ставок в разные периоды, на разных рынках и т.д.

Маркетинг – система управления деятельностью организации по разработке, производству и сбыту товаров на основе изучения и прогнозирования рынка и в интересах получения прибыли.

Маркировка – условные обозначения и типовые сведения, наносимые на упаковку грузовых мест.

Маргинал – человек, утративший прежние общественные связи, не приспособившийся к новым условиям и не принадлежащий к какой-либо социальной группе.

Масс-медиа – то же, что средства массовой информации.

Медитация – интенсивное и проникающее размышление с мысленным погружением в предмет, явление или идею путем сосредоточения с самоизоляцией от всех отвлекающих факторов.

Меморандум – дипломатический документ, излагающий существо решаемых или обсуждаемых вопросов.

Менеджер – руководитель предприятия или его структурного подразделения, исполнительной администрации, нанимаемый для выполнения управленческих функций.

Менеджмент – система управления предприятием, используемая в целях повышения эффективности и качества производства. Представляет собой совокупность принципов, методов и средств организации деятельности предприятия и эксплуатации вложенного в него капитала.

Менталитет – мировосприятие личности или общественной группы, обусловленное социальными, моральными, духовными и историческими особенностями.

Меркантильность – мелочная расчетливость, основанная на личной материальной выгоде.

Мимика – движения частей лица, сопровождающие чувства.

Мимикрия – приспособление к обстоятельствам, сопровождаемое сменой или маскировкой своих взглядов.

Мистификация – заведомый обман и введение в заблуждение.

Моветон – тон и манеры, не принятые в обществе.

Мониторинг – постоянное наблюдение за каким-либо процессом с фиксированием происходящих изменений.

Монополистическая деятельность – хозяйственная деятельность предприятий, занимающих доминирующее положение на рынке, дающая им возможность оказывать решающее влияние на конкуренцию, затруднять доступ на рынок другим субъектам хозяйствования или иным способом ограничивать свободу их экономической деятельности.

Мотив – внутренняя причина поступка или поведения человека.

Мудрость – социальное наследие самого ценного и значимого из опыта предыдущих поколений.

Муссировать – намеренно преувеличивать значимость.

Навык – автоматическое действие, не требующее специального волевого усилия и сознательного контроля.

Наказ – 1) перечень требований и пожеланий к выборному лицу или органу; 2) наставление, поучение.

Налоги – обязательные отчисления в бюджет соответствующего уровня или во внебюджетные фонды, осуществляемые плательщиками в порядке и на условиях, определяемых законодательными актами.

Налогоплательщики – юридические и физические лица, на которых, в соответствии с законодательством, возложена обязанность уплачивать налоги. Эти лица в обязательном порядке подлежат постановке на учет в налоговых органах.

Нация – устойчивая общность людей, возникшая на базе общности культуры, языка, территории и уклада жизни.

Негативизм – систематическое и демонстративное противодействие другим людям из скрытого желания самоутвердиться.

Невербальный – неречевой способ общения (жесты, мимика, движения, взгляды).

Нонконформизм – противодействие мнению большинства при уверенности в своей правоте.

Ностальгия – тоска по родине или о чем-то утраченном.

Ноу-хау – обобщающий термин для различных «секретов производства» – полностью или частично конфиденциальных знаний, сведений технологического, экономического, административного, финансового характера, использование которых обеспечивает определенные преимущества лицу или предприятию, их получившему.

Нравственность – совокупность общественных норм.

Облигация – ценная бумага, выпускаемая государством, акционерными обществами, удостоверяющая отношения займа между ее владельцем (кредитором, держателем, инвестором) и лицом, выпустившим документ (должником, эмитентом).

Обструкция – действия, направленные на срыв мероприятия.

Общество (товарищество) – объединение юридических и (или) физических лиц с целью осуществления предпринимательской деятельности и извлечения прибыли. Различают следующие виды обществ (товариществ): полное, командитное, с ограниченной ответственностью, на паевых началах (акционерное общество).

Объекты налогообложения – доходы (прибыль), имущество, недвижимость, стоимость определенных товаров, отдельные виды деятельности, операции с ценными бумагами, пользование природными ресурсами, передача имущества, добавленная стоимость продукции, работы и услуги, а также другие объекты, установленные законодательством.

Одиозный – вызывающий к себе резко негативное и неприемлемое отношение.

Оперативная память – вид памяти, позволяющий запоминать информацию, необходимую для совершения определенной операции.

Оппонент – противоположная или оценивающая сторона в споре или обсуждении.

Оппозиция – 1) противодействие, сопротивление чьим-то действиям или взглядам; 2) группа лиц, ведущая политику противодействия большинству внутри какой-либо организации или партии.

Организационно-правовая форма предприятия – статус предприятия, приобретаемый посредством государственной регистрации.

Основные средства (фонды) – совокупность материально-вещественных ценностей, используемых в качестве средств труда и действующих в натуральной форме в течение длительного времени как в сфере материального производства, так и в непроизводственной сфере.

Оффшорная компания – юридическое лицо, зарегистрированное в стране, законодательство которой предусматривает существенные налоговые льготы и возможность сведения к минимуму объема бухгалтерского учета и отчетности.

Паблисити – популярность, известность.

Пакт – договор, имеющий в своем названии указание на его содержание.

Панацея – мнимое всеисцеляющее средство, помогающее во всех случаях.

Парадигма – исходная концептуальная модель или схема постановки проблемы (задачи) или подхода к ее решению.

Паритет – равенство, равноправное положение.

Патология – болезненное отклонение от нормы.

Пафос – страстное воодушевление, энтузиазм или подъем.

Перцепция – восприятие, представление, отражение.

Пессимизм – мрачное отношение к действительности, склонность видеть будущее только в черных красках.

Петиция – коллективное обращение к властям в письменной форме.

Платежеспособность – способность юридических и физических лиц своевременно и в полном размере исполнять свои денежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и других операций.

Плюрализм – множественность (широкий спектр) мнений.

Популизм – политическое заигрывание с людьми.

Постфактум – последствие уже совершившегося.

Прагматизм – деятельность человека, в основу которой положена практическая выгода.

Предприятие – юридическое лицо, самостоятельный хозяйственный субъект, созданный в установленном законом порядке для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Оно самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией, по-

лученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Предпринимательство (предпринимательская деятельность) – инициативная и самостоятельная экономическая деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая в рамках закона и приносящая доход или иные выгоды. Граждане осуществляют предпринимательство на свой риск и под собственную имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

Предприниматель – гражданин, занимающийся предпринимательской деятельностью.

Презентация – публичное представление чего-либо или кого-либо.

Прерогатива – исключительное право.

Престиж – мера признания обществом заслуг человека; его значимость и авторитет.

Прецедент – ситуация, случай, стечение обстоятельств, имевшие место ранее и служащие оправданием или примером для нынешних действий.

Приватный – неофициальный, частный.

Принцип – основная особенность, исходное положение, установка на какое-либо действие.

Проблематика – совокупность проблем.

Проксемика – наука о связи дистанции между собеседниками с их особенностями характера и психологическим состоянием.

Прострация – состояние полной физической и нервно-психической расслабленности (упадок сил).

Протекционизм – покровительство с корыстной целью.

Проформа – внешняя формальность, видимость правильности.

Прибыль – форма чистого дохода предприятия, то есть часть общей выручки, полученной от реализации продукции (работ, услуг), которая остается после вычета всех затрат на производство и реализацию.

Приватизация – бесплатная передача или продажа имущества, находящегося в государственной (федеральной, республиканской, муниципальной) собственности, в частную, коллективную (акционерную) собственность.

