

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Управление персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.21 Этика деловых отношений

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки: Управление персоналом организации

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Нормативный срок обучения: 4 года

Форма обучения: очная

Оренбург 2015 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций

- 1.1 Лекция №1 Тема: «Основы этики деловых отношений»
- 1.2 Лекция №2 Тема: «Культура делового общения»
- 1.3 Лекция №3 Тема: «Правила этикета при деловом контакте»
- 1.4 Лекция №4 Тема: «Этика деятельности руководителя»
- 1.5 Лекция №5 Тема: «Правила конструктивной критики»
- 1.6 Лекция №6 Тема: «Вербальное общение»
- 1.7 Лекция №7 Тема: «Невербальное общение»
- 1.8 Лекция №8 Тема: «Подготовка и проведение переговоров»
- 1.9 Лекция №9 Тема: «Проведение совещаний»

2. Методические указания по выполнению лабораторных работ

(РУП не предусмотрено).....

3. Методические указания по проведению практических занятий

(РУП не предусмотрено).....

4. Методические указания по проведению семинарских занятий

- 4.1 Семинарское занятие №1 Тема: «Основы этики деловых отношений»
- 4.2 Семинарское занятие №2 Тема: «Культура делового общения»
- 4.3 Семинарское занятие № 3 Тема: «Правила этикета при деловом контакте»
- 4.4 Семинарское занятие №4 Тема: «Этика деятельности руководителя»
- 4.5 Семинарское занятие №5 Тема: «Правила конструктивной критики»
- 4.6 Семинарское занятие №6 Тема: «Вербальное общение»
- 4.7 Семинарское занятие №7 Тема: «Невербальное общение»
- 4.8 Семинарское занятие №8 Тема: «Подготовка и проведение переговоров»
- 4.9 Семинарское занятие №9 Тема: «Проведение совещаний»

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция №1 (2 часа)

Тема: «Основы этики деловых отношений»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Сущность понятия «Этика».
2. История возникновения и формирования этического учения.
3. Сущность этики деловых отношений
4. Основные принципы этики деловых отношений

1.1.2 Краткое содержание вопросов

1. Сущность понятия «Этика».

Объект – человек. Специфический аспект этики – общение как ее фундаментальная предпосылка и основа. Общение – как насущную необходимость, как важнейшую потребность людей, как способ человеческого существования и жизнедеятельности.

Изучает «человека общественного», «человека общающегося», исследующей жизненную практику, повседневное поведение людей, И в этом аспекте целью этики является создание оптимальной модели гуманных и справедливых отношений, обеспечивающих высокое качество общения.

Главный вопрос этики определение того, что такое хорошее поведение, что делает поведение правильным или неправильным. Поведение людей - это совокупность их действий, поступков и отношений (к себе, другим людям, обществу в целом). Общество всегда осуществляет контроль и коррекцию поведения людей, стремясь увязать интересы индивидов и человеческих коллективов, найти своего рода "баланс" общественного и личного блага с помощью "социальных регуляторов" поведения (традиции, право, мораль, этикет), которые содержат социальные нормы, программные установки, приемлемые формы взаимодействия.

Термин "этика" впервые был употреблен Аристотелем для обозначения, особого раздела философии, представляющего собой учение о нравственной деятельности и добродетелях. Этимология этого понятия связана с древнегреческим словом "этикос" (нрав, обычай, привычка, характер) имеющий отношение к нравам; то есть "этика" в буквальном значении - теория нравственности. Таким образом, этика - это особое гуманитарное учение, предметом которого является мораль (нравственность), а центральной проблемой - Добро и Зло.

Задачи этики:

- 1) описывать мораль - ее историю, ее сегодняшние нормы, принципы и идеалы - то, что принято называть нравственной культурой общества;
- 2) объяснять мораль - пытаться дать анализ сущности морали в ее "должном" и "сущем" вариантах;
- 3) учить морали - давать людям необходимые знания о добре и зле, способствуя самосовершенствованию человека и выработке им собственной стратегии "правильной жизни"

Структура этики

Этика – область философского знания. Ее содержание задано самим предметом исследования и включает в себя две основные составляющие. Одна из них связана с изучением и теоретическим обоснованием происхождения и исторического развития морали, с осмыслением различных форм и направлений этических учений. Другая — охватывает весь спектр проблем, составляющих содержание этики или общей теории морали. Это систематизированное философское понимание сущности морали, законов ее функционирования и развития, роли в жизни человека и общества. При всем

качественном своеобразии ее исторических типов, множественности этических учений, развитие морали целостно и преемственно в едином историческом процессе.

В зависимости от приверженности той или иной этической школе, от задач, стоящих перед этикой как наукой и учебной дисциплиной, этика структурируется по-разному. Выделяют ряд блоков:

- история этики и морали, описывающая процесс развития этических учений, а также генезис и эволюцию морали с глубокой древности до наших дней; здесь можно выделить также дескриптивную этику, выявляющую социально-исторические типы морали (рыцарская мораль, буржуазная мораль и др.);

- теория морали — учение о сущности морали, ее основных принципах и категориях, структуре, функциях и закономерностях, объясняющее эволюцию и механизм действия морали;

- нормативная этика — обоснование моральных принципов и норм, которые выступают как теоретическое развитие и дополнение морального сознания общества и личности, базируются на высших моральных ценностях и предписывают человеку с позиций долженствования (деонтологии) определенные правила поведения во взаимоотношениях и общении людей, помогая ему выработать общую стратегию «правильной жизни»

- прикладная этика — совокупность принципов, норм и правил, выполняющих практическую функцию научения людей должному поведению.

