

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.18 Деловые коммуникации

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль образовательной программы Маркетинг

Форма обучения очная

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Лекция №1 (2 часа)

Тема 1 Введение в предмет. Характеристика курса «Деловые коммуникации»

1. Вопросы лекции:

1. Введение в предмет деловой коммуникации. Цели и задачи изучения курса.
2. Понятие коммуникативного процесса. Основные элементы коммуникативного процесса.
3. Классификации коммуникаций.

Краткое содержание вопросов

Наименование вопроса №1 Введение в предмет деловой коммуникации. Цели и задачи изучения курса.

Дисциплина «Деловые коммуникации» направлена на то, чтобы познакомить студентов со спецификой, местом и значением деловых коммуникаций в современном обществе, подготовить их к адекватной оценке коммуникационного пространства, применению полученных знаний на практике.

Цель изучения дисциплины – обеспечить теоретическую основу для дальнейшего самостоятельного совершенствования компетентности в деловом общении как части социальной компетентности (формирование коммуникативных умений и навыков организации и проведения различных форм деловой коммуникации).

Преподавание дисциплины призвано решить **следующие задачи**:

дать студентам целостное представление о деловой коммуникации как разновидности специализированной коммуникации;

дать представление о современных научных подходах к организации различных форм деловых коммуникаций, а также практической значимости коммуникативной компетентности в деятельности государственного служащего;

сформировать коммуникативные умения и навыки, необходимые для профессиональной деятельности;

сформировать умения выявлять психолого-коммуникативный потенциал деловых партнеров;

сформировать осознанное отношение к выбору стратегий деловых коммуникаций.

Наименование вопроса №2 Понятие коммуникативного процесса. Основные элементы коммуникативного процесса.

Коммуникации (от латинского слова «делаю общим, связываю»), т.е. процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или явное поведение.

Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него.

Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон.

Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

Процесс коммуникаций, его элементы и этапы

Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента.

1. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

2. Сообщение, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.

3. Канал, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапами обмена информацией являются следующие:

1) зарождение идеи, сообщения;

2) кодирование и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

3) передача – использование канала для доставки сообщения;

4) декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков. Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

По данным С. Блэка, «руководитель может рассчитывать на понимание лишь 60 % информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный тоже поймет не более 60 %. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13 % первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже».

На информацию, распространяемую в организации, воздействует значительное количество лиц. Американский исследователь коммуникационных процессов Ф. Махлуп выделяет шесть типов воздействия на передаваемое в организации сообщение и соответственно определяет субъектов этого воздействия.

Переносчик – доставляет то, что получил без малейших изменений.

Преобразователь – изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания.

Переводчик – изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала бы оригинальному сообщению, каким он его воспринял.

Аналитик – дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем непохоже на то, которое он принял.

Первооткрыватель – вкладывает столько собственного созидательного гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь.

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками возникновения «шума». «Шум» – это ошибки, неодинаковое понимание символов в послании, различия в восприятии, существующие стереотипы, которые искажают смысл послания.

Наименование вопроса №3. Классификации коммуникаций.

Коммуникации можно классифицировать по следующим видам.

Коммуникации внешние и внутренние. Они отражают целостность управления системы и одновременно ее открытость, приоритетность действий работников фирмы, стиль управления менеджера, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами.

Коммуникации одноканальные и многоканальные. Каждый человек имеет разнообразные интересы, которые и определяют множественность его коммуникаций. Но в определенной деятельности человека его интересы могут сводиться к одному типу связей. Это бывает при очень узкой специализации деятельности или очень ограниченных полномочиях. Это часто отражает и определенный стиль управления: управление по ограниченному составу проблем или суженной задаче. Одноканальные коммуникации часто выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий менеджера. Он как бы не обращает внимания на другие проблемы, все подчиняя одной из них. В этом случае и все его связи сводятся к одной, ограниченной данной проблемой.

Напротив, многоканальные коммуникации свидетельствуют о широте подхода к проблематике управления, разнообразии решаемых проблем. Кроме того, характеристики одноканальности и многоканальности коммуникаций определяются и системой информационного обеспечения управления. Множество каналов поступления информации, разнообразие информации создают многоканальные коммуникации.

Коммуникации могут быть устойчивыми и неустойчивыми. И тот и другой их вид может играть различную роль в управлении. В одном случае позитивное значение имеют устойчивые коммуникации, в другом – напротив, неустойчивые. Все зависит от того, как те или иные коммуникации определяют качество управленческого решения, как они влияют на процесс управленческих решений. Конечно, понятие устойчивости коммуникаций имеет условный характер. Но каждый менеджер знает, какие связи ему мешают в работе и какие способствуют, какие устойчиво мешают, а какие могут быстро и безболезненно исчезнуть.

Коммуникации могут быть формальными и неформальными. Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций. Неформальные коммуни-

кации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Это коммуникации, не зафиксированные ни в каких организационных документах или официальных требованиях. Такие коммуникации существуют в любой организации и играют важную роль в деятельности человека, определяют социально- психологическую атмосферу работы. Формальные и неформальные коммуникации существуют во взаимодействии и соотношении. И это соотношение должно быть результатом целенаправленной деятельности менеджера.

По условию возникновения и характеру проявления в деятельности человека коммуникации могут быть ситуационными и постоянными. Ситуационные коммуникации нередко отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Эти коммуникации могут быть разрушительными для организации. Ситуационные коммуникации возникают и как результат деятельности менеджера. Ведь конфликт – не всегда отрицательное явление. В некоторых обстоятельствах он может быть и благом.

Коммуникации могут быть мнимыми и реальными. В качестве мнимых коммуникаций выступают те связи, которые существуют по каким-то установленным организационным положениям, но не реализуются на практике, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения служащих. В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций, которые рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации, иногда мнимые коммуникации возникают как возможность переложить ответственность при возникновении критической ситуации.

Коммуникации отражают различные виды интересов, определяющих результаты деятельности человека. В связи с этим можно выделить коммуникации социально-психологического характера, организационного, экономического. На формировании этих коммуникаций строится система стимулирования и мотивации труда.

Лекция №2 (2 часа).

Тема: Коммуникации: виды и функции. Специфика деловой коммуникации

1. Вопросы лекции:

1. Деловая коммуникация. Функции деловой коммуникации.
2. Факторы эффективной и неэффективной коммуникации.
3. Коммуникация как форма управления организацией. Виды коммуникаций в организациях.
4. Стили взаимодействия партнеров в деловой коммуникации: продуктивный, подавляющий, дистанционный, прагматический, популистский, дружеский.

Краткое содержание вопросов

Наименование вопроса №1. Деловая коммуникация. Функции деловой коммуникации.

Под деловыми коммуникациями понимается взаимодействие, обеспечивающие успех какого-либо общего дела, создающие условия для сотрудничества людей для достижения определенных целей.

Деловые коммуникации происходят между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, конкурентами.

Итогом деловых коммуникаций является взаимное влияние их участников друг на друга.

В деловых коммуникациях выделяются: содержание, цели, средства, функции, формы, стороны, виды, барьеры.

Функции деловых коммуникаций

ФУНКЦИЯ [от лат. *functio* - исполнение] - обязанность, круг деятельности; назначение, роль.

Таким образом, речь пойдет о назначении деловых коммуникаций.

Различаются следующие основные функции деловых коммуникаций:

- инструментальная, т.е. как средство управления, для побуждения к необходимым действиям;
- интегративная, т.е. как средство объединения людей, деловых партнеров;
- самопрезентация, т.е. как средство самовыражения, демонстрации личных целей, интересов;
- трансляционная, т.е. как средство передачи информации (приказов, указаний, инструкций, отчетов, оценок);
- социального контроля, т.е. как средство регламентации поведения и деятельности сотрудников;
- социализации, т.е. как средство развития навыков культуры делового общения в коллективе;
- экспрессивную, т.е. как средство выражения эмоциональных переживаний.

3.2. Наименование вопроса №2. Факторы эффективной и неэффективной коммуникации.

Эффективная коммуникация, несомненно, необходима для успешной реализации целей организации. Искаженные, неправильно трактуемые сообщения часто становятся причиной поражений крупных компаний, армий и народов. Тем не менее многие менеджеры, предприниматели и бизнесмены по-прежнему думают, что коммуникация подразумевает умение давать распоряжения, спорить и оправдываться. Тогда как прежде всего это активное слушание. Как шутят американцы, для жителей Нью-Йорка слушать означает ждать своей очереди высказаться.

Любой продавец знает, что потенциального клиента нужно выслушать, чтобы понять его потребности, а чтобы поддерживать долгосрочное сотрудничество, следует поставить себя на его место, говорить в том же темпе и теми же фразами. Другими словами, успешный бизнес держится на длительных отношениях с клиентами. Когда вы предоставляете им качественные услуги, между вами устанавливается контакт. После споров или обсуждений вы переходите на другой уровень, осознав, что вас услышали, поняли и настроены к вам дружелюбно. Глубокая взаимосвязь строится на эффективных коммуникациях, которые формируют лояльность коллег, подчиненных и клиентов.

Неэффективная коммуникация – это пререкания с окружающими, направленные на защиту своих целей и планов. Она подразумевает наличие победителей и побежденных. Подобный стиль «общения» корнями уходит в философию, делящую мир надвое: на «правильно и неправильно», «победу и поражение» или «хорошо и плохо», не учитывая промежуточных состояний. Есть лишь одно верное мнение, поэтому можно пренебречь взглядами и переживаниями людей, которые могут обогатить наши знания о мире и сформировать целостную картину. Вместо этого мы постоянно отстаиваем свои узкие воззрения. Успехом считается пауза в конфликте, когда обороняющийся временно отступает. Разногласия в итоге выливаются в сопротивление, потерю командной эффективности и даже саботаж, пока не воцарится баланс власти и уважения.

Эффективная коммуникация, в свою очередь, ставит целью понять взгляды, чувства и мнения окружающих. Когда две стороны слушают друг друга, выигрывают обе. Взаимопонимание и уважение становятся основой сотрудничества, взаимозависимости и лояльности. Успех достигнут, если каждая из сторон скажет: «Да, именно это я и имел в виду. Вы меня поняли».

Навыки эффективной коммуникации позволяют сосуществовать противоположностям – это высшая способность понять иную точку зрения и найти компромисс. Зачем спорить о том, кто прав, кто виноват? Цель эффективной коммуникации – наладить

и оберегать взаимосвязь, поддержку и рабочие взаимоотношения, взаимовыгодные и, следовательно, длительные.

Демонстрируя желание выслушать и понять позицию и переживания собеседника (не отрицая собственной точки зрения), вы создаете атмосферу безопасности и одобрения, которая повышает вероятность подписания выгодного контракта или заключения сделки.

Эффективность внутриорганизационной коммуникации зависит от множества факторов, которые можно подразделить на две группы – индивидуальные и организационные.

Индивидуальные факторы повышения эффективности коммуникаций – это факторы, связанные с сотрудниками организации, их способностью и мотивацией участвовать в коммуникациях и достигать цели коммуникации, а также с уменьшением межличностных коммуникационных барьеров.

К *индивидуальным факторам* повышения эффективности коммуникаций можно отнести:

- повышение коммуникативной компетентности сотрудников;
- выбор коммуникантом наиболее подходящего межличностного канала;
- близкие установки и знания у источника и адресата, например, Давид Берло http://studme.org/50404/menedzhment/factory_povysheniya_effektivnosti_kommunikatsiy_-_gads_btm утверждает, успех коммуникации определяется совпадением установок и знаний у источника и адресата. Практика управления подтверждает этот вывод.

Организационные факторы повышения эффективности коммуникаций – факторы, связанные со структурой и процессами в организации.

К *организационным факторам* повышения эффективности коммуникаций Мескон, Альберт, Хедоури относят:

- *регулирование информационных потоков*, как во взаимодействии организации с внешней средой, так и внутри организации; при этом следует помнить, что факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации, определяют внешние коммуникационные потребности организации, но и в то же время происходящие внутри организации обсуждения, собрания, телефонные переговоры, отправляемые служебные записки и отчеты во многом являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением;

- *создание систем обратной связи*, в том числе управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых (горизонтальных) ветвей информационного обмена, созданию систем сбора предложений; выполняют функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях, о текущих или назревающих проблемах, предлагает возможные варианты исправления положения дел; например, создание групп сотрудников, которые регулярно собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей; обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок;

- *рассылку материалов информативного характера* для применения внутри организации, многие организации используют для этого электронную почту, но крупные организации могут иметь специальные издания, которые содержат информацию для всех сотрудников, куда входят статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников;

- *применение достижений современной информационной технологии* способствует совершенствованию обмена информацией в организациях, так как ускоряет многие процессы, но применяя их, иногда создают ненужное дублирование, увеличивают объемы рассылок, тогда вместо нужного повышения эффективности получается информационная перегрузка.

Наименование вопроса №3. Коммуникация как форма управления организацией. Виды коммуникаций в организациях.

Коммуникация в организации – это информационное взаимодействие, в которое коммуниканты вступают при выполнении своих должностных обязанностей, по совокупности каналов общения. Организация представляет собой группу людей, которые координируют свою деятельность для достижения общей цели. Организационную структуру можно рассматривать как формальную сеть для сбора, передачи и обработки информации, обеспечивающую необходимый уровень эффективности. Обработка информации включает такие процессы, как анализ, тиражирование, хранение и обновление информации. Структура организации является формальным каналом передачи информации, установленным администрацией и должностными обязанностями сотрудников, и связывает людей по вертикали и по горизонтали внутри трудового коллектива. Формальная система общения в организации ограничивает поток информации среди сотрудников. Без ряда ограничений и определения соответствующих информационных каналов и типов сообщений общение в организации превратилось бы в неуправляемый процесс. Но социальные контакты могут быть и неформальными.

Коммуникативная компетентность является необходимым условием эффективной профессиональной деятельности. Компетентность основывается на знаниях, умениях и навыках, включающих функции общения и особенности коммуникативного процесса, виды общения и его основные характеристики, вербальные и невербальные средства общения, специфику взаимодействия с партнерами, формы и методы делового взаимодействия, технологии и приемы влияния на людей, самопрезентацию и стратегии успеха.

Социальная структура коммуникации в организации включает социально-демографический уровень (пол, возраст, этнический состав, образованность, опыт и стаж работы и др.), профессиональный уровень (администрация, производственный персонал, обслуживающий персонал, ниже – технические работники), неформальный уровень, где существует система неофициальных ролей. При межличностном взаимодействии в деловой среде участники коммуникации строго ориентируются на статусно-ролевые позиции друг друга, для них принципиально значима групповая и организационная принадлежность партнера, рациональный подход к проблеме совместимости (близость мнений, оценок, поступков, ведущих к сближению интересов и ценностных ориентации).

Специфической особенностью деловой коммуникации является ее регламентированность, подчинение установленным правилам и ограничениям, что предполагает соблюдение делового и речевого этикета. Деловой этикет включает в себя правила приветствия и представления участников коммуникации, регламентирует коммуникативное поведение во время презентации, на приеме, за столом, предписывает, как пользоваться визитными карточками, обмениваться сувенирами, вести деловую переписку и т. д.

Деловое общение требует строгого отношения к использованию речевых средств его участниками: не допустимы брань, просторечие, диалектизмы и др.

Коммуникация в организациях представлена следующими видами.

Вертикальная коммуникация состоит из двух потоков: нисходящий информационный поток (информация от руководства к подчиненным в форме приказов, инструкций, информация о правилах, ограничениях, стимулах, привилегиях и т. п. В теории управления этот поток называется «прямой связью») и восходящий информационный поток (информация от персонала на низовых, исполнительных уровнях к руководству в форме отчетов о выполнении работ, рекомендаций, жалоб и просьб о поддержке посредством производственных совещаний, письменных записок, общения в часы приема и по телефону, анкетных опросов и т. п. В теории управления это — «обратная связь»).

Отмечено, что для России всегда была характерна развитая система форм вертикального диалога (служебная субординация) (Л. А. Введенская, Л. Г. Павлова). В большинстве зарубежных компаний, в частности японских, предпочтение отдается «партици-

плативным» (сотрудническим) формам управления, утверждению субординационно-партнерских отношений.

Замечено, что эффективность вертикальной коммуникации довольно низка.

Горизонтальные коммуникации предполагают обмен информацией между людьми, находящимися на одинаковых иерархических ступенях (отделы, подразделения) или не связанными прямым подчинением. Среди наиболее важных целей выделяют координацию заданий, решение проблем, обмен информацией, разрешение конфликтов. Эффективность такой коммуникации довольно высока, поскольку для коммуникантов работающих на одном уровне не требуется подробное объяснение существа проблемы.

Наименование вопроса № 4. Стили взаимодействия партнеров в деловой коммуникации: продуктивный, подавляющий, дистанционный, прагматический, популистский, дружеский

Каждому человеку присущ свой стиль общения, который накладывает узнаваемый, характерный отпечаток на его поведение и общение в любых ситуациях. Он отражает именно особенности общения человека, характеризующие его общий подход к построению взаимодействия с другими людьми. Есть люди «умеющие» и «не умеющие» общаться, «конфликтные» и «согласители», «пешки» и «манипуляторы».

Стиль взаимодействия – как человек взаимодействует с окружающими. Бывает продуктивно и непродуктивно.

Манера общения и стиль коммуникации зависят от индивидуальных особенностей участников делового общения и их коммуникативных намерений. На культуру деловых взаимоотношений влияют следующие личностные факторы:

1) особенности коммуникативных возможностей участников деловой коммуникации (интеллектуальная деятельность, эрудиция,

профессиональная компетентность, лексикон, тезаурус, речевая культура, умение слушать);

2) сложившийся характер отношений с участниками деловой коммуникации (уважение / пренебрежение, сотрудничество / зависимость);

- деловой статус партнера;

- коммуникативные намерения в конкретной ситуации.

В деловой коммуникации различают следующие стили взаимодействия партнеров:

1. творчески-продуктивный;

2. подавляющий;

3. дистанционный;

4. прагматически-деловой;

5. популистский и заигрывающий, превентивный, а также дружеский.

Продуктивный стиль – плодотворный способ контакта партнера, который способствует установлению взаимного доверия и раскрытию личностного потенциала.

Непродуктивный стиль – не плодотворный способ контакта партнера, который блокирует реализацию личностного потенциала.

Выбор стиля общения зависит от нескольких факторов: статуса участника деловой коммуникации, целей, задач и коммуникативных намерений, особенностей складывающейся во время общения ситуации, индивидуальных особенностей участников взаимодействия, нравственно-этических и ценностных установок.

Индивидуальный стиль общения проявляется, прежде всего, в речевой этикете, а также в невербальных средствах коммуникации (жесты, мимика, манера держаться, звучание голоса, дистанция и занимаемые позиции во время общения).

Эффективность деловой коммуникации связана с умением участников деловых взаимоотношений реализовать на практике (в профессиональной, официально-деловой, учебно-научной сфере) знания и умения, полученные в процессе обучения и / или самообразования, то есть со степенью сформированности коммуникативной компетенции.

Коммуникативная компетентность – совокупность знаний, умений и навыков, включающих: 1) функции общения и особенности коммуникативного процесса; 2) виды общения и основные их характеристики; 3) виды слушания и техники его использования, включая обратную связь; 4) учёт средств общения: вербальных и невербальных; 5) информацию о психологических и коммуникативных типах участников деловой коммуникации, о специфике взаимодействия с ними; 6) формы и методы делового взаимодействия: технологии и приемы влияния на людей, методы генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; 7) самопрезентацию и 8) стратегию успеха.

Лекция №3 (2 часа)

Тема: Социально-психологические аспекты коммуникации

1. Вопросы лекции:

1. Механизмы восприятия и понимания делового партнера (эмпатия, рефлексия, идентификация, стереотипизация, индивидуализация).
2. Основные каналы восприятия (визуальный, аудиальный, кинестический). Барьеры восприятия и понимания.
3. Коммуникативные типы деловых партнеров. Психометрические характеристики личности, теория «акцентуированной личности». Особенности темперамента делового партнера.
4. Манипулятивные роли по Э. Берну. Социально-психологические особенности конкретного социума и характер ситуации

Краткое содержание вопросов

Наименование вопроса №1. Механизмы восприятия и понимания делового партнера (эмпатия, рефлексия, идентификация, стереотипизация, индивидуализация).

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

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

Наиболее простой способ понимания другого человека обеспечивается идентификацией – уподоблением себя ему. При идентификации человек как бы ставит себя на место другого и определяет, как бы он действовал в подобных ситуациях. Методика Д. Карнеги, изложенная им в книге «Как оказывать влияние на людей», основана в значительной степени на механизме идентификации.

Очень близка к идентификации эмпатия – понимание на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого человека. Ситуация другого человека не столько продумывается, сколько прочувствуется. Один из основоположников гуманистической психологии К. Роджерс определял эмпатическое понимание как «умение войти внутрь личного мира значений другого человека и увидеть, правильно ли мое понимание. Эмпатическое понимание возможно в отношении немногих, поскольку составляет тяжелую нагрузку для психики.

С точки зрения характеристики общения и идентификация, и эмпатия требуют решения еще одного вопроса – как тот, другой, партнер по общению, будет понимать меня.

Процесс понимания друг друга опосредован процессом рефлексии.

В социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению.

Это уже не просто знание другого, но знание того, как другой понимает меня, т.е. своеобразный удвоенный процесс зеркального отражения друг друга.

Общение как рефлексивный процесс был описан еще в конце XIX в. Дж. Холмсом, который, исследуя общение двух субъектов, показал, что в этой ситуации наличествуют не два, а шесть субъектов. Он выделил ситуацию общения неких условных Джона и Генри. Какие субъекты включены в общение?

Холмс выделил три позиции Джона и три позиции Генри:

- 1) Джон, каков он есть сам по себе 1) Генри, каков он есть сам по себе
- 2) Джон, каким он сам себя видит 2) Генри, каким он сам себя видит
- 3) Джон, каким его видит Генри 3) Генри, каким его видит Джон.

Впоследствии Г. Ньюком и Ч. Кули усложнили ситуации, добавив четвертую позицию:

Генри, каким ему представляется его образ в сознании Джона; Джон, каким ему представляется его образ в сознании Генри.

Общая модель рефлексии представлена в учебнике по социальной психологии Г. Андреевой.

Есть два субъекта общения: А и Б. Между ними устанавливаются коммуникации:



Кроме того, у А и Б есть представление о самих себе: А—А1, а Б—Б2, а также представление о другом: у А—Б2, у Б—А2.

Взаимодействие в процессе общения осуществляется следующим образом: А (в качестве А1) обращается к Б2 Б реагирует (в качестве Б1) на А2. Насколько это близко к реальным А и Б еще надо исследовать, ибо ни А, ни Б не знают, что имеют несовпадающие с реальностью А1, Б1, А2 Б2 и при этом между А и А2, Б и Б2 нет каналов коммуникации. Ясно, что успех общения будет максимальным при минимальном разрыве в линии А—А1—А2 и

Б—Б1—Б2. Если выступающий (А) имеет неверное представление о себе (А1), о слушателях (Б2) и, главное, о том, как его воспринимают слушатели (А2), то его взаимопонимание с аудиторией будет исключено.

Приближение всего этого комплекса представлений друг другу – сложный процесс, требующий специальных усилий.

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

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

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

Основные механизмы восприятия — стереотипизация и индивидуализация. Они включаются одновременно, но в зависимости от ситуации общения, наших склонностей и профессии у нас больше работает тот или другой.

Стереотипизация — сопоставление образа данного человека с имеющимися в сознании стереотипами: образами представителей различных социально-демографических групп, психологическими типами, к которым, на наш взгляд, относится этот человек. Существуют стереотипные представления об учителях, студентах, бизнесменах, стариках,

подростках, старых холостяках, цыганах, американцах и т.д. Мы относим человека к какой-то группе на основе того общего, что объединяет данного человека и существующий образ. Зная особенности поведения этой группы людей, можно в какой-то мере предвидеть поведение партнера.

Индивидуализация – восприятие человека во всей его неповторимости, со всеми присущими ему особенностями. При этом мы обращаем внимание на отличия нашего собеседника от представителей той социальной группы, к которой он относится или может относиться, на его психологические особенности.

В деловом общении важны оба механизма. Каждый человек относится к какой-то социально-демографической группе, психологическому типу и имеет свои, неповторимые черты. Восприятие и правильная оценка общего и особенного, присущего вашему партнеру, позволяет прогнозировать его поведение.

Общаясь с партнером, мы, конечно, не просто наблюдаем за ним, а вместе проживаем те минуты. В процессе общения люди проникаются чувствами друг друга (эмпатия), способны рассуждать с позиции другого человека (рефлексия), отождествлять себя с ним (идентификация). Понимать партнера – значит представлять, как он рассуждает и что чувствует в данной ситуации.

«Главное, с чего начинается понимание других людей, – это формирование у человека такой направленности, при которой другие люди стояли бы не на периферии, а непременно в центре складывающейся у него системы ценностей. Что в этой системе будет – гипертрофированное «я» или «ты» – это оказывается вовсе не безразлично для проявления нашего умения глубоко проникать в другую личность и правильно строить с ней взаимоотношения», — пишет А.А. Бодалев в работе «Восприятие и понимание человека человеком».

Наименование вопроса № 2. Основные каналы восприятия (визуальный, аудиальный, кинестический). Барьеры восприятия и понимания

Достижение желаемого результата в общении с партнером зависит от того, насколько вы сможете предвидеть его реакцию на ваши слова и поступки и построить в связи с этим свое поведение.

Для этого, очевидно, нужно иметь правильное представление о партнере и уметь взглянуть на ситуацию с его позиции. Важно учитывать характер, привычки, убеждения, интеллектуальный и культурный уровень собеседника, его образ жизни. Все это, составляя внутреннее содержание человека, проявляется внешне: в его манере одеваться, походке, позе, жестике, выражении лица, звучании голоса, интонации.

Наблюдательные люди часто с первого взгляда определяют, что за человек перед ними, как с ним нужно держаться, чего от него можно ожидать. О таких людях говорят, что они проницательны. Проницательность зависит от внимательности человека, его знания жизни, силы воображения. Порой проницательность может приобретать остроту инстинкта, как у О. Бальзака: "Не пренебрегая телесным обманом, она (проницательность) разгадывала душу - вернее сказать, она так схватывала внешность человека, что тотчас проникала в его внутренний мир, она позволяла мне жить жизнью того, на кого была обращена..."

Чтобы иметь верное представление о человеке, нужно, во-первых, уметь наблюдать, во-вторых - исключить возможные ошибки восприятия.