Резиденты – 1) физические лица, имеющие постоянное местожительство в стране, в том числе временно находящиеся за ее пределами; 2) юридические лица, созданные в соответствии с законодательством страны, с нахождением в стране; 3) предприятия и организации, не являющиеся юридическими лицами, созданные в соответствии с законодательством страны, с местонахождением в стране; 4) дипломаты и иные официальные представительства страны, находящиеся за ее пределами; 5) находящиеся за пределами страны филиалы и представительства резидентов.

Резюме – итог, вывод, краткое заключение.

Рейтинг – обобщенная оценка кого-либо или чего-либо по конкретной шкале.

Релайтер – специалист по связям с общественностью.

Релаксация – снятие нервно-психического или физического напряжения.

Релевантный – относящийся к делу, уместный.

Реноме – установившееся мнение о ком-либо или о чем-либо.

Рентабельность – показатель экономической эффективности производства, характеризующий соотношение дохода (прибыли) и затрат за определенный период времени.

Реорганизация предприятия – изменение организационно-правовой формы предприятия, происходящее путем слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования самого предприятия либо отдельных его подразделений. Реорганизация производится по решению собственника или уполномоченного собственником органа, с согласия трудового коллектива либо по решению арбитражного суда.

Рефлексия – способность к самопознанию.

Реципиент – субъект, воспринимающий адресованную ему информацию.

Ригидность – негибкость, неспособность корректировать свои решения и действия под изменившиеся обстоятельства.

Рынок товарный – сфера обмена товарами и услугами между производителями и потребителями, а также совокупность существующих и потенциальных покупателей и продавцов. Различают рынок продавца и рынок покупателя. На рынке продавца спрос на товары превышает их предложение. На рынке покупателя предложение товаров превышает спрос на них.

Рынок ценных бумаг – сфера обращения ценных бумаг, то есть их купля-продажа, приводящая к смене владельца ценных бумаг. Участниками рынка ценных бумаг являются: эмитенты, инвесторы, инвестиционные институты.

Санация – система финансовых и кредитных мероприятий, направленных на улучшение финансового положения предприятия в целях предотвращения его банкротства или повышения конкурентоспособности.

Санкция – разрешение, согласие высшей инстанции, мера против нарушителя.

Сарказм – злая ирония, язвительная насмешка.

Сделка – в гражданском законодательстве действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав или обязанностей. В предпринимательской практике – согласие между сторонами об установлении взаимных прав и обязанностей, предшествующее заключению договора или, собственно, заключение договора.

Сенсорный – связанный с работой органов чувств.

Сентенция – нравоучительное высказывание.

Сертификат акции – ценная бумага, которая является свидетельством владения поименованного в нем лица определенным числом акций общества.

Симпатия – чувство предрасположенности к конкретному человеку, сопровождаемое повышенным интересом и влечением к нему.

Скептицизм – критическое, недоверчивое отношение; большое сомнение.

Спорадический – проявляющийся редко, от случая к случаю.

Стандарт – нормативно-технический документ по стандартизации, устанавливающий комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации и утвержденный компетентным органом.

Статус – 1) положение человека в системе межличностных отношений.

Стимул – побудительная причина, заинтересованность.

Страхование – отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (премий).

Стресс – состояние повышенного психологического напряжения с проявлением неспособности принимать рациональные решения и эффективно действовать.

Сублимация – механизм психологической защиты, связанный с переключением внимания или энергии.

Субординация – строгое подчинение младших старшим.

Субъективизм – личное, пристрастное отношение к чему-либо или к кому-либо.

Суггестивность – подверженность внушению.

Суррогат – предмет или изделие, лишь отчасти являющиеся заменой полноценному.

Такт – чувство меры, позволяющее вести себя подобающим образом.

Таможенная пошлина – денежный сбор налогового характера, взимаемый государством через таможенные учреждения при пересечении товара, ценностей и имущества через границу страны.

Тезис – краткое изложение идеи, мысли, положения или доклада.

Темперамент – совокупность свойств человека, характеризующих скорость, интенсивность и изменчивость психических процессов и поведения.

Тендер – проводимые в конкурсной форме торги с целью размещения заказов на закупку оборудования, привлечения подрядчиков для сооружения комплектных объектов, оказания инжиниринговых услуг и др.

Тест – применительно к человеку – это система заданий, позволяющая измерить уровень развития определенного психологического качества или знания в определенной области.

Товарный знак – обозначение, отличающее продукцию одних товаропроизводителей от однородных товаров других товаропроизводителей.

Толерантность – терпимость, самообладание, эмоциональная защищенность.

Тонус – степень (уровень) готовности, активности или жизнедеятельности.

Транс – состояние отрешенности и подавленности.

Трансферт – 1) перевод иностранной валюты или золота из одного государства в другое; 2) перевод денежных средств со счета на счет; 3) передача прав владения ценными бумагами одним лицом другому; 4) выплаты населению или предприятиям, осуществляемые из государственного бюджета и не представляющие собой компенсацию за оказываемые государству текущую трудовую или производственную деятельность.

Тревога – эмоциональное состояние при неопределенной опасности с ожиданием неблагоприятного развития событий.

Третиловать – обращаться с кем-либо пренебрежительно, презрительно и свысока.

Третейский суд – суд доверия, учреждаемый юристами-профессионалами высокого класса. Полностью независимый от государства и предпринимательских структур орган, обращение к которому происходит, когда возникает спор между двумя или несколькими хозяйственными субъектами, оговорившими в договоре, что конфликтные ситуации между ними будут разрешаться третьей стороной, которой они доверяют.

Тривиальный – неоригинальный, давно известный.

Трудовой контракт – имеющий юридическую силу договор, заключаемый между работодателем и его работником в письменном виде с целью определения индивидуальных условий трудовой деятельности, установления дополнительной ответственности за исполнение обязанностей сторонами, обеспечения эффективного использования трудового потенциала работника, его творческих способностей, профессиональных навыков. В контракте обязательно оговаривается срок его действия, по истечении которого он может быть продлен на прежних или новых условиях или расторгнут.

Убеждение – упорядоченная система взглядов, мировоззрение.

Убежденность – уверенность в своей правоте, основанная на аргументах и фактах.

Угрызение – мучительное состояние из-за чувства своей вины.

Ум – способность к мышлению и пониманию.

Умение – способность человека выполнять определенные действия.

Умозрительный – абстрактный, отвлеченный.

Умысел – тайное, часто предосудительное намерение.

Унижение – оскорбление, унижающее достоинство.

Управление – осознанная, целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды (общества, живой и неживой природы, техники).

Управленческая культура – это комплекс методов, средств и приемов управленческой работы в том или ином учреждении, а также ценности, нормы, моральные аспекты ее реализации.

Упрямство – дефект воли, проявляющийся в стремлении во что бы то ни стало поступить по-своему, вопреки разумным доводам и здравому смыслу.

Устав организации – имеющий юридическую силу официально зарегистрированный документ, принятый учредителями, определяющий организационно-правовую форму, цели, основные виды и сферы деятельности, органы управления, порядок образования, размер имущества и уставного капитала (фонда), состав учредителей, порядок распределения прибыли, условия ликвидации и порядок реорганизации учреждения, а также иные условия его функционирования.

Утилитарный – узкопрактический, прикладной.

Утрировать – преувеличивать, искажать с подчеркиванием каких-либо отдельных сторон, черт и особенностей.

Фаворит – любимец высокопоставленного лица, имеющий выгоды и преимущества от его покровительства.

Факсимиле – точное воспроизведение, копия чьей-либо подписи или почерка.

Фактор – существенное обстоятельство или особенность, которые необходимо учитывать при анализе какого-либо события, явления или процесса.