- экологическую этику, рассматривающую нормы поведения человека как части экосистемы по отношению к окружающей среде;

- этику гражданственности, разрабатывающую нормы поведения человека как гражданина по отношению к обществу;

- ситуативную этику, в которой разрабатываются практические рекомендации применительно к конкретным ситуациям и сферам человеческой жизнедеятельности — как к публичным (этика политических действий), так и к интимным (этика семейных отношений); -профессиональные этики — системы моральных принципов, норм и правил поведения специалистов разного профиля с учетом особенностей их профессиональной деятельности и конкретной ситуации;

- этику делового общения, выступающую как в роли самостоятельной профессиональной этики (для менеджеров и предпринимателей), так и в качестве ситуативного элемента этики других профессий (педагога, юриста, инженера).

Структура этического знания определяется совокупностью основных теоретических понятий, которыми оперирует этика. Эти предельно общие понятия называются в этике, как и в любой науке, категориями. Системообразующий элемент, его движение в различных системах этика — мудрость — на которой основывается этика, носит исторический характер. Это делает этические знания специфическими. Соотносящиеся со свободной творческой деятельностью человека, по-разному проявляются в разное историческое время. Это внутреннее противоречие этики пытались и пытаются преодолеть. Добро только называется одинаково, а означает разные вещи.

2. История возникновения и формирования этического учения.

Понятие этика этимологически происходит от древнегреческого слова *etos*, изначально (в частности, еще в «Илиаде» Гомера) означало местопребывание, совместное жилье. Впоследствии приобрело новое значение: обычай, темперамент, характер.

История становления понятия этика повторяется еще раз на римской почве. Приблизительным латинским аналогом слова «*etos*» является слово «*mos*» (*moris*), что также означает удачу и характер человека, покров одежды и моду, обычай и порядок. Древний римский философ Цицерон, ориентируясь на греческий опыт и прямо ссылаясь на Аристотеля, сформировал прилагательное «*moralis*» (относящейся к характеру, обычаям), а от него позднее возникает понятие «*moralitas*» - мораль. Итак, по

этимологическим содержанием греческое «ethice» и латинское «moralitas» совпадают. Эти понятия родились не в стихии народного сознания, а созданные философами для определения определенного явления.

В процессе историко-культурного развития понятия этика и мораль наполняются разным содержанием. В общественном сознании мораль стали понимать как реальные явления (нравы общества, установившиеся нормы поведения, оценочные представления о Добре, Зле, Справедливости и т.п.). Этику же стали рассматривать как науку, изучающую мораль, реальное явление предметную сферу. Хотя в повседневном словоупотреблении понятия мораль, нравственность различия в смысле не всегда соблюдаются. Российским аналогом термина мораль есть понятие нравственность (нравственность). Первоисточником стало слово нрав (характер, т.е. совокупность душевных качеств, отличаются от ума; страсти, воли и др.), От которого образовано прилагательное нравственный, который и стал основой слова нравственность. Впервые понятие нравственности (нравственность) встречается в словаре русского языка конца XVIII в. Понятие морали и нравственности часто отождествляются, и есть достаточно оснований. В современной литературе за ними закрепляется, следуя немецкого философа Георга Гегеля, понимание морали как формы общественного сознания, совокупности осознаваемых людьми принципов, норм, правил поведения, а нравственности - как воплощение таких принципов, правил и норм в реальном поведении человека и отношениях между ней и другими людьми. Итак, история (память) терминов позволяет сделать вывод, что этика - это наука о морали (нравственности).

Возникновение христианства и формирование христианской этики (А.Блаженный, Ф.Аквинский).

Моральная концепция христианской этики в учении Блаженного Августина. В дальнейшем философском и теоретическом развитии христианства и христианской этики немалую роль сыграло учение Блаженного Августина (354-430). На рубеже 5 века он проповедовал превосходство веры над знанием. Действительность, по его учению, непостижима для человеческого ума, поскольку за ее событиями и явлениями скрывается воля всемогущего Творца. В учении Августина о предопределении говорилось, что в сферу "избранных" предопределенных к спасению, может войти любой уверовавший в Бога. Ибо вера и есть критерий предопределения. Бог является высшей сущностью, только его существование вытекает из собственного естества, все остальное с необходимостью не существует. Он единственный, существование которого независимо, все остальное существует лишь благодаря божественной воле. Бог является причиной существования всякого сущего, всех его перемен; он не только сотворил мир, но и постоянно его сохраняет, продолжает его творить. Августин отвергает представление, согласно которому мир, будучи сотворенным однажды, развивается дальше сам. Бог является также наиважнейшим предметом познания, познание же преходящих, релятивных вещей бессмысленно для абсолютного познания. Бог выступает в то же время и причиной познания, он вносит свет в человеческий дух, в человеческую мысль, помогает находить людям правду. Бог является наивысшим благом и причиной всякого блага.