Как известно, существует три канала поступления информации в сознание человека:

- 1) визуальный (внешняя и внутренняя информация представляет собой комплекс зрительных образов);
- 2) аудиальный (информация представляет собой комплекс звуков);
- 3) кинестетический (информация представляет собой комплекс ощущений: вкусовых, осязательных, обонятельных, ощущений тела).

Каждый человек способен принимать и перерабатывать информацию, используя все три канала. Но при этом, как убедительно показано в теории нейролингвистического программирования¹, у каждого из нас есть один канал, через который мы прежде всего воспринимаем, думаем, вспоминаем. Такой канал называется приоритетным. Говорят, что каждому человеку присуща своя модальность (от лат. *modus* - способ, качественная характеристика ощущений).

В соответствии с этим всех людей можно условно разделить на визуалов, аудиалов и кинестетиков. Внимательно наблюдая за собеседником, можно определить, к какому типу он относится. Различия проявляются в звучании голоса, особенностях жестикуляции, направлении движения глаз, преимущественном употреблении определенных слов, отражающих модальность образов, присутствующих в его сознании. По этим словам, называемым предикатами, легче всего определить тип человека. Так, например, аудиал часто вставляет в разговор: "Послушайте", "Как говорится", "А я вам говорю". Визуал: "Посмотрите", "Неужели вы не видите, что...", "Как вы сами видите" и т.п. Это не удивительно: ведь у аудиала - слуховые образы и ассоциации, а у визуала - зрительные. От кинестетика можно услышать: "Я чувствую...", "У меня все похолодело" и пр.

Таблица – Распознавание типа модальности собеседника по основным показателям

Показатель	Тип модальности		
	Визуал	Аудиал	Кинестетик
Предикаты	вижу, представьте, в перспективе, в фокусе, ясный, мне кажется	говорю, послушайте, логично, тихо, громко, звучит	легко, тяжело, чувствуйте, приятно, удобно, вкусно
Тональность голоса	высокая	средняя	низкая
Темп речи	торопливый, аритмичный	ровный, размеренный	замедленный, певучий
Жесты рук	на уровне лица	на уровне пояса, локти прижаты к бокам	могут отсутствовать или на уровне таза и бёдер
Направление движения глаз	вверх прямо, вверх влево, вверх вправо, прямо перед собой	направо, налево, вниз направо	вниз прямо, вниз влево

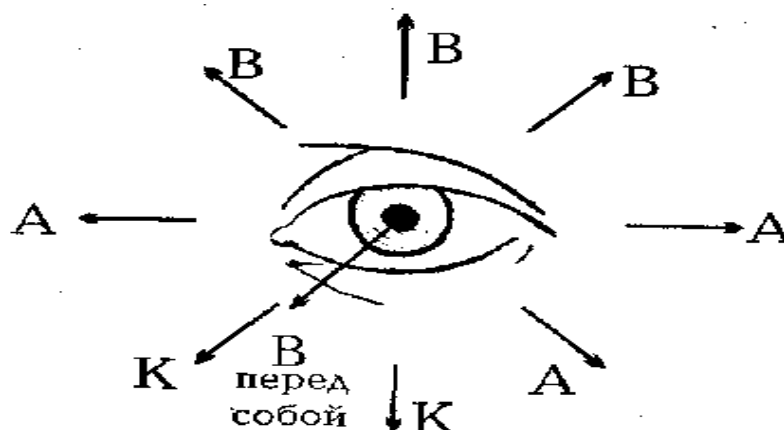


Рис. – Направление взгляда партнера (со стороны наблюдателя): В - визуала, А - аудиала, К - кинестетика

Определение модальности собеседника требует наблюдательности и навыков. Для того чтобы было легче говорить на языке собеседника, рекомендуем потренироваться: один день употреблять в своей речи визуальные предикаты, другой день - аудиальные, третий - кинестетические.

Полезно поработать также над развитием своих каналов восприятия. В идеале у гармоничной личности все они равнозначны.

Барьеры взаимодействия.

Мотивационный барьер возникает, если у партнеров разные мотивы вступления в контакт, например: один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль. В таком случае лучше с самого начала выяснить намерения друг друга, согласовать мотивы сотрудничества. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

Барьер некомпетентности. Некомпетентность партнера вызывает чувство досады, ощущение потерянного времени. Если партнер совсем не разбирается в проблеме, лучше вежливо «свернуть» разговор; если он владеет вопросом частично, а обратиться больше не к кому, нужно ввести его в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность.

Этический барьер возникает тогда, когда взаимодействию с партнером мешает его нравственная позиция, несовместимая с вашей. Идти ли на компромисс, каждый решает сам, а вот пытаться перевоспитать или стыдить партнера не рекомендуется.

У каждого человека свой стиль общения. Он зависит от темперамента, характера, мировоззрения и формируется под влиянием воспитания, окружения, профессии. Поэтому в деловом общении часто может возникать *барьер стилей общения*. Содержание стиля общения составляют

- преобладающий мотив общения (взаимодействие, самоутверждение, эмоциональная поддержка собеседника и т.п.);
- отношение к другим людям (мягкость, доброжелательность, терпимость, жестокость, рационализм, эгоцентризм, предубежденность и т.п.);
- отношение к себе (самолюбование, признание своих недостатков, отстаивание «чести мундира», навязывание своего мнения и т.п.);
- характер воздействия на людей (давление, принуждение, манипуляция, сотрудничество, личный пример, невмешательство и т.п.).

Как же сделать так, чтобы стиль общения партнера не стал препятствием в общении с ним? Необходимо осознать, что стиль поведения человека – это проявление его глубинных сущностных характеристик, и, если это не мешает делу, его следует принимать, каким бы ни было наше отношение.

Эстетический барьер возникает в том случае, когда партнер неопрятно, неряшливо одет или обстановка в его кабинете, вид рабочего стола не располагают к беседе. Преодолеть внутреннее препятствие к ведению разговора трудно, и тем не менее, если этот контакт очень нужен, нельзя показывать, что нас что-то коробит.

Комфортному общению может препятствовать и *разное социальное положение партнеров*, особенно если один из них привык испытывать трепет перед начальством. Избавиться от такого отношения помогает следующая установка перед разговором: «Начальник такой же человек, как и я. Ему присущи все человеческие слабости. У меня нет причин для волнения. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю себя и свое дело, и он это почувствует».

Барьер отрицательных эмоций возникает в общении с расстроенным человеком. Если партнер, который обычно с вами вежлив, встречает вас нелюбезно, разговаривает не поднимая глаз и т.п., не спешите принимать это на свой счет: может, он не в состоянии справиться с плохим настроением из-за хода собственных дел, семейных неурядиц и т.п. Необходимо, придя на встречу заранее, постараться узнать, какая обстановка на фирме, в каком настроении деловой партнер. Иногда бывает лучше перенести разговор на другое

время. Если это невозможно, то надо в начале разговора помочь партнеру улучшить его эмоциональное состояние.

Состояние здоровья человека, физическое или духовное, также влияет на то, как человек общается. Наблюдательным людям не составляет большого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с человеком, выбрать соответствующий тон, слова или сократить время общения, чтобы не утомлять собеседника, которому нездоровится.

Психологическая защита, выстраиваемая деловым партнером, - серьезный барьер общения. Осознав, что барьер в общении с неудобным сотрудником или партнером вызван его желанием защититься, попробуйте изменить отношение к нему, и сложности в общении с таким человеком постепенно исчезнут.

Барьер установки. Ваш деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к вам или к фирме, представителем которой вы являетесь. Если вы столкнулись в барьером установки, лучше не пытаться переубеждать партнера. Спокойно отнеситесь к неприязни как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

Барьер двойника заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждем от делового партнера такого поступка, какой совершили бы на его месте. Но он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами и установками. Чтобы барьер двойника не возникал, нужно развивать способности к децентрации.

Коммуникативные барьеры.

Семантический барьер возникает тогда, когда деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей. Причины возникновения этого барьера различны. Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера, использовать понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять, в каком смысле то или иное слово вы использовали.

Неумение выражать свои мысли (логический барьер) очень мешает общению. Гельвеций говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их... Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения». Необходимо набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера необходимую информацию.

Плохая техника речи (фонетический барьер) очень мешает эффективному общению. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим партнером, придется приспособиться к его манере говорить и не показывать вида, что вы чем-то недовольны.

Неумение слушать проявляется в том, что партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши слова (подробнее см. Слушание в деловой коммуникации). Компенсировать неумение партнера слушать можно только своим искусством говорить.

Барьер модальностей возникает тогда, когда человек не задумывается о приоритетном канале восприятия информации (подробнее см. Вербальные средства коммуникации). Знание того, что у каждого человека есть определенный приоритетный канал восприятия, делает нас терпимее, а умение его определять позволяет найти адекватный язык общения с конкретным собеседником, сделать контакт с ним не только бесконфликтным, но и эффективным. Для того чтобы в коммуникации не возникал барьер модальностей, нужно передавать информацию в той модальности, в которой ее легче всего воспринимать партнеру, в той форме, в которой она ему понятна.

Барьер характера тоже создает сложности в общении. У каждого человека свой характер, но воспитанные люди умеют вести себя так, чтобы их характер не был источни-

ком конфликта. Не все, однако, хотят и умеют разобраться в себе и контролировать себя. Люди с ярко выраженными особенностями темперамента могут быть неудобными собеседниками.

Невежливость – это тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним. К сожалению, проявления невоспитанности нередки даже в деловой коммуникации. Невежливое обращение можно пресечь спокойной, без раздражения, собственной вежливостью. Бывают ситуации, когда вы вынуждены выслушать справедливое или несправедливое выражение возмущения. Помните, что ваша цель – сотрудничество, а не конфликт. Когда человек груб, возникает желание тотчас резко поставить его на место. Но это может привести к перебранке. Лучше ответить холодным и спокойным тоном. На многих это действует отрезвляюще. Есть и другие способы успокоить возмущенного собеседника:

- *прием «чужая роль»*: если собеседник возмущается или кричит, попробуйте войти в его положение, посмотреть на ситуацию его глазами; стоит сказать человеку «Понимаю Вас» - и появляется возможность конструктивно повести разговор;

- *сочувственное отношение к партнеру*: помните, что признание правоты собеседника и сочувствие ему обычно гасят огонь возмущения;

- напряженную обстановку можно разрядить и *шуткой*, но она даст нужный эффект лишь тогда, когда вы уверены в том, что у вашего партнера есть чувство юмора;

- *прием отстранения*: можно ненавязчиво рассматривать кричащего, сосредоточившись на какой-нибудь мелочи в его костюме или прическе; можно размышлять о его возрасте, семейном положении, любимом занятии; полезно также анализировать речь: особенности произношения слов, богатство лексики, интонации, удачные речевые обороты, ошибки в произношении слов и построении фраз.

Эти приемы позволяют перенести неблагоприятное воздействие без стресса. Разрядившись и не заведя вас, партнер обычно чувствует себя неловко, а то и испытывает чувство вины. В таком состоянии он готов к продолжению контакта. И теперь все зависит от вашего желания общаться с этим человеком.

Чтобы не возникал барьер невежливости в общении с вами, будьте внимательны к партнеру с первой же минуты разговора.

Как преодолеть барьеры в общении?

Прежде всего – вырабатывать чувство собственного достоинства, уверенность в себе. Помогает также умение видеть за каждым неадекватным поступком человека проявление его психологических особенностей, а может быть, и проблем.

Наши типичные ошибки:

- *неправильные ожидания в отношении партнера* (неправильные ожидания возникают в результате следующей ошибки: если мы знаем человека недостаточно, лишь какую-то его положительную или отрицательную черту, то нередко достраиваем его образ как положительный или отрицательный, а потом связываем свои ожидания с нами же созданным образом);

- *нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем* (лучше сразу четко сформулировать свои ожидания, объяснить причины и т.д.);

- *не улавливаем подтекст разговора* (часто мы не предполагаем, что партнер тоже может прямо не высказывать свои желания и истинное настроение);

- *если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло* (причина же может быть совсем в другом; людей обычно огорчают и раздражают несправедливые обвинения в плохом отношении, получается, что мы сами и провоцируем конфликт);

- *мы стараемся оправдать ожидания собеседника* (в общении с хорошим человеком это приводит к неестественности отношений, которая нередко обнаруживается в самый неподходящий момент; если же мы идем на поводу у манипулятора, последствия еще хуже.).

Жизнь сталкивает нас с разными людьми. И очень редко дарит тех, в общении с которыми барьеры не возникают. Поэтому следует быть снисходительными к проявлениям некоммуникабельности и уметь делать общение бесконфликтным. Чтобы преодолеть барьеры в общении, нужно поставить «диагноз» себе или партнеру и так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить барьер.

Наименование вопроса № 3. Коммуникативные типы деловых партнеров. Психогео-метрические характеристики личности, теория «акцентуированной личности». Особенности темперамента делового партнера.

1. Коммуникативные типы деловых партнеров

Каждый человек обладает своеобразной, неповторимой манерой общаться. Любой собеседник уникален. И все-таки их можно объединить в группы по каким-то общим характерным чертам.

Абстрактный собеседник – это тип, воображаемая психологическая модель, отражающая определенные характерные свойства, которые имеют значение для подготовки и проведения деловой беседы. Естественно, что в жизни в чистом виде подобные типы не встречаются, но есть люди, которым в наибольшей степени свойственны особенности одного из них. Знакомство с «теоретическими типами» полезно для поиска оптимальных подходов к реальным собеседникам при организации групповой беседы.

Основными критериями для классификации типов деловых собеседников являются следующие: компетентность, откровенность и искренность; владение приемами общения с другими участниками беседы, заинтересованность в теме и успехе беседы. В классификации представлено 9 «абстрактных типов» собеседников:

◊ Вздорный человек, «нигилист». Такой человек часто выходит за рамки темы деловой беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников, неосознанно провоцирует их на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами.

По отношению к нему рекомендуется вести себя следующим образом:

- постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы;
- не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;
- если есть возможность, включать в формулировки решения его слова;
- прежде чем отклонить его решение, предоставить другим возможность опровергнуть его;
- постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;
- беседуя с ним с глазу на глаз, применять нерефлексивное слушание, чтобы понять истинные причины его негативной позиции;
- в критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.

◊ Позитивный человек. Это самый приятный тип делового партнера. Доброжелательный и трудолюбивый, он стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии.

По отношению к нему целесообразно занять следующую позицию:

- побуждать его к активному участию в дискуссии;
- стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов;
- в критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него.

◊ Всезнайка. Он уверен в том, что все знает лучше всех. У него обо всем есть свое мнение, и он постоянно требует слова.

При общении с ним следует придерживаться следующих правил:

- посадить его рядом с ведущим беседу;

· время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться;

· попросить его, чтобы он и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения;

· предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;

· иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.

◆ **Болтун.** Часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний.

Как к нему относиться:

· как и «Всезнайку», посадить его поближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности;

· когда он начнет отклоняться от темы разговора, его нужно остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;

· если он отклонится от темы еще дальше, спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения;

· спросить поименно участников беседы, каково их мнение;

· заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент.

◆ **Трусишка.** Этот тип собеседника характеризуется недостаточной уверенностью в себе при публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным.

С таким собеседником нужно обходиться особенно деликатно:

· задавать ему ясные, конкретные вопросы;

· продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание;

· если он все же решился заговорить, применять нерексисивное слушание и побуждать к этому других участников беседы;

· помогать ему формулировать мысли, используя прием выяснения;

· решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес;

· применять ободряющие формулировки типа: «Всем было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение»;

· специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.

◆ **Хладнокровный, неприступный собеседник.** Такой человек замкнут. Часто чувствует себя и держится отчужденно, не включается в ситуацию деловой беседы, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий.

В этом случае любым способом необходимо:

· заинтересовать его в участии в обсуждении проблемы;

· применить прием отражения чувств, например, обратиться к нему

такими словами: «Кажется, вы не совсем удовлетворены тем, что было сказано.

Конечно, нам всем было бы интересно узнать, почему?» В перерыве попытаться выяснить причины такого поведения.

◆ **Незаинтересованный собеседник.** Тема беседы его вообще не интересует. Он бы охотнее «проспал» всю беседу.

Поэтому нужно:

· задавать ему вопросы информативного характера, вовлекая его в беседу;

· выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечая на которые можно ограничиться словами «да» и «нет»;

· задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным;

· постараться выяснить, что интересует лично его.

♦ Важная птица. Такой собеседник не выносит критики – ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных.

Существенными элементами позиции по отношению к нему являются следующие:

· нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;

· время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно;

· не допускать никакой критики по адресу других лиц, как присутствующих, так и отсутствующих;

· не раздражаться из-за его манеры «вообще». Помнить, что ваша цель – конструктивное проведение беседы «здесь и теперь»;

· до определенного момента соглашаться с ним, чтобы уменьшить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учили ли вы то, что...?»

♦ Почемучка. Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать.

Как вести себя с таким собеседником? Здесь может помочь следующее:

· на вопросы информационного характера отвечать сразу;

· при групповой беседе привлекать к ответам на его вопросы, имеющие отношение к теме разговора, всех участников;

· при индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать вопросы к нему самому: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете»;

· сразу признавать его правоту, если не можете дать нужный ему ответ.

Очень важно обратить внимание на то, что один и тот же человек может меняться в зависимости от значимости темы, хода беседы, типа других ее участников и т. д.

Психогеометрические характеристики личности

Психогеометрия как система сложилась в США, ее автор Стюзен Деллинджер. Точность диагностики с помощью психогеометрического метода достигает 85%! Предлагаемый тест позволяет мгновенно определить тип личности, дать подробную характеристику личностнонравственных качеств и особенностей поведения любого человека в типичных деловых и бытовых ситуациях.

Инструкция. Посмотрите на пять фигур: квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг. Выберите из них ту, которая первой привлекла Вас. Запишите ее название под №1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Какую бы фигуру Вы не поместили на первое место, это Ваша основная фигура или субъективная форма. Она дает возможность определить Ваши главные, доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры – это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущую мелодию Вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. Однако может оказаться, что ни одна фигура Вам полностью не подходит. Тогда Вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм. Важно также значение последней фигуры - она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности.

Квадрат

Жизненные ценности: традиции, стабильность, безопасность, надежность, прошлое.

Роли: Консерватор. Надёжа и опора. Педант. Хранитель традиций. Исполнитель.

«Сильные» качества: профессионализм, эрудированность, организованность, дисциплинированность, исполнительность, пунктуальность, аккуратность, чистоплотность, законопослушность, трудолюбие, терпеливость, упорство, настойчивость, верность слову, честность, осторожность, благоразумие, рациональность, бережливость, практичность.

«Слабые» качества: косность, негибкость, инерционность, педантизм, сухость, односторонность, нерешительность, упрямство, консерватизм, сопротивление новому, боязнь риска, излишнее пристрастие к деталям, бедная фантазия, замкнутость, скупость, мелочность, склонность к бюрократизму.

Внешний вид: полное соответствие дресс-коду, опрятный, строгий, неяркий, сдержанный, консервативный, «как положено».

Рабочее место: каждая вещь на своём месте, все «параллельно и перпендикулярно».

Речь: медленная, монотонная, логичная, много опор на авторитеты и на то, «как принято».

Телесные проявления: Позы напряжённые, как правило симметричные. Походка медленная, тяжеловесная, "солидная". Жестикуляция "небогатая", но точная. Мимика практически отсутствует - квадрат скуп на проявления чувств.

Подходящие профессии: Бухгалтер, аналитик, заместитель директора по общим или хозяйственным вопросам, участковый инспектор милиции, руководитель в бюрократической организации, «жесткий» секретарь.

Как общаться с квадратом. Выслушивать квадрата до конца, ни в коем случае не перебивать, если вы не его начальник. Быть в глазах квадрата более компетентным, более статусным, чем он. Знать все инструкции, законы, прецеденты. Аргументировать свою позицию, лучше всего фактами и цифрами; очень хорошо использовать таблицы. Делать комплименты – достаточно откровенные, чтобы квадрат их понял (он немного тугодум), но аккуратные, без панибратства и рискованных пассажей. Нововведения предлагать маленькими порциями. Воздерживаться от эмоциональных проявлений.

Треугольник

Жизненные ценности: власть, лидерство, уверенность в себе, карьера, статус, победа, будущее.

Роли: Лидер. Пробивной. Воин. Пророк. Герой.

«Сильные» качества: целеустремленность, рациональность, энергичность, эффективность, лидерские качества, энергичность, харизматичность, высокая работоспособность, инициативность, смелость, решительность, независимость суждений, умение «видеть в корень».

«Слабые» качества: властность, самоуверенность, эгоизм, категоричность, резкость, язвительность, нетерпимость к инакомыслию, безапелляционность («или по моему, или никак»), неумение признавать ошибки, бесчеловечность («пройдет по трупам»).

Внешний вид: в зависимости от обстоятельств: если нужно для дела, то одет броско и «статусно», если нет, то склонен одеваться удобно.

Рабочее место: все в высшей мере функционально, много оргтехники - если позволяют средства, то дорогой, но при этом надежной и удобной.

Речь: быстрая, ясная, четкая, лаконичная, все только «по делу», зачастую «на повышенных тонах» и с использованием сленга и другой «неформальной» лексики.

Телесные проявления: Свободные «широкие» позы. Быстрая, энергичная походка. Уверенные жесты, зачастую похожие на удары. Мимика выразительная, но небогатая.

Подходящие профессии. Руководители в иерархических организациях, в том числе, и высшие, лидеры проектов, врачи-хирурги, психотерапевты «звездного» типа, в особенности гипнотизеры.

Как общаться с треугольником. Говорить только по делу, четко,

уверенно, но без «наездов». Договариваться, при этом договора записывать, помнить о том, что все спорные моменты треугольник трактует в свою пользу. Мотивировать выгодой. Можно показать свою власть, но при этом следует быть готовым к «проверке на прочность». Быть готовым со стороны треугольника к шантажу, к обману «ради интересов дела», к присваиванию общих результатов.

Прямоугольник

Символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности, которую могут "носить" остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это

– люди, не удовлетворенные тем образом жизни, которые они ведут сейчас, и поэтому заняты поиском лучшего положения.

Жизненные ценности: в зависимости от внешних обстоятельств. *Роли:* Размазня. Нерешительный. Козел отпущения. Неудачник.

Растяпа.

«Сильные» качества: доверчивость, открытость, чувствительность, любознательность, готовность к изменениям, высокая обучаемость, «детскость», не амбициозность.

«Слабые» качества: наивность, бесхребетность, неуверенность, нерешительность, ненадежность, психическая неустойчивость, «проблемность».

Внешний вид: зачастую неадекватный ситуации, но при этом не экстравагантный, как у зигзага, а в большой степени зависимый от того «что нашлось в гардеробе».

Рабочее место: смесь порядка и беспорядка.

Речь: неуверенная, неясная, сбивчивая, с большими паузами, внезапные непонятные колебания громкости, скорости и высоты тона, «эканье» и «мэканье», ответы вопросом на вопрос.

Телесные проявления: странные, зажатые позы, неуклюжие, резкие движения, неуверенные жесты, дерганная или шаркающая походка, бегающий или стеклянный взгляд.

Подходящие профессии. Поскольку прямоугольник – переходная, зачастую «кризисная» фигура, то лучше всего отправить его на какое-то время в отпуск или на учебу. Идеальное занятие для прямоугольника – это учиться или отдыхать. Прямоугольник может быть хорошим экспертом или консультантом, но только в тех вопросах, где он признанный авторитет.

Как общаться с прямоугольником. Понять, в каком амплуа он сейчас выступает. Переключить его в удобное для вас состояние. Постоянно поддерживать и направлять своим вниманием и влиянием.

Круг

Жизненные ценности: общение, комфорт, общее благополучие, помощь людям, твердость в вопросах морали.

Роли: Миротворец. Душка. Хранитель уюта. Домосед.

«Сильные» качества: доброжелательность, коллективизм, мягкость, деликатность, бесконфликтность, терпимость, коммуникабельность, эмпатия, умение слушать, доброта.

«Слабые» качества: пассивность, конформизм, подверженность влияниям, склонность к компромиссам, полная направленность на людей, а не на дело, неаккуратность, неорганизованность, непунктуальность, нерешительность, зависимость от мнения окружающих.

Внешний вид: зачастую небрежный, немодный, мешковатый, главное, чтобы было комфортно; в одежде преобладают мягкие ткани и фасоны.

Рабочее место: уютный беспорядок, сладкие пирожки вперемешку с деловыми бумагами, много старых вещей, которые «жалко выбросить».

Речь: неспешная, миролюбивая, зачастую непоследовательная или «не по делу», довольно эмоциональная, сплошь и рядом используются комплименты и восторженные оценки.

Телесные проявления: расслабленная поза, улыбка, кивки головой в знак согласия, «поддакивания», мягкая походка, мимика довольно богатая, но в основном - миролюбивая.

Подходящие профессии. «Мягкий» секретарь, HR-менеджер, педагог, врач-терапевт, семейный психолог, священник.

Как общаться с кругом. Мягко, но настойчиво возвращать к сути дела, при этом ни в коем случае не кричать, не ругаться. Быть готовым к тому, что круг пообещает, но не сделает (ему легче согласиться с вами, а потом «как-нибудь все обойдется»).

Зигзаг

Жизненные ценности: творчество, новизна, риск, скорость, индивидуализм, самовыражение.

Роли: Любитель эпатажа. Артист. Экстремал. Экстремист. Ветреный тип. Сердцеед.

«Сильные» качества: спонтанность, креативность, напор, интуитивность, остроумие, эстетизм, легкость на подъем.

«Слабые» качества: неуправляемость, непостоянство, непредсказуемость, несдержанность, эксцентричность, возбудимость, неприятие правил и инструкций, индивидуализм, необходимость постоянного стимулирования, ненадежность, бесшабашность и бесбашенность.

Внешний вид: экстравагантный, демонстративный, модный, зачастую неряшливый, склонность к эклектике, к сочетанию «несочетаемого».

Рабочее место: фантастический беспорядок в комплексе с кричаще декоративным оформлением.

Речь: яркая, быстрая, скачущая, образная, ассоциативная, зажигательная, много шуток и острот.

Телесные проявления: часто меняющиеся позы, разнообразные движения, оживлённая жестикуляция, стремительная, иногда разболтанная походка, богатая живая мимика, манерность.

Подходящие профессии. Креативщик, артист, свободный художник, страховой агент или продавец «на проценте».