Фанаберия – проявление спеси, надменности, заносчивости, кичливости и чванства.

Фанатизм – чрезмерная увлеченность, сопровождаемая некритическим восприятием объекта увлечения и снижением контроля за своим поведением.

Фарс – лицемерное, циничное и лживое действие.

Фасцинация – словесное воздействие на поведение людей с использованием различной интонации, силы звука, формы произнесения и ритмической организации сообщения.

Фатализм – вера в неотвратимость судьбы.

Феноменальный – редкостный, исключительный, необычный.

Фиаско – полный провал и неудача.

Фикция – вымысел, видимость, не существующее в действительности.

Фобия – навязчивое, неадекватное переживание страха конкретного содержания в определенной обстановке, сопровождаемое усиленным сердцебиением, потоотделением и изменением выражения лица.

Формация – система взглядов, определенная стадия развития общества.

Форс-мажор – непредсказуемые, непредотвратимые и непреодолимые обстоятельства, находящиеся вне контроля партнеров по договору, могущие воспрепятствовать его исполнению. К таким обстоятельствам обычно относятся: стихийные бедствия, землетрясения, наводнения, ураганы, пожары, эпидемии, военные действия, забастовки и правительственные меры, ограничивающие исполнение договорных обязательств. При наступлении форс-мажора исполнение договора может без каких-либо санкций по отно-

шению к пострадавшей стороне приостановлено на время действия и ликвидации их последствий.

Фронтальный – производимый одновременно всеми или по отношению ко всем.

Фрустрация – психическое состояние человека, вызываемое неудачами и большими трудностями в достижении важных целей, в том числе при решении серьезных задач, сопровождаемое отрицательными эмоциями и чувством вины.

Фурор – блестящий, огромный, шумный успех.

Хандра – мрачное, тоскливое настроение, томительная скука.

Харизма – приписываемые определенной личности качества, вызывающие преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности.

Хобби – любимое занятие на досуге, увлечение.

Хроника – запись или изложение событий в хронологическом порядке.

Хэппи-энд – счастливый конец (дела, события, художественного произведения).

Цейтнот – недостаток времени или его отсутствие.

Цена – денежное выражение стоимости товара.

Ценз – условие, ограничивающее права личности.

Цинизм – откровенно пренебрежительное отношение к нравственным нормам.

Частное предприятие – предприятие, принадлежащее гражданину на праве собственности или членам его семьи на праве общей долевой собственности (если иное не предусмотрено договором между ними) и зарегистрированное в установленном порядке. Оно может быть образовано в результате приобретения гражданином государственного или муниципального предприятия.

Честолюбие – стремление к первенству, славе, наградам, титулам, званиям и известности.

Честь – хорошая репутация, доброе имя, достойные уважения моральные и этические принципы.

Шантаж – принуждение к определенному действию путем запугивания, угрозы разоблачения, разглашения компрометирующих сведений.

Шарм – обаяние, очарование, привлекательность.

Шовинизм – крайний национализм, проповедующий расовую исключительность и разжигающий национальную вражду.

Эвристика – теория и практика поиска творческих решений сложных интеллектуальных задач.

Эволюция – процесс постепенного и непрерывного изменения и развития.

Эгоизм – предпочтение своих личных интересов интересам других.

Эгоцентризм – сосредоточенность сознания и внимания человека преимущественно на самом себе и игнорирование происходящего вокруг.

Эйфория – излишне радостное возбуждение, не соответствующее реальной действительности, сопровождаемое состоянием благодушия и беспечности.

Эквивалент – нечто равноценное или равнозначное другому, заменяющее его.

Эклектизм – механическое соединение разнородных взглядов, идей, принципов, выводов и результатов.

Экскурс – уход в сторону от главной темы для освещения побочного вопроса.

Экспрессия – выразительность чувств и переживаний.

Экспромт – речь, действие, произведение искусства, выполненные сразу, в данный момент, без видимой подготовки.

Экстаз – исступленно-восторженное состояние.

Экстраверсия – обращенность сознания и внимания человека преимущественно на свое окружение.

Экстраординарный – необыкновенный, нестандартный.

Экстраполяция – распространение выводов, полученных из наблюдений над одной частью явления, на другую часть или на все явление в целом.

Экстремальный – крайне сложный, опасный.

Экстремизм – приверженность крайним взглядам в какой-либо области.

Эксцесс – нарушение нормального хода действия, порядка.

Элита – лучшие представители общества или какой-то его части.

Эмпатия – способность человека к сопереживанию и сочувствию по отношению к другим людям.

Эпатаж – поступок, нарушающий правила приличия, скандальная выходка.

Эпизод – случай, происшествие, часть действия.

Эскалация – увеличение, расширение или рост.

Этика – учение о морали; совокупность норм поведения.

Этноцентризм – убежденность в превосходстве и исключительности собственной культуры.

Юридическое лицо – зарегистрированное в соответствии с законодательством страны его настоящего местопребывания предприятие, имеющее в собственности, полном хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечающее этим имуществом по своим обязательствам, выступающее в суде от своего имени. Юридические лица могут иметь имущественные и неимущественные права и обязанности.

Приложение 2

Избранные правила и законы Мерфи

1. Общая сумма разума на планете – величина постоянная, а население растет...
2. Народы и нации поступают по велению разума тогда, когда все остальные варианты исчерпаны.
3. Большинство людей стоят друг друга.
4. Дружить могут только равные.
5. Прогресс состоит не в замене неправильной теории на правильную, а в замене неправильной теории на неправильную же, но уточненную.
6. У любой великой идеи есть недостаток, равный или превышающий величие этой идеи.
7. История – это наука о том, что не повторяется дважды.
8. История не повторяется – это историки повторяют друг друга.
9. Даже если неприятность не может случиться, она случается.
10. Если могут случиться несколько неприятностей, они происходят в самой неблагоприятной последовательности.
11. Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше.
12. Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая.
13. Какая бы неприятность ни случилась, всегда найдется тот, кто знал, что оно так и будет.
14. Предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.
15. После поворота событий от плохого к худшему цикл повторится.
16. Все, что хорошо начинается, кончается плохо. Все, что начинается плохо, кончается еще хуже.
17. Когда дела идут хорошо, что-то должно случиться в самом ближайшем будущем.
18. Когда дела идут хуже некуда, в самом ближайшем будущем они пойдут еще хуже.
19. Нет такой плохой ситуации, которая не могла бы стать еще хуже.
20. Если ситуация была неблагоприятной, она повторится.
21. Подожди – и плохое само собой исчезнет... нанеся положенный ущерб.
22. Если вам кажется, что ситуация улучшается, значит, вы чего-то не заметили.
23. Все на свете на 90% никуда не годится.
24. Нет предела плохому.
25. Худшее – враг плохого.

26. Факт – это отвердевшее мнение.
27. Правда эластична.
28. Усложнять – просто, упрощать сложно.
29. Мать-природа – мачеха.
30. Чем легче что-то сделать, тем труднее это изменить.
31. На каждое действие есть равная ему противодействующая критика.
32. Проект примут, только когда никого из членов комиссии нельзя будет обвинить в случае провала, но зато при успехе все смогут претендовать на поощрение.
33. Пустяковые вопросы решаются быстро, важные – никогда не решаются.
34. Сложные проблемы всегда имеют простые, легкие для понимания неправильные решения.
35. Внутри любой большой проблемы есть малая, которая стремится выбраться оттуда.
36. Основная причина появления новых проблем связана с решением уже существующих.
37. Всякое решение плодит новые проблемы.
38. Решение проблемы меняет природу проблемы.
39. Любой приказ, который может быть неправильно понят, понимается неправильно.
40. Любые предложения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит.
41. В природе сокрыт тайный порок, и она всегда на стороне скрытого недостатка.
42. Природа ненавидит бессмысленные эксперименты.
43. Если у природы есть возможность, она соврет вам прямо в глаза.
44. Не бывает опытов, заканчивающихся полной неудачей.
45. Все великие открытия делаются по ошибке.
46. Расширение означает усложнение, а усложнение – разложение.
47. Сливки поднимаются кверху, пока не прокиснут.
48. Наверху собираются сливки. И пена тоже.
49. Успех всегда приходит незаметно, провал – при всеобщем внимании.
50. Среди экономистов реальный мир зачастую считается частным случаем.
51. С помощью статистики можно доказать все что угодно, нужно только собрать побольше данных.
52. Ничто никогда не делается в соответствии со здравым смыслом.
53. Пока каждый не захочет, никто не получит.
54. Компромисс всегда обходится дороже, чем любая из альтернатив.
55. Расходы стремятся сравняться с доходами.
56. Ничто никогда не строится в срок и в пределах сметы.
57. Чем сложнее и грандиознее план, тем больше шансов, что он провалится.

58. Чем больше затраты на выполнение плана, тем меньше шансов отказаться от него – даже если он окажется несостоятельным.
59. Чем выше престиж людей, стоящих за планом, тем меньше шансов его отмены.
60. Чтобы одно очистить, надо другое запачкать... но можно запачкать все, ничего не очистив.
61. Число законов стремится заполнить все доступное для публикации пространство.
62. Плохой закон скорее будет дополнен, чем отменен.
63. Новые законы создают и новые лазейки.
64. Предположение – мать любой неразберихи.
65. Неразбериха в обществе постоянно возрастает. Только очень упорным трудом можно ее несколько уменьшить. Однако сама эта попытка приведет к росту совокупной неразберихи.
66. Беспорядок порождает новые рабочие места.
67. Неважно, что что-то идет неправильно. Возможно, это хорошо выглядит...
68. Беда заставляет лгать даже невинных.
69. Легко постигаемая и приемлемая ложь полезнее сложной и непонятной истины.
70. Оптимиста хорошей вестью не удивишь.
71. Оптимист верит, что мы живем в лучшем из миров. Пессимист боится, что так оно и есть.
72. Информация, которая не несет дезинформацию, слишком недостоверна, чтобы ей доверять.
73. Когда рушится фундамент пирамиды, ее верхушка может сохраниться на месте: для этого нужны только деньги.
74. О коррупции в правительстве всегда сообщается в прошедшем времени.
75. Дары застилают глаза даже мудрым.
76. Кто спешит разбогатеть, тот не останется ненаказанным.
77. Большое богатство – большое беспокойство.
78. Пока заседают законодательные органы, жизнь человека, свобода и частная собственность находятся под угрозой.
79. Исключения подтверждают правило и разрушают бюджет.
80. Когда экономика на подъеме, остальное рушится.
81. Предают только свои.
82. Ум – мало у кого, самолюбие – у всех.
83. Осуществленное редко бывает похоже на надежды.
84. Чем отдаленнее будущее, тем оно лучше выглядит.
85. В любой организации работа тяготеет к самому низкому уровню иерархии.
86. В любой иерархической системе каждый служащий стремится достичь

своего уровня некомпетентности.

87. Каждый служащий начинает со своего уровня компетентности.
88. С течением времени каждая должность будет занята служащим, который некомпетентен в выполнении своих обязанностей.
89. Работа выполняется теми служащими, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности.
90. Сверхкомпетентность более нежелательна, чем некомпетентность.
91. Компетентность всегда содержит зерно некомпетентности.
92. Кто больше знает, с того больше спрос за незнание.
93. Стремление избежать ошибки ведет к промаху.
94. Некомпетентность не знает границ ни во времени, ни в пространстве.
95. Получить должность трудней, чем удержаться на ней.
96. Эксперт – это любой человек, не проживающий в данной местности.
97. В иерархической системе оплата труда прямо пропорциональна привлекательности и легкости выполняемой работы.
98. В иерархии индивидуальные свершения обратно пропорциональны высоте занимаемого поста.
99. Неизбежным результатом расширяющихся связей между различными уровнями иерархии является возрастающая область непонимания.
100. Чем выше взбираешься по иерархической лестнице, тем более скользкими становятся ее ступени.
101. Чем ближе к царям, тем ближе погибель.
102. Чем выше поднимаешься, тем глубже увязаешь.
103. Чем ниже сидишь, тем больнее бьют.
104. Угол зрения зависит от занимаемого места.
105. То, что возвысит вас на одном уровне, понизит на другом.
106. Трудно парить в небесах с орлами, когда работаешь с индюками.
107. Как бы хорошо вы ни выполнили работу, ваш начальник исправит результаты.
108. Срочность работы обратно пропорциональна степени ее важности.
109. Приглашенные издалека специалисты всегда кажутся лучше доморощенных (нет пророка в своем отечестве).
110. Прием на работу – это победа надежды над опытом.
111. Кто может – делает. Кто не может – учит. Кто не может учить – управляет.
112. Существует четыре типа людей: кто сидит спокойно и ничего не делает; кто говорит о том, что надо сидеть спокойно и ничего не делать; кто делает; и кто говорит о том, что надо делать.
113. Кто платит меньше всех, больше всех жалуется.
114. Работа в команде очень важна. Она позволяет свалить вину на другого.
115. Когда не знаешь, что именно ты делаешь, делай это тщательно.

116. Любую стоящую работу стоило делать вчера.
117. Простую работу откладывают, считая, что всегда найдется время сделать ее позже.
118. Как только вы принимаетесь делать какую-нибудь работу, находится другая работа, которую надо сделать еще раньше.
119. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.
120. Сколько бы работы ни делалось, ее всегда недостаточно.
121. Все, что не делается, всегда важнее того, что делается.
122. Все не так легко, как кажется.
123. Чем легче что-то сделать, тем труднее это изменить.
124. Нет невыполнимой работы для человека, который не обязан делать ее сам.
125. Люди всегда согласны сделать работу, когда необходимость в этом отпала.
126. Начальство склонно давать работу тем, кто менее всего способен ее выполнить.
127. Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это сделать.
128. Если кажется, что работу сделать легко, это непременно будет трудно. Если на вид она трудна, значит, выполнить ее абсолютно невозможно.
129. Если уж работа проваливается, то всякая попытка ее спасти только ухудшит дело.
130. Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику – он найдет более легкий путь.
131. Если делегированию полномочий уделять внимание, ответственность накопится внизу, подобно осадку.
132. Никогда не принимайте решение сами, если можно заставить решить кого-то другого.
133. Если есть способ отложить принятие важного решения, настоящий чиновник всегда им воспользуется.
134. Всякий начальник стремится к увеличению числа подчиненных, а не соперников.
135. Чиновники создают работу друг для друга.
136. Никто не запишет то, что вы могли сделать, но не сделали, однако у каждого есть список ваших ошибок.
137. Никогда не знают, кто прав, но всегда известно, кто в ответе.
138. В любой организации всегда найдется человек, знающий, что там на самом деле происходит. Его-то и надо уволить.
139. Всех хороших давно разобрали.
140. Слово всегда предоставляется тому, кто громче всех кричит.
141. Чем меньше человек знает, тем большая часть его высказываний понятна широкой публике.