Как общаться с зигзагом. Девиз: «Твердость, доброжелательность, бесконечное терпение». Повлиять на зигзага практически невозможно. Иногда срабатывает прием «от противного» - предложить что-нибудь зигзагу, чтобы он захотел сделать наоборот. Главное в этом случае быстро с ним согласиться. Можно привлечь зигзага на свою сторону, восхищаясь его идеями, но это все равно не надолго. Всегда следует быть готовым к резким сменам решений и тем разговора.

Взаимоотношения некоторых фигур

«Квадрат – Квадрат». Можно, но только в том случае, если полностью совпадают картины мира обоих партнеров: правила, традиции, привычки.

«Треугольник – Треугольник». Только если это выгодно им обоим. И только до тех пор, пока один треугольник не подмял под себя второго. В большинстве случаев треугольники «дружат» по принципу «два медведя в одной берлоге».

«Круг – Круг». Все мило, но скучно и непродуктивно. К тому же такой беспорядок!

«Зигзаг – Зигзаг». Если попали в резонанс, если совпало направление «броска», то результаты фантастические. Но обычно это ненадолго. Во всех остальных случаях – битва не на жизнь, а на смерть. После чего один зигзаг лежит мертвый, а другой – уставший.

«Прямоугольник – Прямоугольник». Только под присмотром сильной фигуры (квадрата или треугольника).

«Квадрат – Круг», «Треугольник – Круг». Вечные претензии и обиды.

«Квадрат – Зигзаг». Только в целях саморазвития их обоих. И желательно под руководством зрелого треугольника.

«Квадрат – Треугольник». Хорошая «западная» пара (домик). Треугольник задает направление, квадрат обеспечивает тылы. Типичный пример – «босс-секретарша».

«Круг – Зигзаг». Хорошая «восточная» пара (инь-ян). Зигзаг дает кругу новизну и впечатления. Круг – обеспечивает зигзагу тепло и уют. Типичный пример – «артист и его верная жена».

«Прямоугольник – Треугольник», «Прямоугольник – Квадрат». Возможно, но трудозатратно. Хотя очень полезно для прямоугольника.

Особенности темперамента делового партнера

Учение о темпераменте корнями уходит в античность. Слово «темперамент» происходит от латинского «temperamentum» - «темперамент» обозначающего смесь, соотношение. Согласно представлениям того времени, в организме человека имеются четыре основные жидкости: кровь, слизь, желтая желчь и черная желчь. Смешиваясь в каждом человеке в определенных пропорциях, они и составляют его темперамент. Гиппократ (V в. до н.э.) описал четыре типа темперамента, определяемые той жидкостью, которая якобы преобладает в организме: сангвинический (от лат. sanguis – кровь), холерический (от греч. chole – желчь), флегматический (от греч. Phlegma – слизь)

Темпераменты Гиппократом понимались в сугубо физиологическом смысле.

В XVIII в. гиппократовским типам темперамента были сопоставлены четыре психологических типа, что положило начало психологической линии в изучении темпераментов. В настоящее время общежитейские представления о темпераментах мало чем отличаются от представлений XVIII в.: холерический темперамент связывается с раздражительностью, сангвинический с жизнерадостностью, флегматичный со спокойствием, а меланхолический с грустью и ранимостью.

Наиболее серьезная попытка подвести физиологическую базу под темперамент связана с именем русского физиолога академика И.П. Павлова (1849-1936), который на основе опытов, проводимых на собаках, разработал свое учение о типах нервных систем. Для характеристики высшей нервной деятельности он ввел три параметра: скорость протекания нервных процессов, их силу и соотношение процессов возбуждения и торможения в коре головного мозга.

А.П. Чехов, имевший медицинское образование, с присущим ему юмором дал такие описания типов темперамента.

Холерик: желчен лицом и желто-серые глаза ворочаются в орбитах, как голодные волки... Раздражителен. Глубоко убежден, что “зимой черт знает как холодно”, а летом “черт знает как жарко”. Шутки не понимает. Как муж и приятель – невозможен; как подчиненный – едва ли мыслим; как начальник – невыносим и весьма нежелателен.

Женщина холерик – черт в юбке, крокодил.

Сангвиник: постоянно в своем непостоянстве... Все впечатления действуют на него легко и быстро: отсюда происходит легкомыслие...

Или вовсе никогда ничего не читает, или же читает запоем. Только тем и занимается, что любит. Женится нечаянно. Вечно воюет с тещей.

Женщина – сангвиник – самая сносная женщина, если она неглупа. Флегматик: наруганность самая обыкновенная, топорная. Вечно серьезен, потому что лень смеяться. Непременный член всевозможных комиссий, заседаний и экстренных собраний, на которых ничего не понимает и дремлет без зазрения совести. Самый удобный для женитьбы человек, на все согласен, не ропщет и плакатист. На службе – счастлив.

Женщина – флегматик – родится, чтобы со временем стать тещей. Быть тещей – ее идеал.

Меланхолик: глаза серо-голубые, готовые прослезиться. Склонен к ипохондрии... С прискорбием и со слезами в голосе уведомляет своих близких, что валериановые капли ему уже не помогают. Завещание у него давно уже готово.

Женщина – меланхолик – невыносимейшее, беспокойнейшее существо. Как женщина – доводит до отупения, отчаяния и самоубийства. Тем только и хороша, что от нее избавиться нетрудно.

Скорректировав свойства высшей нервной деятельности с поведением животных в ходе экспериментов, И.П. Павлов выделил четыре типа нервной системы и счел возможным приписать каждому из этих типов название соответствующего темперамента по Гиппократу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Типы высшей нервной деятельности (по И.П. Павлову)

И.П. Павлов считал, что выделенные им типы высшей нервной деятельности при изучении собак характеризуют и высшую нервную деятельность человека:

Мы с полным правом можем перенести установленные на собаке типы нервной деятельности на человека. Очевидно, эти типы есть то, что мы называем темпераментом (Павлов И.П. Полн. собр. соч. М., 1957. Т. 2. Кн. 2. С. 85.).

Он утверждал, что именно свойства нервной системы определяют давно описанные темпераменты – сангвиника, флегматика, холерика и меланхолика.

Прямая связь темперамента с выделенными типами нервной системы устарела еще при жизни И.П. Павлова, поскольку даже в опытах с собаками стали накапливаться факты, противоречащие ей. Сам он отчетливо понимал, что описанные им типы нервной системы это не реальные типы темперамента, поскольку ни один человек не обладает всеми признаками того или иного типа. Его концепция связи типов темперамента с типами нервной системы направила внимание психологов к дальнейшей детализации – соотношению отдельных свойств нервной системы с конкретным типом темперамента.

В современной психологии темперамент определяют как постоянные и устойчивые природные свойства личности, определяющие динамику психической деятельности независимо от ее содержания.

Свойства темперамента. В качестве свойств темперамента выделяют: (1) экстраверсию и интроверсию, (2) сенситивность, (3) темп протекания реакций, (4) пластичность и ригидность, (5) реактивность и активность.

Экстраверсия – интроверсия определяет, от чего преимущественно зависят реакции и деятельность человека – от внешних впечатлений, возникающих в данный момент (экстраверт), или от внутренних образов человека, связанных с прошлым и будущим (интроверт). К экстравертам относят сангвиника и холерика, к интровертам – флегматика и меланхолика.

Сенситивность характеризует наименьшую силу внешнего воздействия, необходимую для возникновения той или иной психической реакции, и скорость ее развития. Человек, которому свойственна сенситивность, тонко чувствует чужое настроение, умеет считаться с ним, знает, как утешить и поддержать другого человека. Высокая сенситивность при отсутствии невротических реакций делает человека спокойным. Такой человек чуток, внимателен, но не потерпит некорректного поведения и спокойно ответит, либо откажется

от общения. Сенситивность можно развивать, есть ряд упражнений по повышению уровня сенситивности. От природы самые сенситивные меланхолики.

Темп протекания реакций характеризует скорость протекания психических процессов и реакции (быстрота ума, темп речи, динамика жестов). Темп протекания реакций повышен у холериков, сангвиников и хорошо отдохнувших меланхоликов и понижен у флегматиков и уставших меланхоликов. Люди с быстрым темпом протекания реакций и низкой сенситивностью (сангвиники и холерики) не замечают, что другие (флегматики и меланхолики) не успевают следить за ходом их мыслей, и на основании этого делают совершенно необоснованные выводы об их умственных способностях, что может нанести прямой урон деловым отношениям.

Реактивность – степень произвольности реакций на внешние и внутренние воздействия и раздражения (критическое замечание, обидное слово, резкий тон, внешнее воздействие). Это

автоматизированные реакции защиты и ориентировки. Высокая реактивность у холерика и сангвиника, низкая – у флегматика.

Активность – характеризует выраженность энергетического потенциала личности, с которым человек преодолевает препятствия и добивается цели. Активность выражается в настойчивости, целенаправленности, сосредоточении внимания и является основным качеством темперамента, которое способствует достижению цели. Наиболее высока активность у флегматика, хотя в силу низкой реактивности он включается в работу медленнее. Флегматик высокоактивен, ему не грозит переутомление. У холерика высокая активность сочетается с реактивностью. Сангвиники достаточно активны, но если деятельность однообразна, они могут потерять к ней интерес. Меланхолики характеризуются низкой активностью.

Соотношение реактивности и активности определяет, от чего в большей степени зависит деятельность человека: от случайных внешних или внутренних обстоятельств – настроение, случайные события, или от целей, намерений, убеждений.

Пластичность и ригидность свидетельствуют, насколько легко и гибко приспосабливается человек к внешним воздействиям (пластичность) или насколько инертно и косно его поведение (ригидность). Наиболее высокая пластичность у сангвиников, ригидность характеризует флегматиков, холериков и меланхоликов.

Эмоциональная возбудимость отражает порог минимального воздействия, необходимого для возникновения эмоциональной реакции, и скорость ее развития. Эмоциональная возбудимость повышена у сангвиника, холерика и меланхолика, а у флегматика понижена.

Индивидуальные особенности темперамента. Своеобразное сочетание активности, определяемой интенсивностью и объемом взаимодействия человека с окружающей средой – физической и социальной, и степени выраженности эмоциональных реакций обуславливают индивидуальные особенности темперамента, т.е. динамические свойства поведения. Исследователи сохраняют уверенность в том, что динамические свойства поведения имеют определенную физиологическую основу, т.е. определяются некими особенностями функционирования физиологических структур, однако каковы эти структуры и особенности в настоящее время неизвестно. Ясно одно, что темперамент, будучи врожденным, является базой большинства свойств личности.

Человек с повышенной реактивностью, но при этом с уравновешенной активностью и реактивностью – сангвиник. Живо и с большим возбуждением сангвиник откликается на все, привлекающее его внимание. У него живая мимика и выразительные движения. По незначительному поводу он громко хохочет, а несущественный факт может сильно его рассердить. По его лицу легко угадать, каково его настроение, отношение к предмету или человеку. У него высокий порог чувствительности, поэтому он не замечает очень слабых звуков и световых раздражителей. Сангвиник обладает повышенной активностью, он очень энергичен и работоспособен, активно принимается за новое дело и может долго ра-

ботать, не утомляясь. Способен быстро сосредоточить свое внимание, дисциплинирован. Его можно научить сдерживать проявления своих чувств и произвольные реакции. Ему присущи быстрые движения, гибкость ума, находчивость, быстрый темп речи, быстрое включение в новую работу.

Высокая пластичность проявляется в изменчивости чувств, настроений, интересов и стремлений. Сангвиник легко сходится с новыми людьми, быстро привыкает к новым требованиям и обстановке. Без усилий не только переключается с одной работы на другую, но и переучивается, овладевая новыми навыками. Как правило, он в большей степени откликается на внешние впечатления, чем на субъективные образы и представления о прошлом и будущем, экстраверт.

Как и сангвиник, холерик отличается малой чувствительностью, высокой реактивностью и активностью. Но у холерика реактивность явно преобладает над активностью, поэтому он необуздан, несдержан, нетерпелив, вспыльчив. Он менее пластичен и более инертен, чем сангвиник. Отсюда – большая устойчивость стремлений и интересов, большая настойчивость, возможны затруднения в переключении внимания, он скорее экстраверт.

Флегматик – человек с высокой активностью, значительно преобладающей над малой реактивностью. Он обладает малой чувствительностью и эмоциональностью, его трудно рассмешить или опечалить. Когда вокруг громко смеются, он может оставаться невозмутимым. При больших неприятностях остается спокойным. Обычно у него бедная мимика, движения невыразительны, медленный темп движений и речи. Он ненаходчив, с трудом переключает внимание, приспосабливается к новой обстановке и перестраивает навыки и привычки. При этом он энергичен и работоспособен. Отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием. Как правило, он трудно сходится с новыми людьми, слабо откликается на внешние впечатления, интроверт.

Меланхолик – характеризуется высокой чувствительностью и малой реактивностью. Повышенная чувствительность при большой инертности приводит к тому, что незначительный повод может вызвать у него слезы, он чрезмерно обидчив, болезненно чувствителен. Мимика и движения его невыразительны, голос тихий, движения бедны. Обычно он неуверен в себе, робок, малейшая трудность заставляет его опускать руки. Меланхолик неэнергичен, ненастойчив, легко утомляется и мало работоспособен. Ему присуще легко отвлекаемое и неустойчивое внимание и замедленный темп всех психических процессов. Среди меланхоликов преобладают интроверты.

Наименование вопроса № 4. Манипулятивные роли по Э. Берну. Социально-психологические особенности конкретного социума и характер ситуации

В деловом общении очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса.

Манипуляции – скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, называют **манипулятором**.

Трансактный анализ основан на концепции Эрика Берна о том, что человек запрограммирован “ранними решениями” в отношении жизненной позиции и проживает свою жизнь согласно “сценарию”, написанному при активном участии его близких (в первую очередь родителей), и принимает решения в настоящем времени, основанные на стереотипах, которые некогда были необходимы для его выживания, но теперь по большей части бесполезны.

Структура личности в концепции трансактного анализа характеризуется наличием трёх эго-состояний: Родитель, Ребёнок и Взрослый. Эго-состояния – это не роли, которые человек исполняет, а некие феноменологические реальности, поведенческие стереотипы, которые провоцируются актуальной ситуацией.

Трансакцией в рамках транзактного анализа называется обмен воздействиями между эго-состояниями двух людей. Воздействия можно рассматривать как единицы признания, подобные социальному подкреплению. Они находят выражение в прикосновениях или в вербальных проявлениях.

В основе транзакций лежит жизненный сценарий. Это генеральный и персональный план, организующий жизнь человека. Сценарий выработался в качестве стратегии выживания.

Эго-состояния по Эрику Берну: родитель, взрослый, ребенок

Трансакцией в рамках транзактного анализа Э. Берна называется обмен воздействиями между эго-состояниями двух людей.

Эго-состояние — совокупность относительно независимых и обособленных во внутреннем мире человека эмоций, установок и схем поведения. Эти состояния дискретны и могут проявляться в поведении человека в форме как бы исполняемой роли, занимаемой позиции. Но это не роли в обыкновенном понимании, а некие феноменологические реальности; особый паттерн мышления, чувств и поведения.

Родитель

Дает возможность эффективно действовать в качестве реальных родителей. Осуществляет автоматические реакции и решения. Уменьшает тревогу. Сохраняет моральные и этические нормы. Сохраняет и передает традиции культуры.

Взрослый

Производит объективную обработку информации, высчитывает вероятности, существенные для взаимодействия с миром и удовлетворения своих потребностей. Регулирует деятельность Родителя и Ребенка, осуществляет объективное посредничество между ними. Формирует «Я – Образ».

Ребенок

Его сферы – интуиция, порыв, радость, очарование, подражание, любопытство, поддразнивание, испуг, страх, опрометчивые поступки и все биологическое, инстинктивное. Нуждается в защите и ощущении безопасности.

Основные характеристики позиций в общении (по Берну)

Наименование характеристики	Позиция в общении		
	Родитель (Рд)	Взрослый (В)	Ребенок (Рб)
Характерные слова и выражения	Все знают, что... Ты не должен никогда... Ты должен всегда...	Как? Что? Когда? Почему? Возможно... Вероятно...	Я сердит на тебя! Вот здорово! Отлично! Отвратительно!
Интонации	Обвиняющие, снисходительные, критические, пресекающие	Адекватные реальности	Чрезмерно эмоциональные
Состояние, производимое впечатление	Надменное, сверхправильное, очень приличного человека	Внимательное, заинтересованное, направленное на поиск информации, решения	Неуклюжее, игривое, навязчивое, подавленное, угнетенное, сверхвосторженное
Выражение лица	Нахмуренное, обеспокоенное, неудовлетворенное	Задумчивое, внимательное, открытое	Восторг, удивление, угнетенность
Позы	Руки в бока, руки сложены на груди, указующий жест	Наклон к собеседнику, голова и туловище повернуты к собеседнику	Спонтанная подвижность, пальцы сжаты в кулаки, руки что-то крутят, дергают

Для Берна характерна специальная терминология, которая обозначает события, происходящие между людьми в общении.

"Игра" - фиксированный и неосознаваемый стереотип поведения, в котором личность стремится избежать близости (т.е. полноценного контакта) путем манипулятивного поведения. Близость- это свободный от игр, искренний обмен чувствами, без эксплуатации, исключающий извлечение выгоды. Под играми понимается продолжительный ряд действий, содержащих слабость, ловушку, ответ, удар, расплату, вознаграждение. Каждое действие сопровождается определенными чувствами. Ради получения чувств часто и совершаются действия игры. Каждое действие игры сопровождается поглаживанием, которых в начале игры больше, чем ударов. Чем дальше разворачивается игра, тем интенсивнее становятся поглаживания и удары, достигая максимума в конце игры.

Выделяют три степени игр: игры 1-й степени приняты в обществе, они не скрываются и не приводят к тяжелым последствиям; игры 2-й степени скрываются, не приветствуются обществом и приводят к ущербу, который нельзя назвать непоправимым; игры 3-й степени скрываются, осуждаются, ведут к непоправимому ущербу для проигравшего. Игры могут разыгрываться человеком с самим собой, зачастую - двумя игроками (при этом каждый игрок может исполнять несколько ролей), и иногда игрок устраивает игру с организацией.

Психологическая игра представляет собой серию следующих друг за другом транзакций с четко определенным и предсказуемым исходом, со скрытой мотивацией. В качестве выигрыша выступает какое-либо определенное эмоциональное состояние, к которому игрок бессознательно стремится.

"Транзакции" - все взаимодействия с другими людьми с позиции той или иной роли: "Взрослого", "Родителя", "Ребенка". Различают дополнительные, перекрестные некрытые транзакции. Дополнительными называются транзакции, соответствующие ожиданиям взаимодействующих людей и отвечающие здоровым человеческим отношениям. Такие взаимодействия неконфликтно и могут продолжаться неограниченное время.

Лекция № 4 (2 часа)

Тема: Средства делового общения: вербальные

1. Вопросы лекции:

1. Человеческая речь как источник информации.
2. Факторы, обуславливающие речевое поведение и взаимопонимание. Официально-деловой стиль как основа деловой коммуникации.
3. Слушание. Виды слушания в деловой коммуникации.
4. Аргументация в деловой коммуникации. Способы аргументации.

Краткое содержание вопросов

Наименование вопроса №1. Человеческая речь как источник информации

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Из всех возможных способов передачи информации (с помощью жестов, мимики, пантомимики, зрительного контакта) это самое универсальное средство, так как речь точнее всего передает смысл сообщения. Именно с ее помощью и получают информацию, «упакованную» в ту или иную речевую конструкцию, в текст. Не случайно нашу эпоху называют эрой «человека говорящего». В реальной практике взаимодействия миллионы людей ежедневно занимаются созданием текстов и их передач, а миллиарды — их восприятием. В отличие от них несловесные средства коммуникации называются невербальными, или языком телодвижений.

Специалисты по общению подсчитали, что современный деловой человек за день произносит примерно 30000 слов или более 3000 слов в час. Речевое (словесное) сообще-

ние, как правило, сопровождается несловесной информацией, помогающей осмыслить речевой текст.

Речевое общение – это процесс установления и поддержания целенаправленного, прямого или опосредованного контакта между людьми при помощи языка. В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка — комплекс фонетических, лексических, грамматических единиц, являющаяся средством общения людей и выражения ими своих мыслей, чувств, желаний и намерений. Любой национальный язык представляет собой совокупность разнообразных явлений, таких, как: литературный язык; просторечные слова и выражения; территориальные и социальные диалекты; жаргоны.

Литературный язык – это образец, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

Просторечие может быть охарактеризовано как отклонение от литературной нормы, оно может возникать по разным причинам, но главным образом из-за недостаточного владения литературным языком. Как правило, это язык малообразованных людей.

Территориальные диалекты (местные говоры) — устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

Социальные диалекты определяются социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества, а *жаргон* включает сленг и язык арго. Как средство общения язык обслуживает все сферы общественно-политической, профессионально-деловой, научной, педагогической и культурной жизни. В профессиональном взаимодействии преобладает официально-деловой его стиль.

К основным функциям языка в общении относятся:

конструктивная – формулировка мыслей, компоновка сообщения;

коммуникативная – функция обмена информацией;

эмотивная – выражение самооценки, переживаний, отношения говорящего к предмету речи и непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию общения;

конативная – выражение в речи говорящего его установки на собеседника, стремления на него воздействовать, сформировать определенный характер взаимоотношений с целью оказания влияния на другого.

Язык реализуется в речи и только через нее выполняет свое коммуникативное предназначение.

Речь как внешнее проявление языка – это последовательность ее единиц, организованная и структурированная по своим законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации.

Речевой акт – элементарная единица речевого общения, которую говорящий высказывает в непосредственной ситуации общения со слушающим собеседником.

Речевая деятельность – специализированное употребление языка в процессе взаимодействия между людьми, частный случай деятельности общения, а *речевая коммуникация* – это информативная и коммуникативная стороны речевой деятельности. В отличие от языка речь можно оценить как хорошую или плохую, ясную или непонятную, экспрессивную или невыразительную и т.п.

Различают четыре вида речевой деятельности. Два из них участвуют в производстве текста (передаче информации) – это *говорение* и *написание*, а два другие – в восприятии текста и заложенной в нем информации – *слушание* и *чтение*.

Следует помнить о трех главных различиях между устной и письменной речью:

Письменная речь

Темп выбирает сам читатель.

Текст можно перечитать.

Может читаться в любом порядке.

В речевом общении участвуют двое и более людей. Общение непосредственно с самим собой (говорение вслух при отсутствии собеседника) называется *аутокоммуника-*

цией и считается неадекватным в связи с тем, что процесс общения всегда предполагает партнера, требует взаимодействия, взаимопонимания, обмена информацией.

В зависимости от намерений собеседников (сообщить или узнать что-то важное, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, сделать что-то приятное, оказать услугу, договориться по

Устная речь

Темп задает говорящий. Текст звучит всего один раз. Речь дается в авторском порядке.

Наименование вопроса № 2. Факторы, обуславливающие речевое поведение и взаимопонимание. Официально-деловой стиль как основа деловой коммуникации.

Социальная психология: в центре внимания (в отличие от социологии) стоят не межгрупповые процессы, а их внутреннее отражение- когнитивная сфера, связанная с различными аспектами межгруппового взаимодействия.

Природа межгруппового восприятия- в упорядочении индивидуальных когнитивных структур, связывании их в единое целое. Это не сумма восприятий чужой группы индивидами, а совершенно новое образование.

Структурные характеристики: для группы-субъекта - целостность (степень совпадения представлений членов этой группы о другой группе); для группы-объекта- унифицированность (степень распространения о другой группе на отдельных ее членов).

Динамические характеристики: в сравнении с межличностными отношениям и межгрупповые обладают большей устойчивостью, ригидностью, консервативностью, т.к. их субъект - не один чел, а группа.

Совместная межгрупповая деятельность не сводится к непосредственному взаимодействию. Межгрупповые отношения могут возникать и при отсутствии непосредственного взаимодействия между группами. В качестве опосредующего фактора выступает более широкая система социальных условий, общественно-историческая деятельность данных групп.

Природа межгруппового восприятия и его зависимость от характера культуры обуславливают большую роль стереотипов. 2 стороны восприятия через стереотип: он помогает быстро и достаточно надежно категоризовать группу. Но при наличии негативных характеристик он способствует формированию межгрупповой враждебности. Особенно жестко эта закономерность проявляется в межэтнических отношениях.

Гипотеза контакта Кэмпбелла: чем больше благоприятных условий контакта между группами, тем больше и глубже они взаимодействуют и обмениваются индивидами, тем выше удельный вес реальных черт в содержании стереотипа.

Социальная роль – функция, нормативно одобренный образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию. Это ожидания, определяющие общие контуры социальной роли, не зависят от сознания и поведения конкретного индивида, их субъектом является не индивид, а общество.

Социальная ситуация – обусловлена социальной средой, включая тип общественно-государственного устройства и систему общественных связей и отношений.

Социальная ситуация – более конкретизированное понятие по сравнению с социальной средой. Оно конкретизируется характером и развитием события на данный период (увеличивается спрос, следовательно, это влияет на разные вещи).

Коммуникативная компетентность является одним из условий, способствующих эффективному воздействию методом убеждения.

русского литературного языка. Он обслуживает сферу правовой и административной деятельности, общение в государственных учреждениях, в суде, при деловых и дипломатических переговорах. Деловая речь обслуживает сферы, государственной и международной политики.

Официально-деловой стиль реализуется в текстах законов, указов, приказов, инструкций, договоров, соглашений, распоряжений, актов, в деловой переписке учреждений, в справках юридического характера и так далее.

Несмотря на то, что этот стиль подвергается серьезным изменениям под влиянием социально-исторических сдвигов в обществе, он выделяется среди других функциональных стилей своей стабильностью, традиционностью, замкнутостью и стандартизованностью.

Одна из наиболее приметных черт официально-деловой речи – стандартизация типовой документации. Это проявляется в том, что большая часть текстов делового характера представляет собой готовые формуляры с неизменным текстом и пропусками, которые заполняются в зависимости от конкретной ситуации.

Деловой стиль – это совокупность языковых средств, функция которых – обслуживание сферы официально-деловых отношений, то есть отношений, возникающих между органами государства, между организациями или внутри них, между организациями и частными лицами в процессе их производственной, хозяйственной, юридической деятельности. Таким образом, сфера применения деловой речи может быть представлена как широкая сеть актуальных официально-деловых ситуаций и как набор соответствующих жанров документов, соответствующих этим ситуациям.