142. Последний, кто увольняется или попадает под сокращение, будет считаться ответственным за все грехи, пока не появится следующий – такой же.
143. Если бы строители строили здания так же, как программисты пишут программы, первый залетевший дятел разрушил бы цивилизацию.
144. Квалифицированный специалист – это человек, который удачно избегает маленьких ошибок, неуклонно двигаясь к какому-нибудь глобальному заблуждению.
145. Машина должна работать, человек – думать.
146. Ошибаться человеку свойственно, но окончательно все запутать может только компьютер.
147. Машинная программа выполняет то, что вы ей приказали делать, а не то, что бы вы хотели, чтобы она делала.
148. Закладывая что-то в память компьютера, помните, куда вы это положили.
149. Никогда не выявляйте в программе ошибки, если вы не знаете, что с ними дальше делать.
150. Можно сделать защиту от дурака, но только не от изобретательного.
151. Ни один талант не может преодолеть пристрастия к деталям.
152. Каждая радикальная идея в науке, политике, искусстве вызывает три стадии ответной реакции:
- «Это невозможно, и не отнимайте у меня время».
 - «Может быть и так, но, право, не стоит за это браться».
 - «Я же всегда говорил, что это отличная мысль».
153. Единственный способ установить границы возможного – это выйти за них в невозможное.
154. Ничто так не способствует успешному внедрению новшеств, как отсутствие проверок.
155. Любая вещь, если с ней долго возиться, обязательно сломается.
156. Надежность оборудования обратно пропорциональна числу и положению лиц, за ним наблюдающих.
157. Неисправная машина будет прекрасно работать, когда придет механик по ремонту.
158. Опыт растет прямо пропорционально выведенному из строя оборудованию.
159. Чтобы избегать ошибок, надо набираться опыта; чтобы набираться опыта, надо делать ошибки.
160. Пока опыт не нужен, его не приобретают.
161. Отсрочка – самая надежная форма отказа.
162. Даже маленькая практика стоит большой теории.
163. Новые системы плодят новые проблемы.
164. Раз ученый обнаружил факт, пригодный для печати, то последний становится центральным элементом его теории, а эта теория становится

центральной для всего научного направления.

165. Чем дальше вы от фактов, тем более склонны верить сообщению.

166. Если в деловых кругах и не будет ни одной ошибки, то на почте что-нибудь да напутают.

167. Жизненно важные бумаги ведут свою сложную жизнь, бесследно исчезая со своего места.

168. Число людей в рабочей группе имеет тенденцию возрасти независимо от объема работы, которую надо выполнить.

169. Чтобы получить заем в банке, нужно сначала доказать, что вы в нем не нуждаетесь.

170. Все, что есть хорошего в жизни, либо незаконно, либо аморально, либо ведет к ожирению.

171. Никто не считает, что он грешит сверх дозволенного.

172. То, на чем вы твердо стоите, зависит от того, на чем вы мягко сидите.

173. Если есть ради чего стараться, то не грех и перестараться.

174. Проси много – получишь сколько следует.

175. Скромность – самый верный путь к забвению.

176. Чтобы иметь собственное мнение, нужно держать его при себе.

177. Лучше напрягать мышцы, чем нервы.

178. Порывы страсти причиняют нам больше бед, чем лень души.

179. Чтобы найти общий язык, свой следует немного прикусить.

180. Никогда не спорь с дураком – со стороны можно и не разглядеть, кто из спорящих в действительности им является.

181. Чтобы испортить отношения, достаточно начать выяснять их.

182. Доверяйте только тем, кто в случае неудачи готов потерять столько же, сколько и вы.

183. Не позволяйте фактам вводить вас в заблуждение.

184. Секрет успеха – искренность, но если удастся обмануть – обманывайте.

185. Попал в беду – передай ее другому.

186. Чтобы заполучить врага, сделайте кому-то доброе дело.

187. Друзья приходят и уходят, а враги накапливаются.

188. Только лучший друг способен стать злейшим врагом.

189. Комплекс превосходства передается по наследству.

190. Превосходство имеет тенденцию к спаду.

191. Вероятность встретить приятелей возрастает, если вы идете с персонею, знакомство с которой вам не хотелось бы афишировать.

192. Легче получить прощение, чем разрешение.

193. Прости и помни.

194. Не усматривайте злого умысла в том, что вполне объяснимо глупостью.

195. Ошибаться человеку свойственно, но сваливать ошибки на других –

еще типичнее.

196. Не заботьтесь о том, что другие люди о вас подумают. Они слишком обеспокоены тем, что вы о них думаете.

197. Нет лучшего времени, чем настоящее, чтобы отложить то, чего не хочется делать.

198. Никогда не удастся делать что-то одно.

199. Наиболее высоконравственны обычно те, кто дальше всех от решения задач.

200. Что бы с вами ни случилось, все это уже случилось с кем-то из ваших знакомых, только было еще хуже.

201. Вы убережете себя от множества ненужных хлопот, если сожжете мосты сразу, как только подойдете к ним.

202. Добродетель – сама по себе наказание.

203. Если вы однажды сделали что-то хорошее, то кто-нибудь обязательно попросит вас сделать это еще раз.

204. Добрые дела никогда не остаются безнаказанными.

205. Человеческая благодарность мимолетна.

206. Если ваша инициатива удастся, что-то здесь не так.

207. Когда события принимают крутой оборот, все смываются.

208. То, что ищешь, найдешь, только отыскав все.

209. Начинать поиски нужно с самого неподходящего места.

210. Находишь всегда то, что не искал.

211. Если вам все равно, где вы находитесь, значит, вы не заблудились.

212. Стоит запечатать письмо, как в голову приходят свежие мысли.

213. Проявляйте заботу о «мухах», а «слоны» сами о себе позаботятся.

214. Помните: время – хороший лекарь, но не косметолог.

215. Когда мы пытаемся вытащить что-нибудь одно, оказывается, что оно связано со всем остальным.

216. Все можно наладить, если вертеть в руках достаточно долго.

217. Если вы действуете в нарушение правил, вас штрафуют; если вы действуете по правилам, вас облагают налогом.

218. Если рассмотреть проблему достаточно внимательно, то вы увидите себя как часть этой проблемы.

219. Кто многого добивается, тому многого недостает.

220. Тот, кто смеется последним, возможно, не понял шутки.

Приложение 3

Советы Ларри Кинга

Ларри Кинг – ведущий популярнейшего ток-шоу телекомпании CNN, мастер разговорного жанра, автор книги «**Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно**». Все советы Ларри Кинга применимы на практике: открытость, искренность, внимание и интерес к собеседнику, простота языка, естественность. Практические советы признанного мастера общения помогут Вам обрести уверенность в себе и навсегда избавиться от скованности в любой ситуации – выступаете ли вы на собрании, проходите ли собеседование при поступлении на работу, даете ли интервью или просто беседуете с незнакомыми людьми.

Как расположить к себе людей

1. Кроме готовности работать над собой Вам нужны еще по меньшей мере две вещи: искренний интерес к личности собеседника и открытость. Я стараюсь смотреть прямо в глаза, доверительно наклоняюсь и задаю им вопросы о них самих.

2. Необходимо относиться к чужим познаниям с почтением. Слушатели всегда угадывают, что Вы о них думаете. Чувствуя Ваше уважение к себе, они будут слушать Вас внимательнее.

3. Если Вы хотите, чтобы собеседник был честен и откровенен с Вами, Вы должны быть честным и откровенным с ним.

4. В любом разговоре первое, чего необходимо достичь – это создать непринужденную обстановку. Способ преодолеть смущение – напомнить себе, что у Вашего собеседника тоже один нос и два уха. Все мы люди, а значит, не стоит терять почву под ногами только от того, что Ваш собеседник – профессор с четырьмя высшими образованиями. Застенчивость легче побороть, если Вы вспомните, что Ваш собеседник, возможно, стесняется не меньше Вас.

5. Чтобы сломать лед отчуждения между Вами и Вашим собеседником, которого Вы видите впервые в жизни, спросите что-нибудь о нем самом. Это даст Вам тему для разговора, а тот, с кем Вы говорите, сочтет Вас интересным собеседником. Потому что люди чрезвычайно любят, когда с ними говорят о них самих.

6. Главное правило: слушайте. Я ничего не узнаю, когда говорю сам... Если я хочу побольше узнать, у меня есть только один путь – слушать.

7. Необходимое условие для того, чтобы быть хорошим собеседником в наше время – это информированность. Чтобы иметь успех в беседе, Вам нужно быть готовым говорить о том, что занимает мысли людей, например, об услышанном по радио или увиденном в вечерних новостях.

Как научиться беседовать

1. Говорить – это все равно, что водить машину: чем больше этим занимаешься, тем лучше это выходит и тем большее доставляет удовольствие.

2. Правильный подход – установка говорить даже в том случае, когда поначалу ты чувствуешь неловкость.

3. Чтобы хорошо говорить, можно тренироваться. Разговаривайте вслух сами с собой. А еще можно встать перед зеркалом и говорить со своим отражением.

4. «Почему?» – это самый великий вопрос, который сумели задать от начала времен... Задавать его – самый верный способ поддерживать живой и интересный разговор.

5. Вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет» – главные враги хорошего разговора.

Хороший собеседник должен

Уметь смотреть на вещи с разных точек зрения.

Постоянно расширять свой кругозор.

Говорить с энтузиазмом... Если Вы завяжите разговор на тему, которая внушает Вам энтузиазм, и сумеете объяснить Вашему слушателю, почему это так, Вы будете интересным собеседником.

Не говорить только о себе. Быть любознательным.

Уметь сопереживать.

Демонстрировать чувство юмора.

Иметь свой стиль в разговоре... У тех, кто хорошо владеет искусством вести беседу, есть свой индивидуальный стиль, и именно в этом секрет их успеха.

Вовремя заткнуться.

Как вести себя на работе

Устраиваясь на службу:

1. Покажите потенциальным нанимателям, что Вы можете быть полезны им.

2. Будьте максимально открыты.

3. Приходите подготовленным.

4. Задавайте вопросы.

5. Время – деньги. Не злоупотребляйте временем Ваших собеседников.

Общаясь с начальником:

1. Следует говорить почтительно... Но не следует разговаривать с ним подхалимским тоном...

2. Если что-то идет не так начинайте разговор совершенно откровенно и не забывайте пользоваться двумя словами: «Помогите мне».

Приложение 4

Тестирование коммуникативных навыков

Тест на готовность к общению и его возможный результат

1. Неприятна ли вам ситуация, в которой приходится отказаться от плана, придуманного вами, потому что принят план, предложенный вашими партнерами?

а) да; б) нет.

2. Вы встречаетесь с друзьями, и один из них предлагает начать какую-либо игру. Что вы предпочтете?

а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;

б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил?

3. Вы спокойно воспринимаете неприятные для вас новости?

а) да; б) нет.

4. Вызывают ли у вас неприязнь люди, появляющиеся в общественных местах в нетрезвом виде?

а) если они не переступают допустимых границ, вас это не волнует;

б) вам всегда неприятны люди, не умеющие себя контролировать.

5. Можете ли вы легко войти в контакт с людьми иных профессий, положения, обычаев?

а) вам трудно это сделать;

б) вы не обращаете внимания на эти различия.

6. Как вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

а) вам не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) вы стараетесь ответить в той же шутливой манере.

7. Согласны ли вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте, делают не свое дело»?

а) да; б) нет.

8. Вы приводите в компанию знакомого, который становится объектом общего внимания. Как вы реагируете?

а) вам неприятно, что таким образом внимание отвлечено от вас;

б) вы лишь радуетесь за вашего знакомого.

9. Пожилой человек критикует в вашем присутствии молодежь, превозносит былые времена. Как вы реагируете?

а) отходите в сторону, чтобы не вмешиваться;

б) вступаете в дискуссию.

Подведите итоги: запишите по два балла за ответы: 1б, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8б, 9а.

От 0 до 4 баллов. Вы непреклонны и, простите, упрямы. Создается впечатление, что вы везде стремитесь навязать свое мнение. Чтобы до-

биться своего, часто повышаете голос. Вам трудно поддерживать отношения с людьми, которые думают иначе, чем вы.

От 6 до 12 баллов. Вы способны твердо отстаивать свои убеждения, но порой проявляете излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. В такой момент вам удастся выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер или который более терпим. Но стоит ли «брать горлом», когда можно отстоять свое мнение более достойно?

От 14 до 18 баллов. Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью ума. Вы достаточно самокритичны и способны с уважением относиться к иному мнению, пересмотреть свои взгляды, если они окажутся ошибочными.

Тест на умение слушать

Успех общения, в том числе педагогического зависит и от такого показателя коммуникативного потенциала, как умение слушать. Все мы подчас бываем нетерпеливы: перебиваем, не даем высказаться собеседнику, особенно детям. Нередко бывает так: учитель задает вопрос, и уже по первым словам судит о том, что ответа ученик не знает. Не давая ему времени подумать, просит ответить другого.

Тест предполагает варианты ответов, каждый из которых оценивается определенным баллом: всегда – 4, часто – 3, иногда – 2, никогда – 1.

1. Даете ли вы собеседнику возможность высказаться?
2. Обращаете ли внимание на подтекст?
3. Стараетесь ли запомнить услышанное?
4. Обращаете ли внимание сразу на главное?
5. Стараетесь ли сохранить в памяти самые существенные факты?
6. Обращаете ли внимание собеседника на выводы из его собственной информации?
7. Умеете ли воздержаться от возражения, когда высказанная точка зрения раздражает вас?
8. Подавляете ли желание уклониться от обсуждения неприятных новостей?
9. Стараетесь ли сосредоточить внимание на разговоре с собеседником, не отвлекаться на собственные мысли?
10. Охотно ли беседуют с вами?

Подведите итоги: 32 балла и выше – вы отлично слушаете собеседника; 27-31 – вы неплохой слушатель, достаточно терпеливы и внимательны; 22-26 – вам полезно потренироваться в умении слушать; менее 22 – вы совсем не умеете сосредоточенно слушать партнера. Надо понять причину: то ли рассеивается внимание из-за обилия собственных проблем, то ли вы больше слышите себя, чем другого.

Для саморазвития коммуникативного потенциала важно не только оценить реальную готовность к продуктивному общению, но и научиться в процессе его контролировать себя, находить верную тактику взаимодействия с партнером.

Тест на умение контролировать себя в процессе общения

Для саморазвития коммуникативного потенциала важно не только оценить реальную готовность к продуктивному общению, но и научиться в процессе его контролировать себя, находить верную тактику взаимодействия с партнером. Предлагаем для проверки наличия этой особенности личности выполнить следующий тест.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях, в общении с разными людьми я часто веду себя по-разному.
7. Я могу отстаивать то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Начислите по одному баллу за отрицательные ответы на вопросы 1, 5 и положительные – на все остальные. По результатам подсчета делают следующие выводы.

0-3 балла. У вас низкий уровень коммуникативного контроля и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас неудобным в общении из-за вашей прямолинейности.

4-6 баллов. У вас средний уровень коммуникативного контроля. Вы искренны, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

7-10 баллов. У вас высокий уровень коммуникативного контроля. Вы легко выходите в любую роль, гибко реагируете на изменения ситуации и в состоянии предвидеть впечатление, которое произведете на окружающих.

Тест на готовность и умение слушать²

Прочитайте готовые ответы на вопрос: как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Если ответ соответствует особенностям вашего поведения, то напишите рядом с ним «да», если не соответствует, то – «нет».