Широта этой сферы позволяет различать, по меньшей мере, три подстиля (разновидности) делового стиля: собственно официально-деловой (канцелярский, как его часто именуют); юридический (язык законов и указов); дипломатический. При ряде различий данные подстили близки друг к другу по своим основным характеристикам.

Официально-деловые и дипломатические документы сближает то, что они ориентированы на достижение договоренности между двумя сторонами или на формулирование позиции сторон при особой, «этикетной» природе дипломатических формул; в отличие от них для «языка законов» характерно стремление к перечислению условий и обстоятельств, влекущих за собой юридическую ответственность.

Соотношение «официально-деловая ситуация – соответствующий жанр документа» означает, что документ содержит множество реальных деловых обстоятельств, соответствующих не отдельному обстоятельству, а целому их типу (ситуации). Вследствие этого форма и язык документов в официально-деловом стиле выступают как стандартизированные, то есть, соответствующие единому образцу. И само требование стандартизации пронизывает всю сферу деловой речи.

При изучении официально-делового стиля мы имеем дело с документами, то есть, с деловыми бумагами, обладающими юридической силой, и сам этот факт обуславливает письменный характер реализации языковых средств официально-делового стиля. В то же время сугубо письменный характер делового документа не может не влиять на его язык: письменная речь – это речь в отсутствии собеседника, требующая развернутости и полноты изложения, так как ситуация должна быть восстановлена во всех подробностях, чтобы сделаться понятной собеседнику.

Пишущий, оказываясь связанным со сферой официально-деловых отношений, сталкиваясь с какими-либо обстоятельствами в сфере деловых отношений, прежде всего, должен дать себе достаточно ясный отчет о характере сложившейся официально-деловой ситуации. Эта ситуация и диктует выбор соответствующего документа: если вам необходимо о чем-то просить какую-либо организацию (руководство этой организации), нужный документ оказывается заявлением; если вы проделали для этой организации какую-то работу и хотите, чтобы вам ее оплатили, это будет счет и так далее. Таким образом, первый этап в деятельности пишущего в сфере делового общения: уяснение характера официально-деловой ситуации и выбор в соответствии с ней жанра документа.

Выбор жанра документа обуславливает необходимость знания формуляра (схемы) соответствующего документа. Владение нормами официально-делового стиля предполагает знание правил составления документов различных жанров. Выбирая соответствующий

ций ситуации жанр документа, пишущий выбирает тем самым и единственно возможную в данном случае форму документа.

Всякий документ может быть рассмотрен как ряд или сумма постоянных элементов содержания (их называют реквизитами).

Следовательно, под жанровой формой документа понимаются сумма его реквизитов и содержательно-композиционная схема, их взаимосвязь, последовательность и расположение. И только, когда выбран жанр документа, а тем самым и его форма, возникает проблема языкового наполнения документа.

Наименование вопроса № 3. Слушание. Виды слушания в деловой коммуникации

Практика делового взаимодействия показывает, что умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации.

Умение слушать – это:

- восприятие информации от говорящих, при котором слушающий воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на шаг вперед».

Слушание – процесс активный. Специальные исследования показали, что современные администраторы ежедневно тратят 40% служебного времени на слушание, а эффективность слушания (точность восприятия информации, процедурная культура, эффект понимания и др.), как правило, у большинства не очень высока – около 25%.

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые: слушание – 40% рабочего времени, говорение – 35%, чтение – 16%, письмо – 9%.

Стиль слушания человека зависит от многих факторов: от личности, характера, интересов, пола, возраста, статуса участников общения, от конкретной ситуации.

Трудности эффективного слушания: отключение внимания, высокая скорость умственной деятельности, антипатия к чужим мыслям, избирательность внимания, потребность реплики.

Существуют внутренние и внешние помехи слушанию. К внутренним помехам слушания относится привычка «размышлять о чем-то еще». Внешних помех гораздо больше:

- собеседник говорит недостаточно громко или шепотом;
- отвлекающая манера собеседника, его манеры;
- помехи (шум транспорта, ремонт, заглядывание посторонних в кабинет, др.);
- слишком высокая или слишком низкая температура в помещении;
- плохая акустика;
- окружающая обстановка или пейзаж;
- поглядывание на часы;
- телефонные звонки;
- акцент говорящего, монотонность, слишком быстрый или слишком медленный темп речи;
- ограниченность во времени, ощущение, что регламент исчерпан;
- чрезмерная загруженность на работе;
- плохая погода;
- цвет стен в помещении (красный – раздражает темно-серый – угнетает, желтый – расслабляет);

- неприятные запахи в помещении;
- привычка держать в руках посторонние предметы;
- непоседливость, суетливость слушателя, а также привычка жевать резинку, постукивать ручкой, рисовать).

Виды слушания

Американский исследователь общения Келли выделяет четыре вида слушания.

Направленное, критическое слушание. Участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания. Такое слушание бывает уместно там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, точки зрения т.д. Там же, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, критическое слушание малоперспективно. Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том, что подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное как бы проходит мимо, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворенным.

Эмпатическое слушание. При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов. Такое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции, и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции.

Нерефлексивное слушание. Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

- партнер горит желанием выразить свою точку зрения, отношение к чему-нибудь;
- партнер хочет обсудить наболевшие вопросы, он испытывает отрицательные эмоции;
- партнеру трудно выразить словами то, что его волнует;
- партнер застенчив, неуверен в себе.

Активное рефлексивное слушание. При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь. Обратная связь с процессе слушания может осуществляться различными способами:

- расспрашивание (прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов);
- перефразирование, или вербализация (перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли);
- отражение чувств (при отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний);
- резюмирование (тем самым партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты).

Наименование вопроса № 4. Аргументация в деловой коммуникации. Способы аргументации.

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация (от лат. argumentatio - суждение). Убеждающее воздействие на партнеров по деловому общению достигается с помощью аргументации. Аргументация – это логико-коммуникативный процесс, направленный на обоснование позиции одного человека с целью последующего ее понимания и принятия другим человеком.

Аргументирование – наиболее трудная фаза деловой беседы. Оно требует профессиональных знаний и общей эрудиции, концентрации внимания, выдержки, решительно-

сти и корректности. При этом мы во многом зависим от собеседника. Ведь именно ему в конце концов решать, принимает он наши аргументы или нет.

Аргументация – это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера. (К чему он стремится? Как склонить его на свою сторону?)

В аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции:

- доказательная аргументация, с помощью которой руководитель хочет что-то доказать в беседе с подчиненным или обосновать;
- контраргументация, с помощью которой руководитель опровергает тезисы и утверждения собеседника.

В структуру аргументации входят тезис, аргументы и демонстрация.

Тезис – это формулировка вашей позиции (вашего мнения, вашего предложения другой стороне и т. д.)

Аргументы – это доводы, положения, доказательства, которые вы приводите, чтобы обосновать свою точку зрения. Аргументы отвечают на вопрос, почему мы должны верить во что-то или делать что-то.

Демонстрация – это связь тезиса и аргумента (т. е. процесс доказывания, убеждения).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Для достижения успеха в деловой беседе необходимо придерживаться некоторых важнейших правил:

- следует оперировать простыми, ясными, точными и убедительными терминами;
- говорите правду; если вы не уверены, что информация правдива, не используйте ее, пока не проверите;
- темп и способы аргументирования следует выбирать с учетом особенностей характера и привычек собеседника;
- аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику. Воздерживайтесь от личных нападок на тех, кто не согласен с вами;
- следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного, однако речь должна быть образной, а доводы — наглядными; если вы приводите негативную информацию, обязательно называйте источник, из которого вы берете свои сведения и аргументы.

Способы аргументации

1. *Нисходящий* или *восходящий* способ.
2. *Односторонний* или *двусторонний* способ.
3. *Дедуктивный* или *индуктивный* способ.

Аргументация нисходящая – аргументация, в которой вначале оратор приводит *наиболее сильные аргументы, затем менее сильные*, а завершает выступление эмоциональной просьбой, побуждением или выводом.

Аргументация восходящая – аргументация, в которой вначале оратор приводит *менее сильные аргументы, затем наиболее сильные и завершает выступление самым сильным аргументом*.

Аргументация односторонняя – аргументация, в которой используют *либо только аргументы «за», либо только аргументы «против»*.

Аргументация двусторонняя – аргументация, в которой используют *аргументы и «за», и «против»*.

Аргументация дедуктивная – аргументация, в которой оратор приводит суждения по принципу «от общего к частному» (*от вывода к аргументам*).

Аргументация индуктивная – аргументация, в которой оратор приводит суждения по принципу «от частного к общему» (*от аргументов к выводу*).

Лекция № 5 (2 часа)

Тема: Деловая беседа как форма деловой коммуникации.

1. Вопросы лекции:

1. Структура деловой беседы. Основные этапы ведения беседы. Приемы начала беседы.
2. Особенности телефонного разговора. Исходящие и входящие звонки.
3. Правила ведения делового разговора.

Краткое содержание вопросов

Наименование вопроса № 1. Структура деловой беседы. Основные этапы ведения беседы. Приемы начала беседы.

Деловая беседа – это разговор преимущественно между двумя собеседниками. Это специально организованный предметный разговор, служащий для решения управленческих задач.

В отличие от деловых переговоров, которые гораздо более структурированы, и, как правило, ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа чаще происходит между представителями одной организации. Она более неформальна и лично ориентирована.

Цели деловой беседы:

1. оказать определенное влияние на собеседника, побудить к действию, создать новые деловые отношения;
2. понять суть возникшей проблемы;
3. выработать решение на основании высказывания и анализа мнений сотрудников.

Беседа проходит в форме диалога. Поэтому необходимо так формулировать вопросы, оценки, рассуждения, чтобы они прямо или косвенно побуждали собеседника высказывать свое личное отношение к обсуждаемому предмету.

Ход беседы контролирует спрашивающий, поэтому для направления ее течения в нужное русло уместно использовать открытые и эстафетные вопросы.

Виды деловых бесед:

1. *Беседа при приеме на работу (отборочное собеседование).*

Цели беседы – определить:

- а) справится ли кандидат с данной работой и сможет ли выполнять ее лучше других;
- б) соответствуют ли личностные качества кандидата условиям организационной культуры, и сможет ли он успешно взаимодействовать с другими работниками.

Результат беседы – решение о пригодности кандидата к данной работе.

2. *Беседа при увольнении (выходное интервью).*

Цели зависят от причин увольнения работника.

- а) если человек увольняется по собственному желанию, можно выяснить истинные причины увольнения с целью получить представление о проблемах в организации. Если причиной был трудовой конфликт, важно постараться смягчить ситуацию с целью не допустить выход негативной информации за границы организации. Результаты – дополнительная информация об условиях организации и поддержание положительного имиджа организации на рынке труда.

б) если работник увольняется по инициативе работодателя можно разъяснить причины такого решения, при необходимости оказать психологическую или консультационную поддержку также с целью сохранить репутацию организации как работодателя на рынке труда. Результат беседы – поддержание положительного имиджа организации.

3. *Проблемные и дисциплинарные беседы.*

Проводятся при появлении сбоев в работе сотрудника, по фактам нарушений дисциплины. Чтобы эта беседа имела *конструктивный характер* (а не просто «разнос»), рекомендуется соблюдать следующие правила:

- предварительно собрать все необходимые сведения о сотруднике и его работе;
- соблюдать следующую последовательность сообщений:

1) положительная информация о работе сотрудника;

2) критика;

3) научение, как можно исправить ситуацию, с высказыванием уверенности в способностях и мотивации сотрудника.

- высказывать замечания максимально конкретно;

- критиковать выполнение работы, а не личность.

Для принятия решения по результатам беседы необходимо понять причину нарушений, допущенных сотрудником. Решением может быть и наложение дисциплинарного взыскания, и оказание помощи (например, назначение наставника).

Структурная организация деловой беседы

Проведение беседы предполагает наличие ряда обязательных этапов: подготовительный этап; начало беседы; обсуждение проблемы; принятие решения; завершение беседы.

Подготовительный этап. В период подготовки к предстоящей беседе необходимо продумать вопросы ее целесообразности, условия и время ее проведения, подготовить необходимые материалы и документы.

Например, при выборе места проведения беседы полезно учесть следующие рекомендации специалистов: в своем кабинете вы будете чувствовать себя увереннее, если инициатива разговора исходит от вас. В кабинете своего собеседника вам будет легче решать вопросы, по которым вы занимаете объективно более выгодную позицию. Если необходимо выработать совместное решение, программу совместных действий, имеет смысл назначить встречу «на нейтральной территории», где ни одна из сторон не будет иметь преимуществ.

Начало беседы. Задачи, которые решаются в начале беседы, связаны, прежде всего, с установлением контакта с собеседником, созданием атмосферы взаимопонимания, пробуждением интереса к разговору. Именно от первых фраз каждого участника встречи зависит их дальнейшее отношение к предмету разговора и своему собеседнику как личности.

Перечислим ряд методов, использование которых эффективно в начале беседы:

- *Метод снятия напряженности:* использование личного обращения, комплиментов, шуток для установления более тесного контакта с собеседником.

- *Метод «зацепки»:* использование какого-либо события, сравнения, личного впечатления, анекдота или необычного вопроса, позволяющих образно представить суть проблемы, обсуждению которой должна быть посвящена беседа.

- *Метод стимулирования игры воображения:* постановка в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться в ходе беседы.

Метод «прямого подхода»: непосредственный переход к делу без какого-либо обсуждения – краткое сообщение о причинах, по которым назначена беседа, и быстрый переход к конкретному вопросу.

Основная часть беседы нацелена на сбор и оценку информации по обсуждаемой проблеме; выявление мотивов и целей собеседника; передачу запланированной информации. Успешному проведению этой фазы способствует владение техникой постановки вопросов, методами активного слушания и восприятия сведений и фактов.

Препятствиями к созданию откровенной, конструктивно-критической атмосфере деловой беседы могут быть:

- бестактное обрывание на полуслове;

- неоправданное решение собеседника возможности высказать свое мнение;

- навязывание мнения ведущего беседу;
- игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;
- грубая реакция на высказывание партнерами противоположных точек зрения;
- подтасовка фактов;
- необоснованные подозрения, голословные утверждения, окрики за критику;
- давление на собеседника голосом, манерами.

Заключительная часть беседы служит своеобразной общей ее оценкой. Успешно завершить беседу - значит достигнуть заранее намеченные цели. Задачами этого этапа являются: подведение итогов по достижению цели; стимулирование собеседника к выполнению намеченной деятельности; поддержание в случае необходимости в дальнейшем контакта с собеседником.

Важно отделить завершение беседы от других ее фаз; для этого используются выражения типа: «Давайте подведем итоги» или «Мы подошли к концу нашей беседы».

Краткое содержание вопросов

Наименование вопроса №2. Особенности телефонного разговора. Исходящие и входящие звонки.

По подсчетам специалистов сегодня свыше 50 % всех деловых вопросов решаются по телефону. Это самый быстрый способ связи, который позволяет установить контакты, договориться о встрече, деловой беседе, переговорах, не прибегая к непосредственному общению. Но от того, как звучит ваш голос, от вашей манеры общаться по телефону во многом зависит репутация фирмы и успех ее деловых операций. Поэтому умение правильно и корректно говорить по телефону в настоящее время становится составной частью имиджевой политики фирмы.

Культура делового общения предполагает знание: общих правил телефонного разговора и основных правил телефонного делового этикета.

Общие правила телефонного разговора:

1. Поднимайте трубку до четвертого звонка: первое впечатление о вас или вашей фирме складывается уже и от того, как долго приходится ждать ответа;
2. Беседуя по телефону, следует на время оставить все посторонние разговоры. Ваш собеседник имеет полное право на внимание к себе;
3. Во время телефонного разговора считается неприличным, что-то есть, пить, курить, шуршать бумагой, жевать резинку;
4. Недопустимо, сняв трубку и ответив: «Минуточку», заставлять звонящего ждать, пока вы справитесь со своими делами. Это возможно только в крайнем случае и только в пределах одной минуты. Если в данный момент вы очень заняты и не можете разговаривать, лучше извиниться и предложить перезвонить;
5. Перезванивайте всегда, когда ждут вашего звонка;
6. Если вы «не туда попали», не следует выяснять: «А какой у вас номер?». Можно уточнить: «Это номер такой-то...?», услышав отрицательный ответ, извиниться и положить трубку;
7. Звонок домой является вторжением в личную жизнь, поэтому всегда спрашивайте, в удобное ли время вы звоните: «У вас есть время со мной поговорить?», «Вы сейчас очень заняты?» и т. п. Если ответ положительный, вы можете поговорить в свое удовольствие, но услышав первые признаки желания завершить беседу, следует вежливо попрощаться. На службе время телефонного разговора тоже ограничено;
8. Разговор по телефону должен быть предельно вежлив. Недопустимо кричать и раздражаться во время телефонного разговора, это является грубым нарушением этики межличностного и делового общения. В ответ на оскорбление кладут трубку. Ругань по телефону считается противозаконной;
9. Беседа по телефону должна быть учтиво, но немедленно завершена, если к вам в дом пришел гость или посетитель в офис. Следует извиниться и, кратко назвав причину,

договориться о звонке. Дома вы можете сказать: «Прошу меня извинить, ко мне пришли гости, я перезвоню вам завтра вечером (утром)»; на работе: «Простите, ко мне пришел посетитель, я перезвоню вам примерно через час». Обязательно выполните свое обещание.

10. Если во время разговора оборвалась связь, следует положить трубку; вновь набирает номер тот, кто позвонил. Если представитель компании разговаривал с заказчиком или клиентом, то тогда он должен набрать номер;

11. Инициатива завершения телефонного разговора принадлежит тому, кто позвонил. Исключение составляет разговор со старшими по возрасту или социальному положению;

12. Ничто не заменит теплых слов благодарности и прощания в конце любой беседы, разговора. При этом следует помнить, что слова прощания должны содержать возможность будущего контакта: «Давайте созвонимся в следующий вторник», «увидимся завтра» и т. д.

Основные правила делового телефонного этикета:

Необходимо помнить, что деловой телефонный разговор не должен превышать четырех минут.

Вам нужно позвонить

1. Правила этикета требуют, услышав ответ абонента:

Приветствие и представление во время разговора с незнакомым человеком – процедура взаимная и обязательная.

Главное правило делового протокола – телефонный разговор должен быть персонализирован. Если абонент не представился, следует вежливо спросить: «Простите, с кем я разговариваю?», «Позвольте узнать, с кем я разговариваю?» и т. п.

2. Если звонок идет через секретаря и там, куда вы звоните, вас не знают, секретарь имеет право спросить о причине звонка.

3. Независимо от обстоятельств постарайтесь улыбнуться, иначе вы не сможете расположить к себе собеседника.

4. Всегда держите под рукой блокнот и ручку для необходимых записей.

5. Готовясь к телефонному разговору, составьте перечень вопросов, которые необходимо обсудить. Повторный звонок с извинениями по поводу того, что вы что-то упустили, оставляет неблагоприятное впечатление и допустим только в крайнем случае.

6. Если вы не смогли застать нужного вам человека, поинтересуйтесь, когда удобнее перезвонить.

7. Планируйте сообщение заранее, если знаете, что информация будет передана через третье лицо или через автоответчик.

8. Если вы оставляете сообщение на автоответчике, после приветствия и представления назовите дату и время звонка, а затем краткое сообщение и слова прощания.

Когда звонят вам

По правилам этикета, сняв трубку, вам необходимо:

1. Если хотят поговорить не с вами, а с кем-либо другим: «Одну минуточку, я сейчас передам трубку»; тот, кого зовут к телефону, должен поблагодарить: «Спасибо», «Спасибо, я сейчас подойду».

2. Если нужного лица нет в этот момент на месте, то подошедший уточняет, что данное лицо отсутствует. Подобные ответы должны включать просьбу перезвонить через определенное время: «Не могли бы вы перезвонить через час» и т. п.

3. Если звонит телефон, а вы в это время говорите по другому аппарату, следует, сняв трубку, извиниться, по возможности завершить первый разговор, положить трубку, затем приступить к разговору со вторым собеседником или извиниться и попросить перезвонить через определенное время. Недопустимо заставлять ждать звонящего более одной минуты.

4. Лучше воздержаться от ответа на звонки, если вы проводите деловое совещание или деловую встречу. Приоритет всегда принадлежит живому голосу.

5. Если вам звонят по важному делу, когда в кабинете находятся люди, лучше ответить на звонок из соседнего помещения или при отсутствии такой возможности попросить перезвонить через определенное время, или сократить разговор до минимума.

В современной деловой культуре общения особое внимание уделяют телефонному разговору. Несколько аксиом телефонного общения, особенно если Вы звоните в первый раз.

Искусство разговора по мобильному телефону.

Мобильные телефоны прочно вошли в нашу жизнь. Наверное, необходимость и преимущества этого средства коммуникации бесспорны, и мобильную связь следует принимать как плод цивилизации.

Поэтому можно сформулировать некоторые **общие правила этикета при использовании сотового телефона.**

Изучите его характеристики и функции, другими словами, прочитайте руководство. Помните, когда следует выключить телефон или поставить режим вибрации.

Выключен: собрания, кино, спортивные игры, богослужение, семинары, общение с клиентом.

В режиме вибрации: в общественных местах, где вы можете ответить на звонок не мешая другим.

Если вокруг вас люди, но вам надо поговорить, не кричите. Сотовый телефон действительно более чувствителен к звуку и голосу, чем обычный телефон. Можно даже говорить чуть тише, чем обычно, и вас услышит ваш абонент (а не другие люди в комнате).

Избегайте разговоров по телефону за столом в ресторане. Если вам необходимо ответить на звонок, попросите звонящего подождать минуту, извинитесь, выйдите из-за стола и переговорите у телефонов-автоматов в ресторане или на улице.

Избегайте разговоров там, где вы можете отвлечь внимание людей.

Избегайте разговоров на личные темы там, где вас могут услышать. Сознавайте кто вокруг вас. Не перебирайте грязное белье на людях.

Уменьшите громкость звонка.

Если вы все же поступили неправильно, лучше избежать ненужных отговорок. Говорить: «Извините, я забыл его выключить» – так же нехорошо, как и оставлять телефон звонить.

Используйте функцию голосовой почты. Помните, что лифт, поднимаясь, может обрывать звонки. Закончите разговор перед тем как войти в лифт.

Будьте кратки. Если вам позвонили и вы не один, 30 секунд – это максимум.

Если вам звонят в общественном месте или на частной встрече, это неприятно тройне: 1) выставляет вас в плохом свете, и вы представляетесь невежливым и глупо выглядите; 2) всех приводит в замешательство; 3) вы ставите звонящего в неудобное положение, давая ему понять, что «вы на совещании» (большое дело!), а он пристает с болтовней.

Реальность показывает: отвечая на звонок во время совещания, вы тем самым говорите вашему будущему клиенту или заказчику: «Я не ценю вас и свое время проведенное с вами. Вы не так важны, как человек, который может позвонить».

Но имейте в виду: есть ситуации, когда вы должны ответить на звонок – больной ребенок, ожидание большой сделки, важное сообщение.

По правилам этикета перед собранием обязательно следует предупредить присутствующих, что вы ждете важного звонка, и получить разрешение.

Наименование вопроса №3. Правила ведения делового разговора.

Правила организации и проведения деловых бесед направлены на то, чтобы способствовать успешному их проведению, чтобы удовлетворение и хорошее впечатление от взаимодействия осталось у каждой из сторон. Основной принцип – равноправия и взаимного уважения. Обычно о времени и месте поведения беседы договариваются заранее, за 3

– 5 дней. Меньший интервал может помешать кому-то из участников, нарушив их планы, больший – снижает надежность договоренности из-за возможных изменений графика каждого участника. Местом проведения обычно является служебное помещение одного из участников, но не исключена и нейтральная территория. Тот, кто проводит беседу в своем офисе, получает преимущество «своей территории», что отчасти нарушает принцип равноправия. Это должно быть уравновешено предупредительным и подчеркнуто внимательным его отношением к другому участнику встречи (убедиться, что ему удобно время и он не будет испытывать затруднений при поиске места встречи, проявлять гостеприимство в процессе встречи, предоставить более удобное место за столом переговоров, предложить кофе и т.д.) Продолжительность беседы также определяется заранее и регламент должен соблюдаться каждой из сторон. При длительных беседах рекомендуется через 40-50 минут устраивать перерыв, чтобы продуктивность работы не снижалась от утомления.

Состав участников беседы (и переговоров) также согласуется заранее и отражает баланс интересов сторон. Оговариваются также тематические рамки беседы и ее основные цели. В том случае, если участники имеют высокий должностной статус и беседа носит в высшей степени официальный характер, то прибывающего на встречу участника должен встретить недалеко от входа и проводить к месту проведения разговора сотрудник более низкого статуса, например, секретарь. Поведение участников встречи регулируется правилами этикета в соответствии с их статусом. Если участники беседы ранее не были знакомы, то их взаимное представление сопровождается обменом визитными карточками.

Проведение беседы предполагает конфиденциальность содержания, поэтому фиксировать ход беседы или отдельные обсуждаемые положения можно только при взаимном согласии, т.е. этот вопрос требует особого обсуждения.

Подготовка помещения.

Для проведения беседы выбирают тихое, изолированное, комфортное помещение, в котором нет ничего лишнего. Обязательное требование - без телефона, на время беседы мобильные телефоны отключают; в комнате не должно быть сотрудников, не участвующих в разговоре. Комнату стараются красиво оформить, создать положительный настрой, способствующий взаимопониманию. На столе должно быть все, что может понадобиться в ходе разговора (бумага для записей и ручка для каждого участника, вспомогательные информационные материалы в достаточном количестве экземпляров, вода, стаканы и т.д.) Курение по международным стандартам в общественных местах не допускается, в нашей деловой культуре по этому поводу нет определенных правил, хозяин офиса определяет, ставить или нет на стол пепельницы. Но даже если пепельница есть, это не означает автоматического разрешения курить в помещении. Закурить можно только в том случае, если все присутствующие без колебаний на это дадут свое согласие. Следует помнить, что для некурящих людей запах дыма крайне неприятен, и в этом случае лучше от курения воздержаться, чтобы не повышать напряжение в разговоре.

Особое внимание следует обращать на построение отношений в процессе подготовки и проведения беседы, опираясь на принцип равноправия сторон, проявляя уважение, предупредительность, соблюдая баланс интересов. Анализируя вербальные и невербальные проявления в поведении собеседника над следить за колебаниями уровня эмоционального напряжения, не допуская обострения ситуации, использовать приемы управления напряжением в разговоре. Основой корректного делового стиля является уверенное поведение, и совершенно недопустимы малейшие проявления агрессии.