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.

2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.

3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.

4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.

5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.

6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.

7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.

8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.

9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.

10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.

11. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.

12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.

13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.

14. Чаще всего я слушаю из вежливости.

15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.

16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.

17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».

18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.

19. Люди охотно беседуют со мной.

20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.

21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремиться к этому.

22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.

23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.

² Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 285с.

24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи хорошо знакомого мне собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже мало-знакомыми.

30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю.

Подсчитайте сумму баллов, используя ключ.

Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30 и за ответ «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28. Оцените свой результат.

50 – 25 баллов. Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть, чему поучиться. Надеемся, вы объективно и честно оценили свое умение слушать.

24 – 20 баллов. Вы – хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

19 – 15 баллов. Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания.

14-10 баллов. Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позволяет вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

Меньше 9 баллов. Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

Отмечено, что у влюбленных баллы тестов на умение слушать много выше, а в семейной жизни всегда ниже и с годами еще уменьшаются. Многие мужья «со стажем» приобретают привычку слушать жену, не слыша ее. Нельзя сказать, что в этом нет и вины жен – их чрезмерное увлечение нотациями и многократное повторение одной и той же информации создает у партнера что-то вроде защитного иммунитета.

Тест «Насколько этично ваше поведение на работе?»

Важным показателем уровня общения является усвоение ценностей и норм деловой культуры. Данный тест призван выявить установки на соблюдение служебной этики. Определите, как часто вы совершаете или будете совершать в будущем указанные поступки. Перед каждым из 15 утверждений поставьте букву, соответствующую вашему ответу: «Ч» («часто»), «В» («время от времени»), «Р» («редко»), «Н» («никогда»).

Вопросы:

Если имеется возможность и это ничем не грозит, то

1. Я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
2. Я ухожу с работы пораньше, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
3. Я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить за весь рабочий день;
4. Я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это не правда), чтобы получить лишний выходной;
5. Я использую рабочий телефон для ведения личных междугородних переговоров;
6. Я занимаюсь своими личными делами во время работы;
7. Я использую ксерокс в офисе в своих личных целях;
8. Я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в которой работаю;
9. Я уношу домой часть продукции, производимой в компании;
10. Я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой продукцией без спросу;
11. Я заставляю компанию платить за еду, которую я в действительности не ел, или за поездки, которые я в действительности не делал, или покрывать мои прочие затраты, которых, по правде говоря, и не было;
12. Я использую служебную машину в своих личных целях;
13. Я приглашаю своего друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании;
14. Я приглашаю своего друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании;
15. Я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им мною услуги.

Оценка результатов

Подсчитайте количество баллов, используя ключ: «Н» – 1; «Р» – 2; «В» – 3; «Ч» – 4. У вас должно получиться в сумме от 15 до 60 баллов. Поскольку все утверждения и высказывания были неэтичными, чем меньше очков вы набрали, тем более этично ваше поведение на работе.

В странах Запада культура труда по сравнению с Россией имеет отличия, и ее показатели в тесте существенно выше. Уровень трудовой этики молодежи в России примерно таков: до 30 баллов – высокий уровень; 30 – 38 баллов – средний уровень; свыше 38 баллов – низкий уровень.

Тест на умение вести беседу по телефону

Дайте ответы «да» и «нет» на следующие вопросы:

1. Уверены ли вы в том, что набираете правильный номер телефона, а не «по памяти» (в последнем случае вы побеспокоите незнакомых людей)?
2. Делаете ли вы разговоры с занятыми людьми по возможности краткими?
3. Когда вы звоните близким друзьям, которые вдруг не узнают ваш голос, сопротивляетесь ли искушению поиграть в Игру «отгадай, кто это» или сразу же называете себя?
4. Пытаетесь ли выбирать время своих звонков так, чтобы не мешать занятиям тех людей, которым звоните чаще всего?
5. Если вы часто звоните молодой маме, знаете ли вы время, когда она кормит и купает ребенка, чтобы избежать звонков в эти часы?
6. Если вы намерены разговаривать долго, спрашиваете ли у собеседника, свободен ли он или ему лучше перезвонить в другое время?
7. Когда вы набрали номер неправильно, считаете ли вы это взаимным неудобством и говорите: «Извините, я ошибся номером» в вежливом тоне, а не проявляете при этом раздражение и досаду.
8. Если вы нежный родитель, понимаете ли вы, что лепет малюток, мчащихся ответить по телефону, может вызвать не только восторг, но и раздражение позвонившего человека, особенно если он звонит издалека?
9. Когда вы заказываете междугородный разговор, находясь в доме друга, всегда ли вы узнаете счет и оставляете соответствующую сумму?
10. Когда вы слышите голос, которого не ожидали, спрашиваете ли сразу же. «Это номер 12345?» вместо того, чтобы осведомляться: «А какой это номер телефона?»
11. Если вы не можете прервать работу, которой занимаетесь, объясняете ли вы это и предлагаете перезвонить, и не говорите: «Я вернусь через минуту», и оставляете собеседника ждать гораздо дольше, чем обещали?
12. Объясняете ли вы тому, кто звонит, что у вас находится гость и вы сами перезвоните позже, не позволяя пришедшему к вам сидеть и слушать половину разговора, что бывает утомительно?
13. Когда номер, по которому вы звоните, не отвечает быстро, ждете ли вы достаточное время, чтобы не получилось так, что пока человек доберется до телефона, вы уже повесите трубку?

14. Если вы выполняете многочисленные деловые звонки, распределяете ли вы их таким образом, чтобы и у других оставался шанс пользоваться телефоном?

15. Когда вам на работу звонят друзья, расположенные к длительной беседе, говорите ли вы им, что позвоните сами через несколько часов?

Оценка результатов

Число раз, когда вы смогли ответить «да» на предложенные вопросы, покажет оценку умения вести беседу по телефону: 15 положительных ответов – максимальное число; 10 – 12 – оптимальное.

Тест на умение говорить и слушать

Недоумения, недоразумения, споры часто возникают из-за элементарного неумения четко выразить свои мысли. Такие конфликты бывают небезобидны, но обижаться следует только на себя – надо уметь разговаривать. Чем хуже человек владеет речью, тем чаще попадает в нелепые ситуации. Насколько актуальны для вас речевые барьеры общения? Умеете ли вы говорить и слушать? Проверьте это с помощью вопросов, составленных американским психологом В. Маклени и адресованных руководителям. На вопросы дайте ответы «да» или «нет».

1. Когда вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель вас понял?

2. Подбираете ли слова, соответствующие его подготовке?

3. Обдумываете ли указания, распоряжения, прежде чем их высказать?

4. Если вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вопросов, считаете ли, что он понял ее?

5. Следите за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?

6. Обдумываете ли предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?

7. Поощряете ли вопросы?

8. Вы считаете, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы это выяснить?

9. Различаете ли факты и мнения?

10. Ищете ли все новые возражения, противоречия аргументам собеседника?

11. Стараетесь ли, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?

12. Всегда ли говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?

13. Делаете ли вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать ваши предложения, задать вопрос?

Оценка результатов

Если вы, не задумываясь, ответите «да» на все вопросы, кроме 4, 8 (первой части), 10, 11, можно считать, что вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

Тест «Ваш образ жизни и душевное здоровье»

Переутомление, нервные перегрузки – эти и другие последствия интенсивной профессиональной жизни приводят к тому, что человек теряет душевное равновесие. К сожалению, далеко не каждый осознает опасность своего состояния, а значит, не может вовремя предпринять шаги, чтобы его исправить.

Выберите один из четырех вариантов ответа на каждый из приведенных ниже вопросов: «никогда», «редко», «иногда», «часто».

Вопросы:

1. Захлестывают ли вас эмоции?
2. Пытаетесь ли избегать неловких ситуаций и людей, при общении с которыми вы испытываете дискомфорт?
3. Спрашиваете ли вы одобрения ваших поступков у всех знакомых?;
4. Обладаете ли вы способностью посмотреть на себя со стороны?
5. Бойтесь ли вы остаться в одиночестве?
6. Не возникает ли у вас ощущение, что вы больше не контролируете ход вашей жизни?
7. Не считаете ли вы, что ощущение подавленности – признак слабости?
8. Не считаете ли вы, что стопроцентно хорошие взаимоотношения в принципе невозможны?
9. Не возникает ли у вас чувство изолированности от окружающего мира?
10. Бывает ли так, что вы себе не нравитесь?
11. Впадаете ли вы в депрессию?
12. Бывает ли у вас такое чувство, что вы уже никому ничего не можете дать?
13. Не кажется ли вам, что ваши знакомые не очень хорошо о вас отзываются?
14. Избегаете ли вы контактов с людьми?
15. Испытываете ли вы недовольство самим собой и затаиваете ли злобу?

Ответ «никогда» – 1 очко; «редко» – 2 очка; «иногда» – 3 очка; «часто» – 4 очка.

РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА 20 очков и менее: Вы человек рациональный, привыкли к определённому распорядку вещей и стараетесь его придерживаться.

ся. Ваше душевное здоровье можно считать стабильным. Попробуйте добавить в вашу жизнь немного разнообразия: приятные эмоции сделают вашу жизнь интереснее и наполнят ее новыми ощущениями.

21-30 очков: Вы ведете такой образ жизни, который позволяет вам чувствовать себя спокойным(ой) и уверенным(ой). Вы человек уравновешенный, но, возможно, недостаточно гибкий. Постарайтесь с пониманием относиться к окружающим, и поводов для положительных эмоций и душевного комфорта будет больше.

31-45 очков: Вы страдаете от сомнений и неудовлетворенности жизнью. Смиритесь с тем, что совершенных людей на свете нет, и старайтесь показать себя с лучшей стороны.

46-60 очков: Вы слишком близко принимаете все к сердцу. Вам срочно следует полностью пересмотреть свой образ жизни.

Рекомендуемая литература

1. Адаир Джон. Эффективная коммуникация. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 240 с.
2. Алан Лекейн. Время – деньги. Как стать хозяином своего времени и жизни. – Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2001. – 192 с.
3. Базавлущая Л.М. Организаторская культура в системе управления персоналом образовательной организации: Монография. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018. – 123 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Изд-во МГУ, 1999.
5. Деркаченко В.Г. Деловое общение руководителя: (пособие для менеджеров, бизнесменов и политиков). – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 368 с.
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
7. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2002.
8. Карнеги Д.. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: «Прогресс», 1990. – 720 с.
9. Картунова Е.П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях // Молодой ученый. – 2011. – №6 (29). – Т. 2. – С. 94-96.
10. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Том 9. – № 3А. – С. 355-363.
11. Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Психология в практике менеджера образования. – СПб.: КАРО, 2001.
12. Лей Д. Деловые встречи: организация и участие. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. – 159 с.
13. Макеева В.Г. Культура предпринимательства: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
14. Медведева Г.П. Деловая культура. – М.: Академия, 2011. – 272 с.
15. Митчелл М. Деловой этикет. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель», 2004. – 285 с.
16. Михиенко П.А. Как я учился деловому общению. – М.: НТ Пресс, 2005. – 246 с.
17. Николайчук В.Е. В мире бизнес-мыслей: афоризмы, цитаты, шутки, изречения великих. – СПб.: Питер, 2004. – 480 с.
18. Пиз А. Язык телодвижений. – Нижний Новгород: «Ай Кью», 1994. – 262 с.

19. Самоменеджмент педагога. Методические рекомендации / Под ред. А.С. Косоговой. – Иркутск: ИГПУ, 2002.
20. Управление – это наука и искусство. А. Файоль, Т. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М., «Республика», 1992. – 520 с.
21. Царский В. Современный психологический справочник менеджера. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2012. – 448 с.

Электронно-программные средства

Интернет-ресурсы

1. Библиотека – <http://www.auditorium.ru/aud/lib/>
2. Госкомстат России – <http://www.g.k.s.ru>
3. Информационное агентство – «ARBM» <http://www.a.k.m.ru>
4. Учебники, справочники и др. по экономике – <http://www.alleng.ru/edu/econom3.htm>
5. Электронная библиотека экономической и деловой литературы – <http://www.aup.ru/library/>

Оглавление

Предисловие	3
Глава 1. Особенности управленческой культуры в образовании	4
1.1. Управленческая культура руководителя образовательной организации	4
1.2. Коммуникативная культура педагога	11
Глава 2. Общие сведения об общении	15
2.1. Сущность и основные характеристики общения	15
2.2. Культура речи	23
2.3. Особенности невербального общения	28
Глава 3. Специфика и формы деловой коммуникации	42
3.1. Сущность и особенности делового общения	42
3.2. Разновидности делового общения. Корпоративная культура	49
3.3. Индивидуальное деловое общение	54
Глава 4. Общение с группой и аудиторией	64
4.1. Подготовка и организация совещания	64
4.2. Деловые переговоры	68
4.3. Публичное выступление	80
4.4. Конференции, презентации, приемы	88
Глава 5. Деловая переписка и технические средства коммуникации	94
5.1. Виды деловых писем	94
5.2. Электронная переписка	105
5.3. Особенности и правила телефонного общения	107
Глава 6. Протокол и этикет в управленческой культуре	114
6.1. Этика в управленческой деятельности	114
6.2. Знакомство, представление и приветствия	119
6.3. Внешний вид делового человека	125
6.4. Визитные карточки	131
Глава 7. Спор и критика в деловом общении	134
7.1. Ведение делового спора	134
7.2. Разновидности и формы критики	138
7.3. Умение критиковать	143
7.4. Восприятие критики и ответы на нее	144
Глава 8. Управленческая этика в условиях конфликта	148
8.1. Сущность, причины и функции конфликтов	148
8.2. Классификация конфликтов	152
8.3. Разрешение конфликтов	155
Заключение	159
Приложение 1. Организационно-управленческие, экономико-правовые и психологические термины	160
Приложение 2. Избранные правила и законы Мерфи	180
Приложение 3. Советы Ларри Кинга	188
Приложение 4. Тестирование коммуникативных навыков	190
Рекомендуемая литература	200

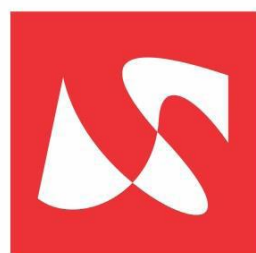
Учебное электронное издание

Коммуникативные и организационные особенности управленческой культуры

Учебное пособие

Авторская редакция

Оформление © ООО «Типография «Аспринт»
Дата подписания к использованию: 30.11.2020 г.
Объем издания 2,5 Мб.
Комплектация: 1 электрон. опт. диск (CD-R)
Тираж 100 экз. Заказ № 3026



ASPRINT
ИЗДАТЕЛЬСТВО

ООО «Типография «Аспринт»
664011 г. Иркутск, ул. Пролетарская, строение 7/1
Тел: 8 (3952) 99-44-27
e-mail: 400002@mail.ru



ASPRINT
ИЗДАТЕЛЬСТВО

664011 г. Иркутск,
ул. Пролетарская, строение 7/1
+7 (3952) 99-44-27, +79148994427
400002@mail.ru
asprintirk.ru