Фазы деловой беседы.

Любая беседа представляет собой коммуникативный процесс, имеющий определенную структуру и динамику. Беседа делится на несколько этапов, называемых фазами деловой беседы, отличающихся по своим задачам и по-разному протекающих. Для общего успеха необходимо точно знать, в какой фазе беседы находятся участники, определять момент перехода от одной фазы разговора к другой и следить за тем, чтобы все действия были направлены на решение задач данной фазы беседы.

1-я фаза – фаза установления контакта, кратковременная, но очень важная. Задача – привлечение внимания собеседника и установление с ним эмоционального контакта, который затем должен сохраняться в течение всей встречи. Не рекомендуется затягивать эту фазу, т.к. внимание собеседника будет рассеиваться, может возникнуть замешательство и раздражение. В тот момент, когда вы почувствовали, что контакт установился, надо переходить к следующей фазе. Однако преждевременный переход крайне нежелателен, так как вам не удастся завладеть вниманием собеседника и все, что вы будете говорить, не будет им воспринято.

2-я фаза – фаза ориентации. Задача – дать возможность собеседнику сориентироваться в проблеме, настроиться на общение, полностью завладеть его вниманием, самому подстроиться к его манере разговора. На первых двух фазах рано говорить о существе дела, надо создать наиболее благоприятные условия для обсуждения вопроса.

Первые две фазы являются началом разговора, от которого во многом зависит его успех. Многие беседы заканчиваются, не успев начаться, особенно, если собеседники значительно отличаются по статусу. Именно несколько первых предложений определяют атмосферу беседы, влияют на дальнейшее поведение собеседника и его отношение к вам. Не следует:

- начинать с извинений, проявлений неуверенности; это кажется вам проявлением вежливости, собеседник, скорее всего, истолкует это как вашу некомпетентность, неопытность, низкую значимость для него будущей беседы («Извините, если я помешал», «Пожалуйста, если у Вас есть время »)

- проявление неуважения, пренебрежения и высокомерия к собеседнику («Я тут случайно проходил мимо и заскочил к Вам», «Давайте с Вами быстренько рассмотрим»)

- вести себя излишне напористо, вынуждая собеседника занимать оборонительную позицию

Рекомендуется заранее продумать несколько вариантов начала разговора, например, используя некоторые из приведенных вариантов «дебютов»:

1. Метод снятия напряженности – установление контакта (личное обращение, приветствие, подчеркнутое уважение, позитивное высказывание в адрес личности собеседника или его фирмы, легкая шутка)

2. Метод «зацепки» - краткое изложение проблемы в связи с содержанием беседы – исходная точка для беседы (небольшое событие, случай, воспоминание, анекдот)

3. Метод стимулирования игры воображения – постановка в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые будут в ней рассматриваться. Этот метод можно использовать с собеседником, который отличается живым умом и оптимистическим настроением, иначе можно его «перегрузить»

Лекция № 6 (2 часа)

Тема: Совещание как форма деловой коммуникации и принятия коллективного решения.

1. Вопросы лекции:

1. Виды совещаний. Подготовка деловых совещаний.
2. Типы участников совещания. Стимулирование генерирования идей на совещании.
3. Инновационные формы деловой коммуникации: пресс - конференция, торги, презентация.
4. Самопрезентация

Краткое содержание вопросов

Наименование вопроса №1. Виды совещаний. Подготовка деловых совещаний.

Деловое совещание - форма организованного, целенаправленного взаимодействия, связанная с принятием решений группой заинтересованных лиц.

Деловое совещание - способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации. Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности служб фирмы и сотрудников;
- принятие решения.

Совещания занимают значительную часть рабочего времени менеджера. При этом, чем выше положение человека в организации, тем чаще ему приходится принимать участие в совещаниях. Между тем большинство людей испытывает острую неприязнь к этому виду профессиональной деятельности. Она вызвана крайне низкой эффективностью большинства встреч и совещаний, что объясняется незнанием простейших принципов подготовки и проведения совещаний.

Деловое совещание - это деятельность, связанная с принятием решений *группой* заинтересованных лиц. Соответственно на организацию совещания влияют такие особенности группового поведения, как распределение статусов и ролей в группе, отношения между членами группы, групповое давление и т.п.

Проводить совещания *целесообразно*, когда необходимо:

- довести информацию до нескольких сотрудников одновременно;
- коллегиально принять решение;
- достигнуть согласия с решением путем вовлечения сотрудников в его обсуждение;
- использовать совещания для профессионального роста сотрудников.

Соответственно, проводить совещания *нецелесообразно*, когда:

- информация может быть распространена в письменной форме или устно по телефону;
- решение уже принято;
- нет времени на коллегиальное обсуждение решения.

Условия успеха совещания:

1. Руководитель должен выработать собственное мнение по поводу решения проблемы и заранее продумать тактику ведения совещания.

2. Приглашённые должны быть заранее оповещены о повестке совещания для того, чтобы заранее обдумать проблему и прийти на совещание со своими предложениями. Среди приглашённых должны быть:

- те, кто готовил информацию (специалисты, эксперты);
- те, кого касается проблема;
- те, кто предположительно будет исполнять решение.

3. Совещание должно быть хорошо организовано, чтобы не возникало споров и конфликтов, так как возможно, что каждый присутствующий будет отстаивать свою точку зрения.

4. Необходимо выслушать мнение всех присутствующих, причём снизу-вверх по служебной иерархии.

5. Результатом совещания должно быть решение, одобренное большинством участников (должен быть найден компромисс).

Совещания бывают разных типов: для обмена информацией, для формулировки проблем, для решения проблем, для принятия решений.

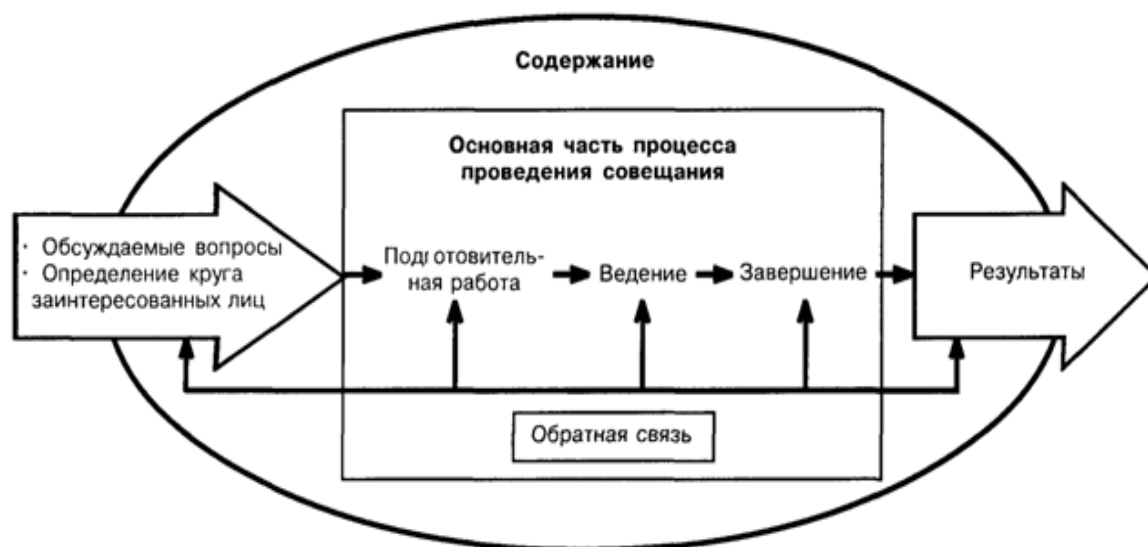


Рисунок – Процесс организации совещания

Виды деловых совещаний

Деловые совещания классифицируются по следующим критериям:

1. *По принадлежности к сфере общественной жизни:* деловые административные, научные или научно-технические (семинары, симпозиумы, конференции, съезды), собрания и заседания политических, профсоюзных и других общественных организаций, объединенные совещания;
2. *По масштабу привлечения участников:* международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние (в масштабе одной организации или ее подразделений);
3. *По месту проведения:* местные, выездные;
4. *По периодичности проведения:* регулярные, постоянно действующие (собираются периодически, но без устойчивой регулярности);
5. *По количеству участников:* в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек).
6. *По целям проведения:* инструктивные, оперативные (диспетчерские), проблемные.

Цели инструктивных совещаний -передача необходимых сведений и распоряжений сверху вниз по схеме управления для скорейшего их выполнения. До сведения участников совещания доводятся принятые руководителем предприятия или организации решения, распределяются задачи с соответствующим инструктажем, разъясняются неясные вопросы, определяются сроки и способы выполнения поручений.

Цели оперативных (диспетчерских) совещаний - получение информации о текущем состоянии дел. В отличие от инструктивных совещаний информация поступает снизу вверх по схеме управления. Участники такого совещания сообщают сведения о ходе работы на местах. Оперативные совещания проводятся регулярно, всегда в одно и то же время, список участников постоянный, специальной повестки дня не имеется, они посвящаются неотложным задачам текущего и последующих 2–3 дней.

Цели проблемных совещаний – поиск наилучших решений определенной проблемы в кратчайшие сроки.

В управленческой практике совещания обычно ведет руководитель. Это обстоятельство часто снижает их эффективность, поскольку руководителю приходится играть три роли одновременно: он является и средоточием власти, и организатором процесса обсуждения, и несет ответственность за результаты совещания. Анализ роли руководителя на совещании привел к разработке метода *фасилитации*.

Фасилитаторство означает использование третьей, нейтральной стороны, непредвзято относящейся к обсуждаемому вопросу, для осуществления такого процесса, который повысит вероятность выработки взаимоприемлемого соглашения.

Фасилитатор - специалист по организации процесса взаимодействия участников совещания.

Фасилитатор может быть полезен, в частности

- при проведении встреч, направленных на разрешение спорных вопросов или конфликтов;
- при проведении встреч, направленных на установления отношений партнерства;
- при проведении внутриорганизационных и многосторонних встреч, когда ситуация, в которой кто-либо из участников имеет большую власть, чем другие, и существует риск подавления ими мнения остальных участников.

Наименование вопроса № 2. Типы участников совещания. Стимулирование генерирования идей на совещании.

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

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

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

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

4. *Словоохотливый*. Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.

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

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

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

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

9. *Расспрашивающий*. Адресовать его вопросы группе участников.

Чем выше будет ваш пост, тем более широкими проблемами вам придется заниматься. А значит, с большим числом людей придется эту работу согласовывать и координировать. Поэтому постарайтесь преодолеть неприязнь к совещаниям и научитесь извлекать из них максимальную пользу.

Этого вам удастся добиться, если вы будете следовать следующим советам.

1. Не пожалейте 10 минут на то, чтобы составить для себя хотя бы схематичный план предстоящего совещания. Наметьте, кому в какой очередности дать слово, на что обратить особое внимание присутствующих и чего от них надо добиваться.

2. Приучитесь выделять в каждом выступлении основную мысль. Абстрагируйтесь от «словесного шума», который присущ многим специалистам, искренне полагающим, что кратко высказать свое мнение или предложение просто не солидно, и поэтому старающимся полностью занять отведенное им по регламенту время.

3. Подавляйте любые вспышки эмоциональности в ходе совещания. Помните о том, что эмоции резко снижают результативность обмена мнениями, но зато сильно увеличивают продолжительность совещаний.

4. Незамедлительно пресекайте попытки отдельных специалистов заморочить голову остальным присутствующим, используя для этой цели крайне специфическую терминологию, понятную лишь им самим.

5. Постарайтесь до самого последнего времени скрыть от участников совещания, если они ваши подчиненные, то личное мнение, с которым вы пришли на это совещание.

Стимулирование генерирования идей на совещании.

1. Метод мозгового штурма
2. Метод синектики (ассоциаций)
3. Метод инверсий
4. Метод эмпатии (метод личной аналогии)
5. Метод фокальных объектов - метод поиска новых идей путем присоединения к исходному объекту свойств или признаков случайных объектов.

6. Метод ключевых вопросов (метод контрольных вопросов)

Методы стимулирования творчества могут быть не структурированы и структурированы.

В основе неструктурированных методов лежит воображение и интуиция. Пример: Метод мозговой атаки/мозгового штурма.

Синектика - подход к творческому мышлению, зависящий от понимания возможностей комбинирования несовместимых на первый взгляд вещей. Цель - делать необыкновенное привычным и делать привычное необыкновенным. Например, электронные электрические часы и радио с будильником, кассетный магнитофон с радиоприемником. Основные инструменты синектики - аналогия или метафора.

Другие методы:

Метод эвристических вопросов («а если сделать наоборот?», «если заменить один элемент другим?»).

Метод организованных стратегий. Ведущий предлагает рассмотреть различные стратегии (например, состояния противоречия).

Метод записной книжки (фиксирование в специальном блокноте всех факторов, имеющих отношение к исследованию решения проблемы).

Метод Дельфи. Анонимные эксперты образуют комиссию и независимо друг от друга формулируют свое мнение о проблеме. Затем они собираются вместе и выбирают лучшее решение. Достоинство: избежание влияния группы на выбор решения.

ТРИЗ - творческое решение изобретательских задач.

Как контролировать дискуссию

- а) для сохранения единства участников совещания:
 - не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
 - не высказывать первым свою точку зрения;
 - поддерживать новых работников, молодых специалистов и не позволять нападать на них;
- б) для активизации участников совещания:
 - иметь оптимальную стратегию принятия решения;
 - создать условия для творческой работы;
 - не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой и критиканством;
 - не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;
 - не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;
- в) для активизации обсуждения предложений:
 - задавать вопросы;
 - высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;
 - побуждать возникновение альтернативных точек зрения;
 - не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;
 - чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен вести себя ее организатор;
 - оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;
 - будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения;
 - не подавляйте мнение меньшинства, возможно, оно и есть перспективное.

Наименование вопроса № 3. Инновационные формы деловой коммуникации: пресс - конференция, торги, презентация.

Пресс-конференция - это встреча официальных лиц (руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т.п.) с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным вопросам. Это общепринятое и эффективное средство предоставления прессе такой информации, которая работает на паблисити фирмы, организации, личности и на поддержание необходимого уровня публичных отношений. Пресс-конференцию никогда не следует собирать только для того, чтобы обнародовать документ или информацию, которую с таким же успехом можно передать с помощью пресс-релиза. Она является также эффективным средством выдачи информации, "не для протокола", когда ее не стоит распространять в печати и когда предпочтительнее личные информационные контакты журналистов с официальными лицами. Инициаторами пресс-конференций обычно выступают органы власти, организации, "важные" персоны, но они могут проводиться и по инициативе самих журналистов, заинтересованных в профессиональных комментариях тех или иных событий. Таким образом, для пресс-конференции характерна информационно-управленческая направленность, т.е. представление точки зрения фирмы (организации) на некоторую общественно значимую проблему в контексте стратегической коммуникативной политики, а также для поддержки имиджевых и рекламных целей.

Для того чтобы чувствовать себя увереннее на пресс-конференции, важно не только проинформировать прессу о готовящейся конференции, но и вступить в контакт с журналистами, познакомиться с ними поближе. Следует быть доступными для прессы, дать знать, что вы готовы для контакта; поощрять прессу задавать вам вопросы.

Ответы следует готовить разные, как можно откровеннее и полнее. Они могут носить предварительный, гипотетический характер; в тех случаях, когда речь идет о конфиденциальной информации, вариантом ответа может быть заявление, что в настоящее время нет данных, чтобы ответить на вопрос, но что в самое ближайшее время ответственные лица свяжутся с репортером, задавшим этот вопрос, и ответят на него. Такие ситуации нужно предвидеть и заранее к ним готовиться и, если есть обещание ответить позже - нужно потом его обязательно выполнить; нежелательно при ответах на вопросы использовать фразы типа "без комментариев", следует иметь ответ на любой случай; продумать все термины и их адекватную интерпретацию, не использовать в ответах жаргонные, арго-технические слова и выражения. Можно разыграть потенциальную пресс-конференцию в ролях, с участием в ней юридических и технических экспертов, которые оценят сообщение и ответы на вопросы с профессиональной и коммуникативной точек зрения. Такие репетиции придают уверенность в общении.

Пресс-конференцию рекомендуется проводить в специальном помещении: в комнате для встреч, заседаний, совещаний, но не в чем-либо офисе или в большом актовом зале, где все будут смотреть в спину друг другу либо разбредутся по всему огромному помещению, что создаст неудобства для коммуникации. Для выступающих должны быть подготовлены карточки с именами и фамилиями, написанными так, чтобы их можно было прочесть. Специалисты рекомендуют проводить пресс-конференцию в течение 60 минут, не более. Ее длительность должна быть объявлена заранее - чтобы журналисты знали, сколько у них будет времени для вопросов и как долго они будут заняты. Незадолго до завершения конференции следует оповестить об этом аудиторию, объявив, что следующий вопрос будет последним.

Структура пресс-конференции:

- вводная часть (продолжительность 3-4 минуты);
- приветствие;
- объяснение причин проведения;

- программа;
- представление выступающих;
- информация о материалах, представляемых прессе.

Правила проведения пресс-конференции. Для любой пресс-конференции существуют определенные правила проведения:

- докладчик обычно зачитывает текст краткого заявления, в котором говорится о причинах проведения такого мероприятия;
- репортеров приглашают задавать вопросы докладчику (рядом находятся один или два эксперта, которые могут понадобиться для ответа на специальные вопросы);
- вопросы задаются по очереди;
- профессиональные стандарты предполагают, что репортеры будут придерживаться объявленной темы.

Ведущий пресс-конференции должен:

- не допускать преувеличений, называть вещи своими именами;
- проявлять уважение к своим конкурентам, политическим противникам, недоброжелателям;
- не стремиться убедить других в том, что успех - ваше личное достижение, помнить о своей команде и всех тех, кто работал на успех;
- избегать вступать в споры, а также давать односложные ответы типа "да", "нет";
- не касаться тем, освещение которых в прессе для вас нежелательно;
- не проявлять пристрастия или неприязни к кому-либо из гостей;
- стараться замедлять темп задаваемых вопросов, давая более обстоятельные ответы на некоторые из них.

Деловая дискуссия - обмен мнениями по определенному вопросу всех или отдельных участников общения. Многие деловые собрания и совещания проводятся в виде дискуссий. При массовой дискуссии все участники, за исключением председателя, находятся в равном положении. Специально подготовленные докладчики не назначаются, в то же время все присутствуют не только в качестве слушателей. Специальный вопрос обсуждается в определенном порядке, обычно в соответствии со строгим регламентом и под председательством должностного лица.

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

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

Важно, чтобы участники дискуссии были хорошо подготовлены, имели при себе статистические данные, необходимые материалы. Большое значение имеет их манера говорения, культура речевой коммуникации, а также стиль ее демонстрации: непринужденно, в оживленной манере, точно формулируя вопросы и лаконично комментируя ответы или краткие замечания. Целесообразно, чтобы участники называли друг друга по имени и отчеству. Аудитория, наблюдающая дискуссию, должна быть постоянно в центре внимания выступающих, с нею необходимо поддерживать не только невербальный, но и вербальный контакт.

Ведущий дискуссию регулирует ее ход, все процедуры, представляет тему и выступающих, следит за регламентом, руководит обменом мнений, произносит заключительное слово.

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

- спор предполагает наличие по крайней мере двух субъектов, одного из которых уместнее называть проponentом, а другого - опponentом;
- участники спора имеют одинаковые права в процессе обмена мнениями, по степени активности, по видам и формам прямой и обратной связи друг с другом;
- предметом спора является положение, о котором каждая из сторон имеет собственное мнение, называемое позицией или тезисом;
- различие позиций сторон делает спор обсуждением на уровне явления, а не на уровне сущности. Поэтому любой спор - достаточно поверхностное обсуждение спорного положения;
- позиции сторон противоречат друг другу и чаще всего имеют открыто отрицательный характер;
- процедура обмена мнениями в соответствии с взаимоисключающими характеристиками тезисов выражается в борьбе мнений;
- борьба мнений в споре нередко достигает высшей формы - конфликта мнений, когда каждая из сторон настаивает на истинности своего тезиса и ложности тезиса опponentа. Каждый довод в аргументации такого типа представляет собой отрицание довода опponentа. Характер обсуждения приобретает вид опровержения, отклонения, отрицания, неприятия, устранения;
- предметное поле обсуждения спорного вопроса обычно не бывает четко определенным. Его размытость также обусловлена тем, что речь в споре идет не о сущности, а о поверхностных характеристиках предмета;
- спор как вид деловой коммуникации не регламентирован ни в процедурном, ни в пространственном, ни во временном отношении.

Публичная речь. Это одна из форм делового взаимодействия и искусства, по поводу которого сказано: "Хороших ораторов мало, но много ли на свете людей, способных их слушать" (Ж. Лабрюйер); "В речи слово - выражение мысли... и потому слово должно соответствовать тому, что оно выражает" (Л.Н. Толстой).

Публичная речь как компонент делового общения должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

Требования к публичной речи:

Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: "Хороший оратор должен иметь голову, а не только глотку!"

Она должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

Подготовка к публичной речи. Публичная речь требует даже от опытных ораторов тщательной подготовки, а для начинающих деловых людей это обязательное требование.

К такой подготовке относится, прежде всего, обдуманная последовательность всех этапов работы.

Античный риторический канон выделял 5 этапов подготовки и произнесения речи:

- инвенция, или "нахождение", "изобретение". На этом этапе собирают и систематизируют необходимый для будущей речи материал;
- диспозиция, или "расположение". Автор будущей речи обдумывает материал, структурирует его, связывает детали, готовит комментарии к материалу;
- элокуция, или "словесное оформление мысли". В этой части осуществляется первая редакция ключевых слов, стилистическое оформление главной части, формулирование вступления и заключения, окончательная редакция текста;
- меморио, запоминание. На этом этапе необходимо мысленно освоить написанный текст, может быть даже выучить его наизусть и попробовать освоить риторически, т.е. выделить места, где необходимы паузы, модуляции голоса, невербальная поддержка текста и другие проявления индивидуального ораторского стиля.

Для эффективного выступления с речью деловому человеку недостаточно только выбрать ее тему, необходимо подумать и о назначении речи. Поль Л. Сопер в книге "Основы искусства речи. Книга о науке убеждать" дает следующие советы начинающим ораторам:

Выбирайте тему, соответствующую вашим познаниям и интересам. Выбирайте круг вопросов, подготовка по которым может дать вам больше знаний, чем обладают ваши потенциальные слушатели, или тему из такой области, в которой у вас по крайней мере не меньший опыт, чем у слушателей. Выступающий должен иметь общественные интересы и широкий кругозор.

Подбирайте уместную тему. Выбор темы зависит от места, времени и настроения публики, от актуальности конкретного момента. Официальный повод следует иногда использовать как исходный пункт для развития выбранной вами темы, которая, в свою очередь, может стать интересней и важней.

Выбирайте тему, соответствующую аудитории. Тема должна быть интересна, важна и понятна для слушателя. Это зависит, главным образом, от следующих факторов:

- основных интересов аудитории;
- групповых интересов;
- злободневных интересов;
- конкретных интересов;
- новизны темы;
- заложенных в теме полярных мнений.

При выборе темы для речи необходимо:

1. Проверить, вызовет ли тема достаточный интерес у слушателя. Самая трудная аудитория для побуждающих речей - это индифферентная аудитория. Поэтому очень важно, как и в речах, описанных выше, выбрать волнующую слушателей тему, задевающую их интересы, провоцирующую потребность поддержать оратора. Это зависит, в свою очередь, от того, способен ли выступающий дать почувствовать слушателю, что вопрос идет о срочных, полезных и желательных действиях.

2. Выяснить, способны ли слушатели к действию. Для ответа на этот вопрос необходимо соотнести не только интересы аудитории, но и ее особенности: например, какой смысл предлагать слушателям приобрести что-либо, если у них нет средств или они уже сделали то, о чем их просят?

3. Пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей и их убеждения.

Основные требования к устно-речевому стилю делового общения

Устные виды делового общения подразделяются на монологические (приветственная речь, торговая речь (реклама), доклад) и диалогические (разговор, беседа, интервью, переговоры, дискуссия, монологи, совещание (собрание), пресс-конференция).

Основными характеристиками современного делового стиля являются краткость и простота построения фразы, речевой конструкции; использование профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише и штампов; логически организованная речь (последовательное изложение аргументов).

Для достижения намеченных деловых целей партнеры используют стилистическое своеобразие словесного действия, проявляющееся в особенностях синтаксического строя, в построении фраз и предложений, в словосочетаниях.

Кроме того, для достижения ожидаемых результатов используются разнообразные психотехнические приемы. /1,с.37/

1.Воображаемая диалогизация, когда синтаксический строй словесного действия имитирует потенциальный диалог, воображаемую обстановку диалога, что вводит партнера в заблуждение;

2.Эмоциональные восклицания, которые позволяют усилить внимание к предмету взаимодействия.

3.Вопросно-ответный ход, когда субъект общения сам задает себе вопрос и сам же на него отвечает, например, риторический вопрос, позволяющий поддерживать внимание партнера;

4.Эвфемизмы («мягкие» эквиваленты резких слов), которые позволяют поддерживать доброжелательную атмосферу контакта и снижать негативное проявление эмоций.

5.Инверсия, то есть осмысленное нарушение порядка слов, обращение смысла, переданного партнером с отрицательного на положительный или наоборот, в зависимости от намерений коммуникатора, использующего данный приём.

6.«Аффинити» - создание такого эмоционального фона общения (симпатии, влечения собеседников), который способствует конструктивности и взаимопониманию.

Все речевое поведение в деловом взаимодействии ориентировано на определенную реакцию партнера. Для того, чтобы реакция была адекватна, необходимо соблюдать следующие правила:

Каждый партнер должен обладать личностными качествами делового человека, а именно:

быть уверенным в себе;

владеть предметом коммуникации, быть информированным и компетентным;

демонстрировать объективность в оценке информации;

Презентация - это форма представления информации, как с помощью разнообразных технических средств, так и без них. Как правило, представляются новые проекты, товары, услуги, идеи и т.п. В целом задача презентации – сделать так, чтобы ее объект заинтересовал аудиторию. Для этого составляется сценарий презентации, в соответствии с которым подбираются: компьютерная графика, видеоряд, раздаточный материал, цветовое и звуковое оформление и другие средства. Чем ярче, интереснее и необычнее презентация, тем лучше.

Наименование вопроса № 4. Самопрезентация

Понятие самопрезентация происходит от латинского слова, что в переводе означает «самоподача», то есть представление себя другим людям.

Мы определяем самопрезентацию как умение подавать себя, привлекать к себе внимание при помощи акцентирования внимания на своих качествах, которые актуализируются на основе использования особых технологий и стратегий.

Самопрезентацию можно рассматривать как совокупность установок, направленных на самого себя. Эти установки включают в себя:

1) убеждение индивида, которое может быть обоснованным или не обоснованным - образует познавательный уровень самопрезентации;

2) эмоциональное отношение к этому убеждению образует эмоционально-оценочный уровень самопрезентации;

3) соответствующая реакция, которая выражается в поступках, образует поведенческий уровень самопрезентации.

Правильно ли утверждение, что **первое впечатление о человеке** самое верное? Или наоборот, прав тот, кто говорит, что первое впечатление обманчиво? Как произвести хорошее первое впечатление и в то же время составить правильное представление о человеке?

Многочисленные эксперименты и исследования, проведенные на западе, говорят о том, что первое впечатление о человеке самое точное и верное. Специалисты утверждают, что для определения нашего отношения к незнакомому человеку, определения степени его привлекательности, нам требуется до 4 минут.

Тут сложно поспорить, в большинстве мы все уделяем внимание первому впечатлению, и именно оно влияет на наше дальнейшее восприятие человека. Если вы на все сто процентов доверяете своему чутью, своей интуиции то вы не откроетесь человеку, не понравившемуся вам с первого взгляда. Поэтому если вам важно наладить нужные связи, завязать знакомство с конкретным человеком, уделите внимание созданию хорошего первого впечатления.

Как произвести первое впечатление

Чтобы произвести хорошее первое впечатление на конкретного человека, главное, что надо знать так это то, что человек выбирает себе друзей по своему подобию. То есть, возникнет у человека к вам симпатия или нет, зависит от степени схожести ваших характеров, интересов и взглядов на жизнь. Даже внешнее сходство оказывает влияние на первое впечатление. Поэтому здесь важен момент подстройки под собеседника (подробно о том, что такое техника присоединения вы можете узнать из статьи – «Способы манипулирования человеком»).

Заочно зная человека, можно подготовиться к встрече. Но есть и универсальные **правила первого впечатления**, знать и учитывать которые, дабы представить себя в лучшем свете, выгодно и полезно.

Уделяйте внимание внешнему виду

Внешний вид и имидж человека – это то, на что мы обращаем внимание в первую очередь.

Важным составляющим оформления внешности является стиль одежды, который рассматривается как образ собственного «Я» человека. Оценивая стиль одежды человека, и составляя о нем первое впечатление, мы обращаем внимание на такие особенности как:

Опрятность одежды. Бедно одетый человек обычно вызывает сочувствие и желание ему помочь, а неряшливый и неопрятный — отторжение и брезгливость;

Соответствие одежды ситуации. Понятно, что спортивный костюм не подходит для деловой встречи, это выглядит нелепо и может вызвать у окружающих недоверие. Так же нелепо идти в клуб в костюме тройке, или на званый ужин в рваных джинсах.

Соответствие устоявшимся стереотипам. Если вы представитель делового мира, отдайте предпочтение консервативному стилю, если же вы человек творческой профессии ваш внешний вид должен говорить о независимости и индивидуальности.

Оценивая привлекательность человека, и формируя первое впечатление о нем, многие обращают внимание на его лицо (взгляд, улыбка, выражение). Привлекательным считается выразительное лицо, излучающее спокойствие, уверенность и доброжелательность.

Важную роль в формировании первого впечатления играет осанка. Хорошая осанка говорит о уверенности и оптимизме человека, о его внутренней силе. Плохая осанка — это проявление низкой самооценки, подчиненности и зависимости.

Немаловажный фактор первого впечатления – движение и жесты. То о чем вы не говорите, проявляется в них. Напряженно или свободно чувствует себя человек видно по его походке. Жесты, реакция тела выдаст ваш темперамент и душевное состояние.

Открытые жесты говорят о желании общения, о психологической открытости. Проявляются они в не скрещенных и незамкнутых позициях рук и ног, в слегка приподнятой

голове. Если руки находятся в движении, то эти жесты, как правило, мягкие, плавные и округлые.

Закрытые жесты свидетельствуют о психологической закрытости. Проявляются они в скрещивании рук и ног, в «позе замка», когда пальцы рук сжаты в кулак. Голова опущена, взгляд исподлобья, руки могут быть спрятанными (под столом, в карманах, за спиной и т.д.), все это выглядит как оборонительная позиция.

Гармония во внешнем виде, как вы поняли это сочетание множества различных факторов. Учтите это при установлении контактов с людьми.

Голос – это второе лицо

Во многом голос является отражением характера человека. То, как мы говорим, влияет на наш образ в глазах окружающих. Мы подсознательно, а то и осознанно связываем звучание голоса с конкретными характерными особенностями личности. Даже в моменты, когда мы не видим собеседника, а только слышим его (например, разговаривая по телефону), все равно у нас формируется какое-то представление о нем.

Визгливый голос ассоциируется с истеричностью человека и его неуравновешенностью. Быстрая и сбивчивая речь выдает неуверенную в себе персону. Томность голоса говорит, что человек чувственный, но осторожный. Недотепой может показаться тот, чей голос звучит вяло. На позитивный настрой, на жизнерадостность указывает звонкий голос. А голос у некоторых людей настолько красив, что даже и не понимаешь, что они говорят.

Значительную часть первого впечатления мы получаем от ритма речи и тембра голоса. Помимо этого, анализируя стиль и содержание, легко составить представление и о культурном уровне человека. Также по голосу можно судить и о жизненном опыте человека, о степени его развития.

Научитесь себя правильно преподносить

Люди редко используют саморекламу и самопиар для того чтобы заявить о себе. А ведь это оказывает наиважнейшую роль в том, чтобы произвести положительное первое впечатление.

Самопрезентация это умение сконцентрировать внимание окружающих людей на своих очевидных достоинствах и отвести внимание от своих недостатков. Но не стоит сразу рассказывать о всех своих заслугах и достоинствах, лучше попробуйте завоевать расположение своего нового знакомого красноречием, оригинальностью суждений, остроумием.

Проявляйте истинный интерес к собеседнику

Еще Дейл Карнеги говорил, что самой значимой персоной для любого человека является он сам. Так что, решив продемонстрировать свое обаяние, проявите искренний интерес к человеку, с которым общаетесь. Задайте ему пару незначительных вопросов и будьте готовы выслушать подробный ответ (здесь пригодится умение слушать собеседника), не перебивайте. Покажите свою заинтересованность в том, что он говорит. Будьте любезны, но не лебезите!

Не будьте навязчивы

Не торопите события, для первой встречи достаточно будет нейтрально — сдержанного разговора. Не стоит сразу озадачивать человека просьбами или что-либо предлагать. Если собеседник говорит вам «До свиданья, был рад знакомству», не стоит настаивать на продолжении беседы.

Не обманывайте, говорите только правду

Если вам не известен ответ на задаваемый вопрос, честно признайтесь в этом. Такая откровенность производит хорошее первое впечатление и вызывает только уважение. Не приписывайте себе несуществующие качества и достоинства, все равно в дальнейшем придется признаться, что при первой встрече ты несколько преувеличил.

У вас не будет второго шанса произвести первое впечатление. Неважно будь то собеседование при приеме на работу, деловая встреча или первое свидание, помните,

что **первое впечатление** останется надолго, и должно пройти много времени, перед тем как новая информация сможет его изменить.

P.S. Каждый из нас имеет опыт ошибочного первого впечатления. Бывает, что поначалу люди предстают перед нами чуть ли не в облики ангела, а на проверку оказываются недостойными. И наоборот, человек в начале не произведший на нас достойное впечатление, в дальнейшем становится лучшим другом. Никто не застрахован от ошибки, но чтобы ее избежать надо предоставлять человеку второй шанс, независимо от того какое первое впечатление о нем создалось.

P.S.S. Люди привыкшие судить о человеке по конкретным делам, не придают особого внимания первому впечатлению. Это тоже надо учитывать.

Стратегии и техники самопрезентации

Существуют попытки рассмотреть самопрезентацию как поведенческую реализацию мотивации. Например, Р. Аркин [Arkin, 1981] и А. Шутц [Schutz, 1972] видят в самопрезентации реализацию мотивации достижения или избегания неудач и выделяют по этому признаку приобретающую и защитную самопрезентацию.

Приобретающая самопрезентация выражает мотивацию достижения. Для нее характерен выбор адекватных ролей и задач (соответствующих социальному положению, образованию и пр.), выбор социальной среды, соответствующей уровню идентификации субъекта (человек общается с равными себе).

Защитная самопрезентация - поведенческое проявление мотивации избегания неудач. Она чаще всего не осознается. Человек выбирает неадекватную для решения задач среду: либо с заниженными требованиями, либо с непомерно высокими (авантюристическая самопрезентация).

Самопрезентация по Р. Баумейстеру и А. Стейнхилберу - это самораскрытие в межличностном общении через демонстрацию своих мыслей, характера и т.д. Это неосознаваемый процесс, он отражает социальную природу человека, его потребность в признании другими людьми [Baumeister, Steinhilber, 1984]. Р. Баумейстер и А. Стейнхилбер считают, что человек нуждается в самораскрытии, т.е. в проявлении себя во внешнем мире. В процессе межличностного общения он представляет свое внутреннее содержание: мысли, характер, ценности, убеждения. Его цель не только произвести впечатление, но и продемонстрировать то, что он из себя представляет

Пространство и его организация в межличностном общении

В процессе общения люди занимают разное пространственное размещение относительно друг друга. Наука, которая изучает нормы пространственной и временной организации общения («пространственная психология»), называется Проксемика.

Э. Холл выделил четыре зоны межличностного общения.

Зона интимного общения (от полуметра до непосредственного телесного контакта). На таком расстоянии общаются знакомые, родители с детьми, очень близкие люди. Кроме самых близких, в эту зону допускаются врачи, медсестры, парикмахеры и другие специалисты, профессия которых требует непосредственного телесного контакта с клиентом. Пытаясь в общении с кем войти в эту зону, вы тем самым намекаете на то, что хотели бы считать его другом.

Зона личного общения (0,5-1,5 м). Границы этой зоны различны для разных культур. Как правило, на такой дистанции общаются хорошо знакомые друг другу люди. Это расстояние позволяет им дотрагиваться друг друга, пожать друг другу руку, похлопать по плечу. Большинство людей считают эту зону своим личным пространством и не склонны впускать в нее посторонних людей. Например, когда вы сидите в кафе, где есть свободные места, и новый посетитель подсаживается к вам, то вы будете чувствовать себя неудобно. Или другой пример. В переполненном транспорте люди избегают визуального контакта друг с другом, стараются смотреть в окно или на стену, чтобы таким образом выдерживать границы личного пространства.

Зона формального общения (1,5-3 м). На такой дистанции ведут деловые, а также случайные и малозначимые разговоры. Существует выражение «выдержать дистанцию», с помощью которой описывают отношения начальника и подчиненного.

Зона публичного общения (более 3 м). Пространство, отделяющее человека от оратора в зале, является зоной публичного общения. В такой ситуации комментарии, интимные жесты не являются остроумными (например, пожать руку лектору, похлопать по плечам).

Лекция № 7 (2 часа)

Тема: Конфликтное взаимодействие в деловой сфере и управленческая этика

1. Вопросы лекции:

1. Конфликты в деловых отношениях, их причины и разновидности. Структура конфликта.
2. Управление конфликтом.
3. Стили поведения в конфликте.
4. Правила поведения в условиях конфликта.

Краткое содержание вопросов

Наименование вопроса №1. Конфликты в деловых отношениях, их причины и разновидности. Структура конфликта.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт - это столкновение противоположных интересов на почве соперничества, соперничания, противоборства.

Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д.

Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организации.

Дисфункциональный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Существует четыре основных типа конфликта:

Внутриличностный конфликт. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Межличностный конфликт. Самый распространенный тип конфликта. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Может проявляться как столкновение личностей.

Конфликт между личностью и группой. Может возникнуть, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. И может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Основными причинами конфликта являются:

1. Распределение ресурсов. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

2. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Также может возникнуть конфликт между линейным и штабным персоналом, где причиной будет взаимозависимость производственных отношений.

3. Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

4. Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта.

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и т.д. уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Существуют следующие проблемы передачи информации, вызывающие конфликт: неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений



Рисунок – Модель конфликта как процесса

Наименование вопроса №2. Управление конфликтом.

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин конфликта или по коррекции поведения участников конфликта, изменению их целей.

Менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости, психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников, т. к. чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения.

Существуют три точки зрения на конфликт:

1. менеджер считает, что конфликт не нужен, наносит только вред организации, поэтому его нужно устранить любым способом;

2. конфликт – нежелательный, но распространенный побочный продукт любой организации, и менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал;

3. конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен, и это вполне нормальное явление. В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, будет зависеть процедура его преодоления.

В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтами:

- педагогические (беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих);

- административные (силовое разрешение конфликта, разрешение по приказу).

Для разрешения организационных конфликтов используются структурные методы управления конфликтами внутри организации, связанные с использованием изменений в структуре организации и направленные на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

- разъяснение требований к работе, т. е. того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения в рамках делегирования полномочий и ответственности, четко сформулированной политики и определенных правил поведения в организации;

- применение координационных и интеграционных механизмов. Первый, самый распространенный, представляет собой последовательное применение цепи команд, которая упорядочивает взаимодействие людей в рамках установленной иерархии полномочий. Для осуществления интеграции используется создание специальных служб, целевых групп для осуществления связи между функциями в рамках управленческой структуры;

- установление общеорганизационного комплекса целей, для осуществления которых требуются совместные усилия двух или более сотрудников либо отделов. Важно, чтобы каждый из участников четко понимал свое место и роль в общем процессе;

- использование системы вознаграждения, которую можно использовать для оказания положительного влияния на поведение людей в том случае, если руководитель видит, что отдельные сотрудники эффективно помогают в достижении общеорганизационных целей и стараются подойти к решению проблем комплексно. Система вознаграждений не должна поощрять неконструктивное поведение отдельных лиц и групп. Систематическое использование системы поощрения помогает людям быстрее понять основные правила поведения в коллективе и конфликтных ситуациях.

Таким образом, конфликтные ситуации в трудовых коллективах организаций управляемы. В сложных ситуациях, когда разнообразные походы и точная информация являются существенными факторами, влияющими на принятие решений, менеджеры должны своевременно выявлять зарождающиеся конфликты и их разрешать, а в отдельных случаях поощрять возникновение ситуаций и управлять ими для разрешения проблем.

Наименование вопроса № 3. Стили поведения в конфликте.

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно выбрать определенную стратегию поведения в зависимости от обстоятельств. Существует пять основных стилей поведения при конфликте:

- конкуренция или соперничество;
- сотрудничество;
- компромисс;
- приспособление;
- игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Стиль конкуренции или соперничества – этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

- 1 – обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;
- 2 – чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- 3 – должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

Однако следует сказать, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Такой подход ведет к успеху как в делах, так и в личной жизни. Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным.

Стиль компромисса – суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, с которым каждый мог бы согласиться.

Стиль уклонения – реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникающая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои интересы.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов. Вы просто должны как бы отставить их на некоторое время, а потом, в более благоприятной обстановке, вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Переговоры – основа разрешения не согласий и конфликтов.

В условиях рыночных отношений переговоры между людьми становятся особой сферой их повседневной жизнедеятельности, которая имеет свои психологические особенности, а также являются основой разрешения не согласий и конфликтов. Искусству ведения переговоров специально обучаются во всем мире. Правильно подготовленный к переговорам человек сможет добиться своей цели, не обидев при этом партнера и оставив

о себе благоприятные впечатления. Цель переговоров – достичь разумного соглашения, отвечающего интересам договаривающихся сторон.

Наименование вопроса №4. Правила поведения в условиях конфликта.

Разумеется, конкретных рецептов поведения в той или иной конфликтной ситуации не существует. Однако желание научиться быстро и решительно преодолевать конфликты и, что самое главное, постоянное совершенствование в практическом воплощении данных советов помогут Вам выработать эффективную поведенческую технику в деловом общении и получить всеобщую поддержку и уважение.

Во время переговоров бывает очень трудно отстоять свою точку зрения. Но никоим образом нельзя делать это с помощью спора, поскольку, как известно, в девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в собственной правоте. Если вы спорите или возражаете, вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, ибо вы никогда не добьетесь расположения вашего партнера. Поэтому решайте сами, что для вас является более предпочтительным: показная победа или его расположение. Когда партнер не прав, то можно дать понять ему это взглядом, жестом или интонацией. Но если вы прямо скажете, что он не прав, то нанесете прямой удар по его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него желание защититься, доказать обратное, но отнюдь не изменить свою точку зрения.

Если вы начнете с фразы: "Я вам это докажу", то это будет равносильно тому, чтобы сказать: "Я умнее вас". Естественно, что такое заявление вызовет у вашего партнера внутреннее сопротивление и желание сразиться с вами прежде, чем вы начнете спорить с ним. Такое поведение вашего партнера вполне закономерно. Он продолжает верить в то, что привык принимать за истину, и ваше недовольство, вызываемое сомнением в справедливости сложившегося у него мнения, заставляет его искать всяческого оправдания и цепляться за него. Совершенно очевидно, что такой человек дорожит не самой идеей, а своим самолюбием, для которого возникает угроза. Доказать что-либо ему в этом случае просто невозможно.

Как же быть, когда партнер явно неправ? Имеет смысл взять за правило избегать прямого противоречия мнениям других и не стремиться самоуверенно отстаивать свою точку зрения. Желательно при наличии "острых углов" в разговоре не употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например: "несомненно", "конечно", "только так и не иначе". Их лучше заменять на такие фразы: "Мне так кажется", "Я полагаю", "Я думаю".

Когда ваш партнер утверждает что-либо явно ошибочное, надо отказать себе в удовольствии немедленно его уличить, а начать свой ответ с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах его мнение было бы правильным, но в данном случае дело обстоит иначе.

Манера выражать свое мнение как можно скромнее всегда вызывает меньше возражений. Если выяснится, что вы ошиблись, это доставит вам значительно меньшее огорчение. Если окажется, что вы правы, то вам будет значительно легче убедить партнера присоединиться к вашей точке зрения. Если же столкновение взглядов неизбежно, то разумнее опередить оппонента, взяв инициативу на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Припомните подобающие данному случаю оскорбительные (для себя) слова, которые может высказать вам разгоряченный оппонент. Но выскажите их прежде, чем это сделает он. Этим вы выбьете у него почву из-под ног.

Действительно, все люди хотят утвердиться в сознании своей значительности, и потому, когда вы утверждаете, что ваш партнер абсолютно прав, а вы не правы (и делаете это сразу и искренне), это польстит самолюбию оппонента, и он сам начнет смягчать вашу

вину. Суть этой ситуации заключается в том, что вы занимаете сторону партнера, а он - вашу.

Только глупец пытается оправдать свои ошибки и промахи. Умный же человек, если он неправ, всегда признает это быстро и решительно, помня выражение: "Дракой никогда многого не добьешься, но с помощью уступок можно получить больше, чем ожидаешь".

Вывод из этого в более обобщенном виде таков. Если вы правы, то попробуйте переубедить партнера вежливо и тактично. Если же вы ошиблись (что бывает на удивление часто), то сразу признайте свои ошибки.

В неприятностях и конфликтах всегда виноваты обе стороны. Поэтому надо научиться в целях сохранения нормальных деловых отношений разделять ответственность и брать на себя определенную долю вины за случившееся. Не следует сразу обвинять другого, прежде критически оцените свое поведение. Если же обвиняют вас, то принимайте вину на себя (когда вы действительно сделали промах). Этим вы обезоружите обвиняющих: они ожидали, что все будет иначе, и им уже приходится как бы вас защищать, действуя по правилу: "Это может случиться с каждым".

В деловом общении можно выделить два вида отношения к окружающему миру: позитивное и негативное. Позитивное мышление более всего способствует созданию благоприятного психологического климата в любой беседе и в процессе ведения любых коммерческих переговоров.

В самом деле, максимальный выигрыш от негативного мышления равен нулю. Вы больше выиграете, если "перестанете искать пятна на солнце". Вы большего достигнете, если направите свой ум на решение проблем, вместо того чтобы сетовать на их существование.

Практика делового общения доказывает, что очень полезна принципиальная установка: "Если я мало получаю от жизни, то в этом виноват только я сам". Позитивно мыслящие люди чаще прибегают к слову "и" ("У меня много идей, и поскольку шеф очень занят, я должен постараться выбрать самый удобный момент для их изложения"). Негативно мыслящие люди употребляют слово "но" ("У меня много идей, но мой шеф не находит времени меня выслушать"),

Чтобы произвести первое хорошее впечатление, надо также как можно быстрее сориентироваться в обстановке и в людях, вас окружающих. Это приводит к формированию у них достаточно устойчивых впечатлений, которые долго не исчезают.

Каждый человек - это уникальное создание со своими сильными и слабыми сторонами, которыми для создания о себе хорошего впечатления необходимо умело пользоваться, т.е. активно использовать сильные стороны и стараться не проявлять слабые. Однако это не значит обманывать собеседников - просто следует выстраивать поведение, опираясь на свои лучшие человеческие и профессиональные качества.

Дальнейшая техника создания благоприятного впечатления у окружающих требует выполнения следующих действий.

1. Постоянно высказывать искренний интерес к другим людям. Демонстрация такого интереса - лучший способ произвести хорошее впечатление. Следует, однако, помнить, что самое опасное - это перейти границы искренности и превратиться в льстеца. Такое происходит, когда, пытаясь произвести выгодное впечатление, человек в своих словах начинает преследовать очевидные цели. В этом случае фальшь становится заметной мгновенно. Сдержанность и такт особенно важны при общении с начальником и подчиненными.

2. Поддерживать моменты общности. Отношения лучше всего строить на тех интересах и привязанностях, которые являются общими, т.е. объединяют.

3. Выражать искреннее одобрение. Все люди любят, когда их хвалят. Во всех ситуациях надо найти, за что похвалить собеседника - за знания, умения, внешний вид, состояние кабинета или дома, личные качества родных или друзей. Замечайте в первую оче-

редь все то, что вам нравится в людях и в их поведении. Говорите об их достоинствах. Может быть, эти достоинства еще в зачатке, но человек захочет оправдать ваши ожидания и "закрепить" эти положительные качества.

Один из самых эффективных приемов формирования положительного отношения к себе — это использование комплиментов, т.е. слов и выражений, содержащих небольшое преувеличение положительных качеств человека, благодаря которым срабатывает психологический феномен внушения, вследствие чего человек старается "дорасти" до тех качеств, которые подчеркнуты в комплименте.

Поэтому необходимо как можно чаще делать им комплименты, соблюдая при этом несколько простых правил.

1. Произносить комплименты надо уверенным тоном, не смущаясь, но и не покровительственно. Слова должны сочетаться с тоном голоса, мимикой и позой.

2. Произнося комплимент, следует прогнозировать реакцию партнера. Комплимент может вызвать и раздражение, если он неуместен.

3. Не нужно произносить противоречивых комплиментов, имеющих скрытый подтекст.

4. Комплимент должен отражать только положительные качества без двойного смысла, когда качество можно оценить и как положительное, и как отрицательное.

5. Отраженное в комплименте положительное качество должно иметь лишь небольшое преувеличение. В противном случае комплимент превращается в издевательство.

6. Нельзя делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек стремится избавиться.

7. Комплимент не должен давать рекомендаций и поучать.

8. К комплименту нельзя делать добавок, которые становятся для него "ложкой дегтя", т.е. существенно ухудшают.

Существуют и другие очень важные приемы техники создания хорошего впечатления у окружающих. Эти приемы предполагают следующую манеру общения с собеседниками.

Всякий человек, как бы он ни был увлечен своей работой, имеет свою личную жизнь - персональные интересы, увлечения, стремления, интересы и потребности своей семьи. Если с собеседником вести разговор в русле его личных интересов, то это, как правило, вызовет в нем повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями, а вас он станет воспринимать как человека чуткого и внимательного.

Теперь поговорим о конкретных тактических приемах поведения в конфликтных ситуациях, которые рекомендует известный отечественный консультант-психолог по управлению Н.М. Власова.

1. Прежде всего, постарайтесь добиться у партнера понимания того, что продолжение конфликта - это "раскачивание лодки, в которой все сидят".

2. Дайте раздраженному оппоненту "выпустить пар". Пока этого не случится, договориться с ним очень трудно. Во время его "взрыва" следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно и дать ему возможность выговориться до конца. Ваше повышенное и спокойное внимание поможет ему снизить свое внутреннее напряжение.

3. Попросите его спокойно обосновать свои претензии, но при этом подчеркните, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции старайтесь отметить вопросом: "То, что вы говорите, относится к фактам или только к вашему мнению, вашей догадке?"

4. Пытайтесь сбить агрессию оппонента неожиданными приемами. Например, попросите у него совета. Задайте неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас с ним связывало в прошлом и было очень приятным. Сделайте комплимент или выразите сочувствие, например, тому, что он потерял очень много. Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты и сочувствие переключали сознание вашего рассерженного оппонента с отрицательных эмоций на положительные.

5. Не давайте вашему оппоненту отрицательных оценок, старайтесь говорить с ним как можно более вежливо. 6. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема - это то, что надо решать. Отношение к человеку - это фон или условия, в которых приходится ее решать. Неприязненное отношение к партнеру или клиенту может заставить вас не захотеть решать возникшую проблему. Не позволяйте эмоциям управлять вами. Попробуйте вместе с оппонентом определить проблему и сосредоточиться на ней.

7. Предложите оппоненту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. Не ищите виновных и не объясняйте создавшегося положения, а старайтесь найти выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте их несколько. Потом из них можно выбрать лучший. При этом следует искать только взаимоприемлемые варианты решения.

8. В любом случае дайте оппоненту "сохранить свое лицо". Не позволяйте себе отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Не затрагивайте его личность. Давайте оценку только его действиям и поступкам.

9. При каждом ответственном моменте старайтесь своими словами повторить его высказывания и претензии. Кажется, что все понятно, и все же: "Правильно ли я вас понял?", "Этим вы хотите сказать, что." Такая тактика устраняет недоразумения и, кроме того, демонстрирует внимание к оппоненту. А это тоже способствует уменьшению его агрессии.

10. Всегда старайтесь держаться "на равных". Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить и промолчать, чтобы погасить гнев другого человека. Обе эти позиции неэффективны. Надо придерживаться позиции спокойной уверенности. Она удерживает оппонента от агрессии и помогает обоим "не потерять лицо".

11. Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину. Во-первых, это обезоруживает вашего оппонента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь на извинение способны только уверенные и зрелые личности.

12. Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения. Выразите свое уважение и расположения оппоненту и выскажите сожаление по поводу возникших трудностей. И если вы сохраните отношения и дадите своему оппоненту "сохранить свое лицо", вы не потеряете его как будущего партнера или клиента.

4. Профилактика конфликтов в деловом общении

Практика показывает, что неразрешимых конфликтов, которые нельзя было бы уладить без применения силы, не существует. Поэтому любую попытку урегулирования конфликтной ситуации "мирным путем" нужно обязательно использовать.

Наиболее эффективным средством следует признать устранение из делового общения суждений и оценок, которые могли бы ущемить честь и достоинство собеседника. Весьма нежелательны и покровительственные суждения и оценки, высказанные с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения. Конечно, совсем устранить из делового общения оценочный подход к предметам разговора практически невозможно. Поэтому нужно стараться делать упор на положительные суждения и оценки, помня, что все люди более благосклонно принимают позитивную информацию, а не негативную, которая часто приводит к конфликтным ситуациям. Оценки должны быть по возможности тактичными и не касаться самого собеседника.

Другим действенным средством профилактики конфликтных ситуаций является недопущение при деловом общении спора, так как во время спора человеку редко удается сохранить самообладание и достоинство. Споря, мы начинаем горячиться и, сами того не замечая, делаем обидные замечания и допускаем досадную грубость. В связи с этим хотелось бы еще раз вспомнить слова Дейла Карнеги, яркого противника любого спора, который убедительно доказывает, что "в девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, утверждает в своей абсолютной пра-

воте. В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, значит вы проиграли, если же одержали верх, то тоже проиграли. Вы можете быть абсолютно правы, доказывая вашу точку зрения, но все ваши попытки переубедить собеседника останутся, вероятно, столь же тщетными, как если бы вы ошибались".

Хорошим средством предупреждения конфликтов служит умение слушать собеседника, поскольку оно является критерием коммуникабельности. От того, насколько собеседнику предоставлена возможность высказаться, во многом зависит его расположение и доверительность.

Однако самым надежным средством предупреждения конфликтной ситуации является сознательный отказ от любого конфликта. Для этого нужно научиться их избегать. Для начала сознательно откажитесь участвовать в ссорах. Этот отказ надо перевести в подсознание, т.е. он должен стать принципом в вашем поведении, вашей психологической установке.

В любых конфликтах никто никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с оппонентом. Работа мысли останавливается. А если человек не в состоянии думать, рациональная часть мозга выключена, то незачем и пытаться что-то доказать. Это просто не имеет смысла.

Если вы все же потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственно правильное в этом случае - замолчите. Ваше молчание позволит выйти из ссоры и прекратить ее. Действительно, в любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна из них исчезла, то ссориться просто будет не с кем.

В том случае, когда ни один из участников конфликта не склонен остановиться, обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком "диалоге" взаимные реплики участников только "подливают масла в огонь".

Однако молчание не должно быть обидным для оппонента. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, то может подействовать, как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, и тогда отрицательное возбуждение оппонента резко снизится.

Следует всячески избегать констатации отрицательного эмоционального состояния оппонента: "Ну зачем вы нервничаете", "Успокойтесь, пожалуйста" и т.п. Подобные "успокаивающие" слова только усиливают развитие конфликта.

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-нибудь обидное, можно вызвать эффект страшной разрушительной силы.

Если вы замолчали, и оппонент расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна полностью исключать что бы то ни было обидное и оскорбительное для оппонента. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт в начале, не дает ему разгона.

Лекция № 8 (2 часа)

Тема: Публичное выступление как форма деловой коммуникации

1. Вопросы лекции:

1. Правила и особенности публичного выступления.
2. Подготовка к выступлению.
3. Техники выступления. Речь. Язык тела.

Краткое содержание вопросов

Наименование вопроса №1. Правила и особенности публичного выступления.

Для формирования благоприятного имиджа выступающему особенно важны первые минуты контакта с аудиторией. На этом этапе речевого состязания выступающий сможет «выиграть», только овладев навыками эффектного «вхождения» в речь (первые 3-5 минут), когда голос оратора воспринимается комфортно, с удовольствием. Более 38 % передаваемой в устном общении информации обеспечивает **интонация** оратора. Если, предположим, оратор находится в состоянии эмоционального возбуждения, излишнего волнения, страха, депрессии, усталости, то по закону эмоционального «заражения» у его слушателей тоже возникнут аналогичные (и нежелательные для них) ощущения. Здесь главное — расположить к себе слушателей, увлечь их темой предстоящего выступления, заинтересовать собой как неординарной личностью. При этом можно использовать следующие приемы:

- сопереживание;
- парадоксальное начало;
- неожиданный вопрос;
- интригующее описание;
- интересный или необычно поданный факт;
- оригинальная цитата;
- комплимент всем собравшимся;
- наглядный пример;
- шутка;
- обращение к непосредственным интересам аудитории.

Возможную реакцию аудитории на будущее выступление можно предугадать, заранее составив социальный портрет слушателя:

- социальный состав аудитории (если она неоднородна, нужно выделить наиболее многочисленные группы);
- количественный состав аудитории (2-4 человека, 12-15 человек, 40-50 человек);
- приблизительный возраст слушателей;
- круг особых интересов аудитории и набор «запретных тем», обсуждение которых в данной аудитории нежелательно;
- характер образования аудитории, вкусы, пристрастия, потребности.

Кроме того, надо ответить на вопросы: почему и зачем собрались слушатели? Как выступление связано с их интересами и потребностями? Чего они ждут от выступления? Где, когда и как они могут использовать полученную информацию?

Наука риторика предлагает ряд **рекомендации**, которые могут принести успех:

- входите в аудиторию уверенно, спокойно, демонстрируя доброжелательность по отношению к слушателям. Важно всем своим видом убедить их в том, что вам как оратору есть, что сказать, и вы знаете, как это сделать именно в этой аудитории;
- дайте возможность слушающим вас рассмотреть. Встаньте так, чтобы аудитория вас хорошо видела, и вы сами легко могли бы «встретиться» взглядом со всеми (по возможности) присутствующими в аудитории. Эта тактика позволит создать у каждого слушателя впечатление, что вы будете выступать именно для него, и даст сигнал для аудитории к управлению своим вниманием;
- рассматривая аудиторию, еще раз подкорректируйте ее социальный портрет, созданный на этапе подготовки выступления. При этом скройте ваше «исследование» слушателей за приветливой улыбкой, дружеской репликой, доброжелательным приветствием. Если ваше выступление начинается в дружественной манере, даже враждебно настроенная аудитория не устоит.

В ходе многовековой риторической практики выяснилось, что человек психологически не способен слушать оратора более 45 мин (так возник «академический час» в системе обучения). Первые 5-10 мин человек слушает, не отвлекаясь. Затем необходимо привлекать его внимание, вставляя в свою речь каждые 5-10 мин какую-то легкую реплику —

шутку, анекдот, яркий пример. В итоге аудитория позднее свяжет выступление воедино в своей памяти с помощью таких «легкомысленных» связей.

Поддерживать и направлять внимание слушателей помогает правильно выбранный темп речи — для выступающего 100-120 слов в мин. При такой скорости слушатели вполне успевают следить за ходом мыслей выступающего.

В памяти слушателей сохраняются дольше и прочнее отдельные идеи и фразы в речи оратора, если они эффектно отделены границами — переменной позы, жестом, паузой, изменением громкости голоса, его высоты, интонации. Здесь важно избежать категоричности утверждений, для чего применяют такие приемы, как вводные слова (возможно, вероятно, видимо), вопросы в форме утверждения «Не кажется ли вам, что...?», обращения (дорогие друзья, уважаемые коллеги). Подобные фразы не фиксируются в сознании слушателей, но в подсознании формируют позитивное отношение к выступающему.

На заключительном этапе выступления оратор должен закрепить в **эмоциональной памяти** слушателей впечатление от увиденного и услышанного. Поэтому разумно повторить ключевые моменты выступления, прибегнуть к выразительной цитате, афоризму (краткому и меткому изречению). Финальные слова опытный оратор всегда скажет «на подъеме», с оптимистической ноткой, чтобы оставить в этом состоянии уходящих слушателей. В заключительной части выступления следует: обобщить самое существенное в выступлении, усилить впечатление, закрепить сказанное, поставить конкретные задачи. Нельзя выносить в заключение какие-то новые мысли и новые факты, так как они не будут восприняты.

Наименование вопроса № 2. Подготовка к выступлению.

Публичная речь — одна из форм делового взаимодействия и искусства, по поводу которого сказано: "Хороших ораторов мало, но много ли на свете людей, способных их слушать" (Ж. Лабрюйер).

Публичная речь как компонент делового общения должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

Требования к публичной речи:

- речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: "Хороший оратор должен иметь голову, а не только глотку!"

- она должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

Публичная речь требует даже от опытных ораторов тщательной подготовки, а для начинающих деловых людей это обязательное требование. Подготовка речи является творческой работой, доставляющей ее автору радость и импровизационный азарт.

Для эффективного выступления с речью деловому человеку недостаточно только выбрать ее тему, необходимо подумать и о назначении речи. Выбирайте тему, соответствующую аудитории. Тема должна быть интересна, важна и понятна для слушателя. Это зависит, главным образом, от следующих факторов:

- основных интересов аудитории;
- групповых интересов;
- злободневных интересов;
- конкретных интересов;
- новизны темы;
- заложенных в теме полярных мнений.

При выборе темы для речи необходимо:

- 1) Проверить, вызовет ли тема достаточный интерес у слушателя. Необходимо выбрать волнующую слушателей тему, задевающую их интересы, провоцирующую потребность поддержать оратора. Это зависит, в свою очередь, от того, способен ли выступаю-

ций дать почувствовать слушателю, что вопрос идет о срочных, полезных и желательных действиях.

2) Выяснить, способны ли слушатели к действию. Для ответа на этот вопрос необходимо соотнести не только интересы аудитории, но и ее особенности.

3) Пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей и их убеждения.

Подбирайте уместную тему. Выбор темы зависит от места, времени и настроения публики, от актуальности конкретного момента. Официальный повод следует иногда использовать как исходный пункт для развития выбранной вами темы, которая, в свою очередь, может стать интересней и важней.

Публичная речь – явление творческое, сложное. Чтобы добиться нужного эффекта, оратору необходимо много работать. Будет ли это хорошо подготовленная речь или блестящая импровизация, она всегда результат накопленного опыта, знаний и умений. Оратор должен уметь подготовить выступление по заданной теме, уметь изложить материал, установить контакт со слушателями, отвечать на вопросы, быть готовым ко всяким неожиданностям

Публичное выступление, основная цель которого – убедить слушателей в правильности тех или иных положений.

Хорошая речь насчитывает десять элементов: объективность, ясность, образность, целенаправленность, повышение внимания, повторение, неожиданность, смысловую насыщенность, лаконизм, юмор.

Ораторской речью называют воздействующую, убеждающую речь, которая обращена к широкой аудитории, произносится профессионалом речи и имеет своей целью изменить поведение аудитории, её взгляды, убеждения, настроения. Стремление говорящего изменить поведение слушателя может касаться самых разных сторон его жизни: убедить голосовать за нужного депутата, склонить к принятию нужного решения, побудить покупать его определённые товары.. Особенно велика роль профессионала речи в сфере политики, общественной деятельности. Возрастание роли воздействующей речи в обществе привело к возникновению учения, которое разрабатывало теорию этой разновидности речевой деятельности. *Такое учение называется риторикой.*

Для общества в целом основная цель обучения языку состоит в том, чтобы научить каждого члена общества облекать любую социально значимую информацию в соответствующую речевую форму.

Подготовка речи начинается задолго до выступления и состоит из нескольких этапов: *сбор материала, отбор материала и его организация, обдумывание материала, подготовка тезисов или плана, стилистическое оформление, написание текста выступления, мысленное освоение, проба речи.*

Наименование вопроса № 3. Техники выступления. Речь. Язык тела.

Для оратора большое значение имеет техника речи, составляющими которой постановка речевого дыхания, дикция и орфоэпия (т.е. правильное литературное произношение).

Суть техники речи - в координации дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения. Это обеспечивает такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высоту, четкость дикции.

Сила голоса оратора имеет очень большое значение для аудитории. Если он говорит чрезмерно громко, к тому же имея шумный голос, это вызывает раздражение у людей, которые его слушают, и эффект выступления существенно снижается.

При жестикуляции пользуйтесь следующими правилами.

1) Жесты должны быть произвольны. Прибегайте к жесту по мере ощущения потребности в нем. Не подавляет импульса наполовину. Если начали поднимать руки, но не

дали им свободного движения вверх, то получится что-то вроде жеста, которым распугивают куры: киш - киш. Такая жестикация довольно привычная для новичков.

2) Жестикация не должна быть непрерывной. НЕ жестикулируйте руками на протяжении всей речи. Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом.

3) Управляйте жестами. Не стремитесь быть похожим на ветряную мельницу, берегите силы; помните, что жестикация - элемент равновесия всей позы. Никогда жест не должен отставать от подкрепляемого им слова.

4) Вносите разнообразие в жестикацию. Не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность.

5) Жесты должны отвечать своему назначению, их количество и интенсивность должны соответствовать характеру говорящего.

Стиль произношения и язык движения тела

Стиль произношения. Человека легко узнать по особенностям ее произношения. При этом очевидна эстетическая и вкусовая оценка качества произношения человека и соответствующая реакция на это. Известно, что отношение к человеку на этологическом уровне формируется на основе обаяния ее тембра, богатства и разнообразия интонации, энергетики произношения. Это привлекает и завораживает слушателей. Если не все перечисленные качества произношения имеют негативный оттенок, она негативно повлияет на слушателей. Очевидно, что с точки зрения восприятия речи существуют благозвучное, такова, что "ласкает" слух, и какофонических, что "оскорбляет" слух, произношение.

В интонационно-тембральных звучании - духовное богатство личности человека. Возможно объяснить некоторые правила и законы произношения и риторического воздействия на слушателей. Категории произношения с точки зрения мастерства ее восприятия:

1. постановка дыхания
2. деления языка на такты
3. паузация
4. темпоритм
5. интонация
6. логический и психологический ударения
7. тембр голоса
8. дикция и артикуляция
9. громкость, звучность

Техника речи - это совокупность нескольких составляющих, зная которые можно постепенно научиться этому искусству. Она включает в себя несколько факторов. И основной среди них - дикция. Техника речи была бы невозможна без четкого произнесения звуков - гласных и в особенности согласных. Кажется, что говорить внятно и четко - легко. В действительности же дела обстоят с точностью до наоборот, и обучение дикции может занять немало времени.

Лекция № 9 (2 часа)

Тема: Деловой этикет

1. Вопросы лекции:

1. Понятие «этикет», «протокол», «деловой этикет». Принципы, функции делового этикета.
2. Основные принципы этики делового общения «сверху вниз», «снизу вверх», «по горизонтали».
3. Этикет и протокол встречи гостей.
4. Универсальные нормы этикета в деловой практике: приветствие, обращение и представление

Краткое содержание вопросов

Наименование вопроса №1. Понятие «этикет», «протокол», «деловой этикет».
Принципы, функции делового этикета

Деловое общение — это самый массовый вид социального общения. Оно представляет сферу коммерческих и административно-правовых отношений, экономико-правовых и дипломатических отношений.

Этикет – это правило поведения в общественных местах. Существует несколько видов этикета:

- деловой;
- воинский;
- светский;
- дипломатический;
- и др.

Протокол – это правила, которые регламентируют порядок встреч, бесед, протоколов и т. д.

Деловой этикет – это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления и взаимоотношения людей в обществе.

Социальная роль этикета. Функции и принципы делового этикета.

Принципы делового этикета:

1. Принцип гуманизма (закрепляет нравственную основу современного делового этикета).

Принцип гуманизма включает в себя вежливость во всех ее многообразиях:

- корректность;
- скромность;
- тактичность;
- вежливость;

2. Принцип целесообразности действия (заключается в том, что они не противостоят принципам делового этикета).

Функции делового этикета:

1. Информационная (нормы этикета информируют как вести себя в конкретной ситуации);

2. Стандартизация поведения (каждого члена коллектива);

3. Социальный контроль и социальное влияние;

4. Чувство психологического комфорта (следуя правилам этикета снижается чувство тревоги, укрепляет чувство уверенности в правильности своего поведения).

Наименование вопроса 2. Основные принципы этики делового общения «сверху вниз», «снизу вверх», «по горизонтали».

Деловое общение «сверху вниз»

1. Руководитель должен стремиться превратить свою организацию в сплоченный коллектив, с высокими моральными нормами общения;

2. Если сотрудник не выполнил распоряжение руководителя, то руководитель должен дать понять, что он знает и узнать почему сотрудник не выполнил это распоряжение;

3. При возникновении проблем, руководитель должен узнать в чем дело. Критиковать можно действия, поступки, а не личность человека и пытаться как можно больше подбадривать человека, принимать прием бутерброда;

4. Руководитель должен укреплять у коллектива чувство собственного достоинства;

5. Руководитель должен доверять своим сотрудникам и признавать свои ошибки.

Деловое общение «снизу вверх»

1. Подчиненный всегда должен помогать руководителю в составе сплоченности коллектива;

2. Не пытаться навязывать свою точку зрения руководителю, не указывать ему;

3. Подчиненный не должен говорить с руководителем в категоричной форме;
4. Подчиненный должен быть преданный своему руководителю.

Деловое общение «по горизонтали»

1. Сотрудник не должен требовать к себе особых привилегий от другого;
2. Не относиться с предвзятостью к коллегам;
3. Никогда не давать обещания, которые не сможет выполнить;
4. Не лезть к человеку в душу.

Обращение между руководителем и подчиненным. Переход с "Вы" на "Ты".

Общение с подчиненным

Соблюдение правил служебного этикета в общении руководителя с подчиненными не только облегчает отношения между ними, но и служит верным средством создания благоприятных условий для эффективного труда служащего.

Наиболее удачные личные встречи всегда носят неофициальный характер. Это собеседование, проведение которого требует соответствующих навыков. Поэтому, руководителям желательно относиться к ним как к советам или дискуссиям, поскольку проводятся они регулярно и являются неотъемлемой частью стиля жизни в организации.

Согласно бытовому этикету переход на «ты» может быть осуществлен только по инициативе человека, занимающего более высокое положение: старшего по возрасту или должности. Но существуют нюансы и различия, которые следует учесть в деловом общении. В быту предложение о переходе на «ты» должно поступить мужчине от женщины, а вот на рабочем месте, если ваш руководитель мужчина, он имеет право первым выступить с такой инициативой и попросить вас обращаться к нему так.

Такое, менее формальное обращение, все равно может быть достаточно уважительным и соответствовать общей корпоративной культуре, но прежде, чем перейти к нему, необходимо продумать, действительно ли это так необходимо. Оставаясь в рамках общения на «вы», вам удастся сохранить между собой и руководителем некоторую незримую границу, которая позволит и вам, и ему оставаться в более официальных, рабочих отношениях. Иногда это поможет руководителю лишиться раз сдержаться и высказать свои претензии в более спокойном тоне.

Не будет ничего обидного, если вы откажетесь обращаться к руководителю на «ты», им это будет воспринято как признак того уважения, которое вы питаете к нему. В случае, когда для вас это неприемлемо или некомфортно, не стоит соглашаться на такой переход, вопреки своему желанию или убеждениям.

Наименование вопроса 3. Этикет и протокол встречи гостей

Рассадка на переговорах

Все деловые переговоры начинаются с рассадки. Поэтому, чтобы не ударить в грязь лицом перед деловыми партнерами, запомните несколько правил, которые должны соблюдаться при любом типе размещения за столом.

Главы делегаций и руководители компании всегда сидят во главе стола. Если присутствуют переводчики, то они размещаются сбоку. Далее за столом располагаются остальные участники переговоров по рангам.

Альтернативный вариант размещения руководства: если переговоры проходят между двумя равнозначными компаниями, главы делегаций (руководители) сидят в центре стола, друг напротив друга, рядом с ними переводчики. Далее — по законам этикета.

Если в переговорах участвуют три и более сторон, то они рассаживаются согласно алфавиту по часовой стрелке вокруг прямоугольного или круглого стола.

Способ	Схематическое изображение	Комментарии размещения
-Конференция-		Официально. По субординации. Может вызвать конфронтацию, противостояние мнений
-Подкова-		Способствует взаимодействию. Доступный визуальный контакт. Хорошие возможности контроля
У-образное расположение		Позволяет создать обстановку сотрудничества между собеседниками при ведущей роли оратора
-Круглый стол-		Объединяет людей, демократизирует обстановку обсуждения проблем
-Кабаре-		Для работы маленькими группами. Возможны трудности фокусирования внимания

Этика делового общения в ситуации: распоряжение

Указания (распоряжения) - рабочий инструмент руководителя.

Отдавая распоряжение подчиненному, руководитель каждый раз стоит перед выбором между приказом, поручением и просьбой, опираясь на формальный, профессиональный и личный авторитет. Стоит обратить внимание на то, что если подчиненные руководствуются только правилами, установленными руководством, его приказами, то они могут работать примерно на 60-65% от своих возможностей, просто выполняя свои обязанности достаточно удовлетворительно. Но чтобы добиться полной реализации способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство и инициируя их активность.

Приказная форма, жесткий стиль требований уместны в экстремальных ситуациях, они имеют целью беспрекословное выполнение указания, однако, подавляют инициативу исполнителя и освобождают его от личной ответственности, исключая возможность доверительного сотрудничества.

Все управление, в конечном счете, сводится к стимулированию, развитию активности, инновационности других людей. Чем жестче отдан приказ, тем больше он обезволивает подчиненного, лишает его возможности проявлять инициативу, однозначно навязывает конкретное действие, а не требуемый результат.

Еще значительно снижается уровень эффективности труда, если приказ сопровождается угрозой наказания. Поэтому служебный этикет рекомендует избегать формы приказа во всех случаях, когда распоряжение достаточно облечь в форму просьбы. Подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, расценивая ее как проявление стремления к сотрудничеству, основанному на взаимном доверии, веры в способность работника проявить необходимую инициативу и активность при исполнении поручения.

Поручения, не входящие в круг непосредственных обязанностей подчиненного, следует давать только в форме просьбы.

Этика делового общения в ситуации: поощрение

Положительные подкрепления (вознаграждения, поощрения) в управленческой практике имеют большое значение.

Однако и поощрение требует соблюдения определенных правил этикета:

1. Чтобы вознаграждение достигло своей цели, оно должно быть конкретным;
2. Поощрение должно следовать непосредственно за успешно завершённой работой, которая заслуживает быть отмеченной;

3. Хороший руководитель заметит и отметит любые успехи подчиненных, независимо от степени их значимости;
4. Большое значение имеет форма выражения признания успеха подчиненного, правильно и вовремя найденное слово;
5. Публичное поощрение в присутствии коллег, уважение которых для человека особенно важно, часто оказывается более ценным, чем материальное вознаграждение.

Этика делового общения в ситуации: наказание

Наказание и поощрение подчиненных, как оценка их труда, являются функцией руководителя.

Приведем некоторые из них:

1. Критика или наказание подчиненного никогда не должны основываться на непроверенных данных или подозрениях;
2. При неудовлетворительном качестве выполненной работы, руководитель должен выяснить: кто ее поручил сотруднику; кто и как его при этом инструктировал; каков был контроль. Только после этого может быть установлена степень виновности подчиненного в том, что работа выполнена некачественно;
3. Если просчеты в работе произошли отчасти по вине руководителя, необходимо немедленно и открыто признать это, не пытаясь переложить всю вину на подчиненного: такое поведение руководителя только укрепит его авторитет в коллективе;
4. Прежде чем определить форму воздействия на подчиненного, следует постараться объективно оценить поступок и мотивацию его действий;
5. Неудовлетворенность руководителя качеством работы или поступком подчиненного может быть выражена в форме критики.
6. Наказание должно соответствовать степени тяжести проступка;
7. Самое грубое нарушение служебного этикета - публичная критика;
8. Важный аспект этикета - единство требований ко всем сотрудникам;
9. Правила служебного этикета не позволяют руководителю жаловаться на своих подчиненных;
10. Чтобы наказание не носило деструктивный характер, а отрицательные эмоции подчиненного были направлены на свой поступок, а не на руководителя, следует соблюдать определенную тактику ведения разговора с ним.

Тактика ведения разговора руководителя с подчиненным.

Прежде чем говорить о проступке с подчиненным, руководителю следует вспомнить об успехах провинившегося, его достижениях, а заканчивая беседу, остановиться на тех положительных качествах, которые могут вселить веру в успех работы в будущем.

Для облегчения ведения беседы приведем шесть правил корректирующего поведения руководителя:

1. Обеспечьте правильное отношение. Успокойтесь, возьмите себя в руки, по возможности подождите, когда уляжется раздражение, а затем уже приступайте к разговору с подчиненным.
2. Правильно выбирайте место. Критиковать человека следует в приватной обстановке. Если делать это публично, его могут поддержать товарищи по коллективу. В результате вы рискуете втянуться во внутригрупповой конфликт. В приватной же обстановке, вы, как руководитель, можете довольно уверенно контролировать ситуацию, свои эмоции (что весьма трудно делать “на публике”). К тому же подобная обстановка дает возможность подчиненному “сохранить лицо”.
3. Правильно выбирайте время. Считается, что разговаривать с подчиненным по поводу того или иного проступка следует тотчас после его совершения, а не спустя, допустим, полгода, когда проступок отчасти забыт, и эффект новизны давно утрачен.
4. Изложите содержание проступка, подтвердите его фактами. Подчиненный должен знать, чем конкретно недоволен руководитель. Желательно выслушать доводы подчиненного, чтобы лучше уяснить причины его поведения.

5. Критикуйте человека только за проступок. Руководителю следует помнить: ни в коем случае нельзя задевать личность подчиненного, унижать его достоинство. Раз речь идет о том или ином его проступке, критикуйте только за него.

6. Объясните, насколько важно изменить поведение. Имеется в виду, что руководитель должен объяснить сотруднику, насколько важно для него лично и для коллектива в целом впредь не нарушать установленные правила поведения.

Наименование вопроса 4. Универсальные нормы этикета в деловой практике: приветствие, обращение и представление

Приветствие

Вежливость как руководящий атрибут воспитанного человека представляет для начала приветствие. С старинных дней люди оказывают друг другу особое благоговение при помощи приветствий.

Формы приветствий в разных государствах крепко выделяются. Хотя при всем разнообразии приветствий интернациональный этикет в собственной основе одинаков: люди встретившись хотят друг другу добра и благосостояния, самочувствия, удач в труде, добродушного утра, дня или же вечера.

Основным правилом устного приветствия считается принцип "снизу вверх", первым здоровается подчиненный с боссом, младший по возрасту со старшим, член делегации с руководителем, в нашей стране представитель сильного пола с барышней.

Для рукопожатий работает принцип "сверху вниз", т. е. первым предлагает руку человек наиболее старший по должности либо по возрасту. Рукопожатия порой обязательны. К примеру, как скоро к руководителю входит гость, довольно учтиво и корректно обойтись словесным приветствием "Доброе утро", "Здравствуйте", при всем при этом устроить нетяжелый поклон головой и немного заулыбаться.

Попавший в здание должен (вне зависимости от должностного ранга) первым приветствовать находящихся там. А находящиеся там отвечают не хором, как в средней школе, а исключительно те, кто ближе сидит, кому комфортнее.

Приветствовать попавшего возможно не вставая с собственного рабочего места, хотя непременно оторвавшись от работы на некоторое количество секунд.

Существенно принимать во внимание национальные обыкновения и обычаи, не стоит забывать, собственно принятое на Западе и считающееся показателем крепкого нрава энергичное рукопожатие в основной массе государств Востока и Юго-Восточной Азии абсолютно не уместно. Рукопожатие у индусов меняет наклон головы к сложенным у груди кистям рук. В Японии принято кланяться в ответ на приветствие. В арабских и южноамериканских государствах принято, собственно встретившись партнеры сильного пола обнимают друг друга.

Представление

В светском этикете принято держаться правила, собственно человек начинает присутствовать для вас только с той минуты, как вам его предположили. До данного вы не имеет право с ним беседовать, приветствовать его и т. д. В отличие от светского в деловом этикете некоторое количество другие правила, к примеру, допускается самопредставление.

Представление в деловой жизни считается весомым составляющим вежливости. При помощи его возможно установить нужные и нужные взаимосвязи. Сообразно деловому этикету предположить кого-то — означает назвать его фамилия, фамилию, должность, организацию, в коей он действует.

По жестким правилам делового этикета знакомство обязано происходить при содействии третьего лица, знающего двух знакомящихся. Данный человек выступает гарантом для двух сторон, гарантом порядочности представляемых друг другу людей. Хотя в сегодняшнем деловом мире роль гаранта имеет возможность сделать организация, в коей трудятся (или же встретились на деловом событии) работники.

Обращение

"Вы" употребляется тогда, в коих принято обращаться по фамилии и отчеству. При обращении к деловым партнерам как правило обязана употребляться форма "вы". Общение на "ты" разрешено при обоюдном согласии или быть может обусловлено неформальными отношениями.

Тогда как не рекомендовано обращаться друг к другу на "ты" при деловых партнерах, посетителях. При выходе в свет гостя рекомендовано перейти на "вы". Таким же образом главнейшие сотрудники в пребывании работников обязаны обращаться друг к другу на "вы".

Переход от "вы" к "ты" либо напротив — практически постоянно волнующее событие, заявление свежих взаимоотношений. Есть люди, кои резко и с легкостью переходят на "ты", иные, напротив, делают самое неохотно. Есть и эти, кои отказ от "ты" оценивают как ответственное отдаление причем даже как индивидуальное оскорбление.

Нет специализированных правил, как скоро и при каких жизненных обстоятельствах возможно переходить на "ты". Наверное всецело находится в зависимости от нрава людей, взаимоотношений, обстановки. Тогда как ни разу младший по возрасту не может первым переходить на "ты" со старшим, подчиненный — с боссом, секретарь — с гостем.

С предложением перейти на "ты" необходимо быть довольно осмотрительным, по следующим причинам отказ имеет возможность вызвать чувство неловкости, особо у того, кто устроил это самое предложение.

Специфика русского языка в именовании людей заключается в том, собственно фамилия состоит из нескольких компонентов: фамилия, отчество и имя. Выбор обращения имеет этикетный значение, выражает отношение к адресату.

В большинстве случаев, человеку хорошо слышать свои данные. Ясно, собственно не любого собеседника возможно именовать просто по фамилии.

Не обращаются по фамилии:

- к человеку, кто старше вас по возрасту;
- к работнику, кто старше вас по статусу;
- К своему боссу.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие 1 (ПЗ-1). Тема 1. Коммуникации: виды и функции. Специфика деловой коммуникации – 2 час.

1. Задание для работы:

Вопросы к занятию:

1. Сущность понятия «коммуникация». Основные подходы к определению понятий «общение», «коммуникация», «деловая коммуникация».

2. Каковы основные этапы коммуникационного процесса?

3. По каким критериям можно оценивать эффективность коммуникативного процесса?

4. Назовите виды общения. Какова специфика каждого из них?

5. Что представляют собой межличностные деловые коммуникации? Раскройте их сущность и структуру.

6. Расскажите об основных задачах, условиях и функциях делового общения. Какова роль обратной связи в деловом общении?

7. Раскройте сущность методов управления общением.

8. В каких формах осуществляется деловое общение?

9. В чем сущность коммуникативной, перцептивной и интерактивной сторон общения?

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Деловая коммуникация как специфический обмен информацией является процессом передачи содержания:

- 1) интеллектуального и делового
- 2) эмоционального и культурного
- 3) эмоционального и интеллектуального
- 4) рационального и делового

2. Общение людей осуществляется с помощью коммуникаций:

- 1) вербальных и устных
- 2) вербальных и невербальных
- 3) письменных и невербальных
- 4) устных и невербальных

3. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью сообщений:

- 1) устных и письменных
- 2) слов и жестов
- 3) жестов и мимики
- 4) устных и бессловесных

4. Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка:

- 1) языка тела и слов
- 2) языка телодвижений и письменной речи
- 3) устной речи и ее параметров
- 4) языка телодвижений и диапазонов речи

5. Коммуникации в организации важны

- 1) только для систем управления
- 2) для управленческих и производственных систем
- 3) для всей организации в целом
- 4) только для отдельных структур организации

6. Основатель менеджмента А. Файоль выделял составляющие организации:

- 1) материальную и социальную
- 2) управленческую и производственную
- 3) производственную и транспортную

- 4) транспортную и финансовую
2. Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос и (или) тестирование по теме занятия.
2. Обсуждение ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия.

При обсуждении ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Обобщение, систематизация, углубление, закрепление полученных практических знаний по конкретным вопросам темы.
2. Формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности.
3. Выработка таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

3. Результаты и выводы

1. Усвоение студентами знаний и закрепление навыков по теме практического занятия.
2. Формирование у студентов практических умений, развитие навыков командной работы, коммуникативной компетентности.

Практическое занятие 2 (ПЗ-2). Тема 2. Средства делового общения: вербальные – 2 часа

1. Задание для работы:

Вопросы к занятию:

1. Что такое вербальное общение?
2. Каковы функции языка в общении?
3. Каковы основные признаки официально-делового стиля речи?
4. Что, на ваш взгляд, означает умение слушать? Что дает людям умение слушать?
5. Каковы трудности эффективного слушания? Каковы внешние помехи слушания?
6. Как преодолеть крайности мужского и женского стилей слушания?
7. В чем особенности направленного, критического слушания?
8. Какова специфика эмпатического слушания?
9. В чем особенность нерефлексивного слушания?
10. Как часто в разговоре с друзьями вы используете приемы рефлексивного слушания? Раскройте содержание каждого приема.
11. Зачем нужна положительная установка по отношению к неприятному собеседнику?
12. Каковы ее виды и способы осуществления «Обратной связи»?

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Ошибка в оценке человека через приписывание ему определенных качеств (информация о человеке накладывается на тот образ, который уже был создан заранее; этот образ, ранее существовавший, мешает объективной оценке) это

- 1) эффект проекции
- 2) эффект ореола
- 3) эффект первичности и новизны
- 4) эффект стереотипизации

2. Ошибка в оценке человека через приписывание ему определенных качеств. Информация о человеке накладывается на тот образ, который уже был создан заранее. Этот образ, ранее существовавший, мешает объективной оценке.

- 1) эффект проекции
- 2) эффект ореола
- 3) эффект первичности и новизны
- 4) эффект стереотипизации

3. Согласны ли вы с утверждением, что деловое взаимодействие предполагает обязательность контактов участников общения, независимо от их симпатий и антипатий?

- 1) да
- 2) нет

4. Единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием позиций каждого, это –

- 1) аттракция
- 2) интеракция
- 3) суггестия
- 4) транзакция
- 5) экспектация

5. «Эффект стереотипизации – это приписывание партнеру собственных состояний». Есть ли в этом суждении ошибка?

- 1) да
- 2) нет

6. «Эффект ореола» – это устойчивое представление о каком-либо явлении или человеке, свойственное представителям той или иной группы». Есть ли в этом суждении ошибка?

- 1) да
- 2) нет

7. Заполните пропуск.

Явным признаком _____ является чувство неудобства: вам не хочется что-то делать, говорить, а приходится – иначе неудобно, вы будете «плохо выглядеть».

- 1) аттракции
- 2) интеракции
- 3) суггестии
- 4) транзакции
- 5) экспектации
- 6) манипуляции

2. Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос и (или) тестирование по теме занятия.
2. Обсуждение ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия.

При обсуждении ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Обобщение, систематизация, углубление, закрепление полученных практических знаний по конкретным вопросам темы.
2. Формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности.
3. Выработка таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

3. Результаты и выводы

1. Усвоение студентами знаний и закрепление навыков по теме практического занятия.
2. Формирование у студентов практических умений, развитие навыков командной

работы, коммуникативной компетентности.

Практическое занятие 3 (ПЗ-3). Тема 3. Средства делового общения: невербальные – 2 часа

1. Задание для работы:

Вопросы к занятию:

1. Можно ли воздействовать без слов?
2. Как может наш «безмолвный язык» регулировать наши отношения с окружающими?

3. Что значит культура контакта?
4. Естественность и маскировка: «быть или казаться»?
5. Надо ли стараться быть «понятным»?
6. Должен ли человек контролировать свое невербальное поведение в общении?
7. Управлять своим невербальным поведением – не значит ли это отказ от естественности?

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. По субъектам взаимодействия в организации выделяются направления коммуникации

- 1) вертикальные и линейные
- 2) горизонтальные и восходящие
- 3) вертикальные и горизонтальные
- 4) активные и нисходящие

2. Среди вертикальных коммуникаций различают

- 1) восходящие и деструктивные
- 2) восходящие и нисходящие
- 3) нисходящие и конструктивные
- 4) восходящие и конструктивные

3. Наиболее важными целями интерактивных коммуникаций являются (укажите лишнее):

- 1) постановка задачи
- 2) координация заданий
- 3) обмен информацией
- 4) разрешение конфликта

4. Ситуация, при которой у получателя информации не возникает дополнительных вопросов, характеризуется такой чертой эффективной обратной связи, как

- 1) описательность
- 2) конструктивность
- 3) своевременность
- 4) конкретность

5. Жесты какого типа имеют наибольшую национальную и культурную специфику и значительно разнятся в зависимости от страны?

- 1) жесты-иллюстраторы
 - 2) жесты-регуляторы
 - 3) жесты-адаптеры
 - 4) жесты-символы
6. В каких случаях исполняются жесты-иллюстраторы?

- 1) для пояснения сказанного словами
- 2) для усиления тех или иных моментов сообщения
- 3) для подчеркивания ключевых моментов беседы
- 4) во всех выше перечисленных случаях

7. Какой из перечисленных жестов не относится к жестам-регуляторам?

- 1) приветствие рукопожатие
- 2) частые кивки головой – для ускорения беседы
- 3) медленные кивки головой – выказывают заинтересованность в беседе
- 4) приподнятый вверх указательный палец – желание прервать беседу на данном месте или возразить

5) американский символ «ОК», означающий «все хорошо»

2. Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос и (или) тестирование по теме занятия.
2. Обсуждение ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия.

При обсуждении ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Обобщение, систематизация, углубление, закрепление полученных практических знаний по конкретным вопросам темы.
2. Формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности.
3. Выработка таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

3. Результаты и выводы

1. Усвоение студентами знаний и закрепление навыков по теме практического занятия.
2. Формирование у студентов практических умений, развитие навыков командной работы, коммуникативной компетентности.

Практическое занятие 4 (ПЗ-4). Тема 4. Барьеры, возникающие при общении, и способы их преодоления – 2 часа

1. Задание для работы:

Вопросы к занятию:

1. Какие коммуникативные барьеры вам известны?
2. Барьеры, непреодолимые для партнера по общению.
3. Как преодолеть барьеры в общении?
4. Механизмы восприятия и понимания делового партнера (эмпатия, рефлексия, идентификация, стереотипизация, индивидуализация).

5. Основные каналы восприятия (визуальный, аудиальный, кинестический).

6. Формирование первого впечатления, фильтры восприятия.
7. Что такое стереотип и каково его значение в профессиональной деятельности?
8. Что входит в понятие «перцептивная сторона общения»?

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. К вербальным средствам общения относятся

- 1) устная речь
- 2) письменная речь
- 3) устная и письменная речь
- 4) интонации голоса

2. Какие из перечисленных ниже средств общения относятся к невербальным?

- 1) жесты
- 2) позы

- 3) мимика
- 4) все перечисленные
- 5) выражение лица
3. Чье восприятие образа другого человека более объективно?
 - 1) человека с положительной самооценкой, адаптированного к внешней среде
 - 2) эмоциональной женщины
 - 3) человека авторитарного типа
 - 4) конформной (склонной к приспособленчеству) личности
 - 5) человека с низкой самооценкой
4. По утверждению австралийского специалиста А. Пиза , наибольший объем информации от другого человека передается нам с помощью
 - 1) слов
 - 2) мимики, жестов, позы
 - 3) тона голоса и его интонаций
 - 4) всего выше перечисленного в равной степени
5. Ситуация, при которой коммуникаторы хорошо понимают друг друга, характеризуется как
 - 1) своевременность
 - 2) готовность
 - 3) достоверность
 - 4) ясность
6. По направленности выделяют такие коммуникативные связи, как
 - 1) нисходящие, восходящие и интерактивные
 - 2) нисходящие, интерактивные и горизонтальные
 - 3) интерактивные, горизонтальные и восходящие
 - 4) активные, интерактивные и пассивные
7. Руководитель пришел к подчиненным и сообщил о режиме работы в предстоящие предпраздничные дни. Это пример коммуникации
 - 1) горизонтальной
 - 2) нисходящей
 - 3) восходящей
 - 4) интерактивной

2. Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос и (или) тестирование по теме занятия.
2. Обсуждение ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия.

При обсуждении ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Обобщение, систематизация, углубление, закрепление полученных практических знаний по конкретным вопросам темы.
2. Формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности.
3. Выработка таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

3. Результаты и выводы

1. Усвоение студентами знаний и закрепление навыков по теме практического занятия.
2. Формирование у студентов практических умений, развитие навыков командной работы, коммуникативной компетентности.

Практическое занятие 5 (ПЗ-5). Тема 5. Деловые переговоры как форма деловой коммуникации – 2 часа

1. Задание для работы:

Вопросы к занятию:

1. В каких случаях применяется метод деловых переговоров?
2. Какие требования предъявляются к специалистам, ведущим переговоры?
3. Каковы преимущества, когда переговоры ведет один человек?
4. Каковы преимущества, когда переговоры ведет команда?
5. Как выбрать наиболее эффективную стратегию переговоров применительно к конкретной ситуации?
6. Как на основании избранной стратегии проработать аргументацию своей позиции? Как усилить собственную позицию в процессе переговоров?
7. Что такое тактика ведения переговоров?
8. Какие некорректные тактические приемы используются деловыми партнерами на переговорах?
9. Подготовьте список вопросов для анализа результатов переговоров.

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Для результативного проведения деловых встреч, бесед, переговоров
 - 1) необходимо контролировать свои движения и мимику
 - 2) стараться интерпретировать реакции партнера
 - 3) понимать язык невербальных компонентов общения
 - 4) пользоваться всеми выше перечисленными пунктами
2. Равноправие участников, свободный обмен мнениями и взглядами подразумевает беседа
 - 1) за «Т»-образным столом
 - 2) за круглым столом
 - 3) за журнальным столиком
 - 4) этот психологический аспект не учитывается
3. Какой из перечисленных факторов может отрицательно повлиять на атмосферу общения при первой встрече?
 - 1) очки с затемненными стеклами
 - 2) располагающий взгляд
 - 3) доброжелательная улыбка
 - 4) строгий деловой костюм
4. В перечисленных ниже вариантах найдите тот, который не предполагает употребление жестов-адаптеров.
 - 1) в ситуациях стресса
 - 2) в затруднительных ситуациях
 - 3) для пояснения сказанного
 - 4) служат признаком переживаний
 - 5) все перечисленные выше случаи
5. Установите соответствие.
 1. Виды общения
 2. Формы общения а) презентация б) торги в) познавательное общение г) деловые переговоры д) телефонное общение е) суггестивное общение ж) ритуальное общение з) спор и) деловое совещание
6. Какой вид активного слушания представлен ниже?
 - Боюсь, меня не возьмут на соревнование.
 - Думаешь, ты недостаточно подготовлен? а) выяснение б) перефразирование в) резюмирование

7. О какой стороне общения идет речь: «он на меня давил, но я не поддался»; «он подстроился под меня»; «борьба между нами привела к поражению та-кого-то»; «он нанес мне удар»; «мы топтались на одном месте» и т.п.?

- 1) перцептивной
- 2) коммуникативной
- 3) интерактивной

2. Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос и (или) тестирование по теме занятия.
2. Обсуждение ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия.

При обсуждении ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Обобщение, систематизация, углубление, закрепление полученных практических знаний по конкретным вопросам темы.
2. Формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности.
3. Выработка таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

3. Результаты и выводы

1. Усвоение студентами знаний и закрепление навыков по теме практического занятия.
2. Формирование у студентов практических умений, развитие навыков командной работы, коммуникативной компетентности.

Практическое занятие 6 (ПЗ-6). Тема 6. Формы письменных деловых коммуникаций – 2 часа

1. Задание для работы:

Вопросы к занятию:

1. Определите тип приведенных ниже писем (извещение, подтверждение, напоминание, просьба, ответ, сопроводительное письмо). Ответ обоснуйте.
2. Составьте, соблюдая все правила оформления реквизитов документа: а) письмо-извещение с выражением готовности к сотрудничеству в организации выставки-ярмарки; б) письмо-извинение (ситуация и повод – на ваше усмотрение).
3. Составьте деловое письмо приносящее «Чудодейственный» результат (Д. Карнеги).
4. Составьте текст информационного письма, которое вы можете разослать потенциальным участникам бизнес-презентации (тема презентации по выбору студента).

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Бригадир доложил начальнику цеха о выполнении задания. Это пример коммуникации
 - 1) горизонтальной
 - 2) нисходящей
 - 3) восходящей
 - 4) интерактивной
2. По каналам неформальной коммуникации распространяется
 - 1) наиболее точная информация
 - 2) только неточная информация
 - 3) официальная информация

- 4) информация в условиях недостатка официальной и точной
3. К современным коммуникационным системам относятся
 - 1) записки
 - 2) электронные послания
 - 3) личные устные сообщения
 - 4) письма
4. Структура речевого сообщения включает
 - 1) вводную и основную части, заключение
 - 2) вступление, вводную часть и заключение
 - 3) вступление, основную и вводную части
 - 4) основную часть, конец и заключение
5. Ошибки, статусные различия, разные уровни культуры являются причинами:
 - 1) помех и декодирования информации
 - 2) барьеров и помех в коммуникации
 - 3) информирования и дезинформирования
 - 4) адекватности восприятия информации
6. Канал обратной связи – это средство
 - 1) консервации информации
 - 2) передачи информации
 - 3) получения информации
 - 4) взаимопонимания коммуникаторов
7. Инициатор и организатор процесса коммуникации называется:
 - 1) коммуникатор
 - 2) реципиент
 - 3) информатор
 - 4) декодер

2. Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос и (или) тестирование по теме занятия.
2. Обсуждение ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия.

При обсуждении ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Обобщение, систематизация, углубление, закрепление полученных практических знаний по конкретным вопросам темы.
2. Формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности.
3. Выработка таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

3. Результаты и выводы

1. Усвоение студентами знаний и закрепление навыков по теме практического занятия.
2. Формирование у студентов практических умений, развитие навыков командной работы, коммуникативной компетентности.

Практическое занятие 7 (ПЗ-4). Тема 7. Публичное выступление как форма деловой коммуникации – 2 часа

1. Задание для работы:

Вопросы к занятию:

1. Правила и особенности публичного выступления.

2. Подготовка к выступлению.

3. Техники выступления. Речь. Язык тела.

Форма проведения: презентации студентов на заданную тему.

Ситуации для презентации:

1. На предприятии формально относятся к организации труда. Потери рабочего времени практически не снижаются. За полгода из-за прогулов, опозданий и по другим причинам потеряны сотни человеко-дней. Много рабочего времени теряется из-за простоев оборудования. Многие опоздания происходят из-за плохой работы городского транспорта. Неудивительно, что на предприятии большой процент брака. Ваше выступление перед рабочими с предложениями и требованиями по устранению недостатков.

2. Ваша компания уже несколько лет довольно успешно работает, но имидж ее еще не сформирован. Вы выступаете на совете директоров с программой социальной политики компании и создания условий для более дружелюбного отношения населения к вашей компании.

3. На вашем предприятии расширили производство. В настоящее время предприятие выпускает больше продукции, чем поступило заявок от дистрибьюторов. Склады предприятия забиты. Вы выступаете с предложением по реализации скопившейся продукции и недопущению подобной ситуации впредь.

4. К декану факультета пришли студенты, выражающие недовольство сбоями в расписании и неудовлетворительным (по их мнению) преподаванием ряда предметов. Их требование: по одному из профилирующих предметов, который из-за болезни преподавателя дается ускоренным темпом, заменить экзамен на зачет. Ваше выступление в качестве декана перед студенческой аудиторией, объясняющее положение дел и необходимость проведения экзамена. Ваши предложения по помощи студентам в освоении злополучного предмета.

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Определите, какое из технических средств коммуникации обеспечивает персонализированное получение информации

- 1) газета
- 2) журнал
- 3) телефон
- 4) телевизор

2. При каком количестве ступеней передачи информации система коммуникации остается работоспособной и не становится еще чрезмерно громоздкой?

- 1) 5-6
- 2) 6-7
- 3) 7-8
- 4) 3-4

3. Определенная последовательность групп суждений, приводимых в подтверждение истинности другого суждения, называется

- 1) рассуждение
- 2) аргументация
- 3) тезис
- 4) интерпретация

4. Первое официальное представление заинтересованной аудитории неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей называется:

- 1) представление
- 2) презентация
- 3) знакомство

- 4) ознакомление
5. Презентацию проводит
 - 1) конференсье
 - 2) ведущий
 - 3) ведомый
 - 4) продюсер
6. Во время презентации рекомендуется говорить со скоростью приблизительно
 - 1) 150-200 слов в минуту
 - 2) 200-250 слов в минуту
 - 3) 250-300 слов в минуту
 - 4) 120-150 слов в минуту
7. Презентацию рекомендуется проводить
 - 1) в течение 1,5-2 часов после обеда
 - 2) в течение 1,5-2 часов до обеда
 - 3) в течение 2-3 часов после ужина
 - 4) совмещать с обедом
2. Краткое описание проводимого занятия
 1. Устный опрос и (или) тестирование по теме занятия.
 2. Обсуждение ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия.

При обсуждении ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Обобщение, систематизация, углубление, закрепление полученных практических знаний по конкретным вопросам темы.
2. Формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности.
3. Выработка таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

3. Результаты и выводы

1. Усвоение студентами знаний и закрепление навыков по теме практического занятия.
2. Формирование у студентов практических умений, развитие навыков командной работы, коммуникативной компетентности.

Практическое занятие 8 (ПЗ-8). Тема 8. Итоговая деловая игра. «Прием на работу. Собеседование» – 2 часа

1. Задание для работы:
Вопросы к занятию:
 1. Структура деловой беседы.
 2. Основные этапы ведения беседы.
 3. Приемы начала беседы.
 4. Особенности телефонного разговора. Исходящие и входящие звонки.
 5. Правила ведения делового разговора.

Типовые тесты (для контроля знаний)

1. Искусство создания положительного имиджа о себе называется
 - 1) самореклама
 - 2) самопрезентация
 - 3) самостоятельность
 - 4) самореализация

2. Присчитывание предполагаемых результатов деятельности называется
 - 1) анализ целей
 - 2) анализ деятельности
 - 3) анализ результатов
 - 4) анализ последствий
3. Что из перечисленного может помешать установлению контакта с собеседником?
 - 1) приветствие
 - 2) улыбка
 - 3) поиск взаимных интересов
 - 4) постоянное подчеркивание собственной значимости
4. Какую реплику при вручении визитной карточки следует признать корректной?
 - 1) вот моя визитка
 - 2) прочтите мою визитку, там все написано
 - 3) позвольте вручить вам мою визитную карточку
 - 4) вот моя визитка, у Вас такой точно нет
5. На деловую встречу нужно одеваться
 - 1) так, как вам удобно
 - 2) чтобы выглядеть необычно
 - 3) подчеркивая свою индивидуальность
 - 4) соответственно содержанию разговора
6. Какой из перечисленных советов для развития уверенности в себе нельзя признать удачным?
 - 1) перестаньте критиковать себя
 - 2) критически относитесь к партнеру
 - 3) старайтесь быть позитивным
 - 4) перестаньте жаловаться
7. Признаком открытого к общению человека является
 - 1) неуверенность в себе
 - 2) доверие к людям
 - 3) мысли только о своей выгоде
 - 4) стремление говорить в основном о себе

2. Краткое описание проводимого занятия

1. Устный опрос и (или) тестирование по теме занятия.
2. Обсуждение ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия.

При обсуждении ситуационных (проблемных) вопросов по теме занятия необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Обобщение, систематизация, углубление, закрепление полученных практических знаний по конкретным вопросам темы.
2. Формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности.
3. Выработка таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

3. Результаты и выводы

1. Усвоение студентами знаний и закрепление навыков по теме практического занятия.
2. Формирование у студентов практических умений, развитие навыков командной работы, коммуникативной компетентности.