Гуманистическо-утопические учения эпохи Возрождения (Т.Мор, Т.Кампанелла, Н.Маккиавелли).

Попытка сформулировать основные принципы нового мироустройства, коренным образом отличавшегося от существовавшего в то время и приближавшегося к эталонам христианской веры, была предпринята в XVI в. Томасом Мором. Томас Мор (1478 - 1535) происходил из зажиточной семьи лондонских бюргеров. Мор держался за идею духовного единства христианско-католического мира и был противником такой церковной реформы, которая один вероисповедный догматизм заменяла другим столь же нетерпимым.

Гуманистическое мировоззрение автора "Утопии" привело его к выводам большой социальной остроты и значимости, особенно в первой части этого произведения.

Другой представитель возрожденческого утопизма - Томмазо Кампанелла (1568 - 1639). Это крупный писатель и общественный деятель своего времени, пострадавший за подготовку антииспанского заговора в Неаполе и проведенный 27 лет в тюрьме, монах и убежденный коммунист раннего утопического типа. Черты раннего утопического коммунизма выступают у Кампанеллы гораздо ярче, чем у Мора. В своем трактате 1602г. под названием "Город Солнца" Кампанелла выдвигает на первый план учение о труде, об отмене частной собственности и об общности жен и детей, т.е. о ликвидации семьи как первоначальной общественной ячейки. В яркой форме ничего этого не было у Мора. Говорили о влиянии на Кампанеллу идей раннего христианства. Однако внимательное изучение идей Кампанеллы свидетельствует о том, что это влияние почти равно нулю. А что, несомненно, повлияло на Кампанеллу, так это, конечно, учение Платона в его "Государстве".

Этика «разумного эгоизма» эпохи Просвещения.

Этическая теория, предполагает:

1) что все человеческие поступки имеют основанием эгоистический мотив (желание блага себе),

2) что разум позволяет выделить из общего объема побуждений такие, которые составляют правильно понятый личный интерес, т.е. обнаружить ядро тех эгоистических мотиваций, которые соответствуют разумной природе человека и общественному характеру его жизни.

Первым из возможных следствий этой операции становится этико-нормативная программа, которая, сохраняя единую (эгоистическую) основу поведения, предполагает этически обязательным не только учет интересов др. индивидов, но также совершение поступков, сознательно направленных к общей пользе (в т.ч. благодеяния, самопожертвование и т.д.).

Теория «разумного эгоизма» Н.Г. Чернышевского опирается на особую антропологическую трактовку эгоистического субъекта, согласно которой истинное выражение полезности, тождественной добру, состоит в «пользе человека вообще». Благодаря этому при столкновении частного, корпоративного и общечеловеческого интересов должен превалировать последний. Однако в силу жесткой зависимости человеческой воли от внешних обстоятельств и невозможности удовлетворения высших потребностей до удовлетворения простейших разумная коррекция эгоизма, по его мнению, эффективна лишь наряду с переделкой социальной структуры общества. В зап. философии 19 в. идеи, родственные первому варианту Р.э.т., высказывались И. Бентамом, Дж.С. Миллем, Г. Спенсером, Г. Сиджвиком. Созвучные положения содержатся в концепциях «этического эгоизма», прескриптивизме Р. Хэара и др.

Вторым следствием общей логики разумного эгоизма может быть простая констатация того, что всякое стремление к собственной пользе, если оно не нарушает общезначимых запретов, связанных с насилием и обманом, автоматически способствует пользе других, т.е. является разумным. Эта позиция восходит к свойственной протестантскому хозяйственному этосу идее «объективно безличной» (М. Вебер) любви к ближнему, тождественной скрупулезному исполнению своего профессионального долга.

Морально-этическое учение И.Канта.

Среди философских трактатов по этике особенно выделяются труды И. Канта. Этика Канта во многих отношениях явилась вершиной философии морали нового времени. Среди классиков немецкой философии Кант уделил наибольшее внимание нравственности (причем именно ее специфике), и его этическая концепция, последовательно развитая в целом ряде специальных трудов, была наиболее разработанной, систематической и завершенной. Кант поставил целый ряд критических проблем, связанных с определением понятия нравственности. Одна из заслуг Канта

состоит в том, что он отделил вопросы о существовании Бога, души, свободы - вопросы теоретического разума - от вопроса практического разума: что я должен делать? Практическая философия Канта оказала огромное воздействие на следующие за ним поколения философов (А. и В. Гумбольдты, А. Шопенгауэр, Ф. Шеллинг, Ф. Гельдерлин и др.).

Мораль, как считает Кант, нельзя рассматривать лишь как способ достижения какого-то результата. При такой интерпретации нравственность превращается в чисто техническую, прагматическую задачу, в вопрос о благоразумии, умении и способности эффективно достигать поставленные цели. Такие принципы действия, конечно, имеют место в человеческой жизни; Кант называет их условными, гипотетическими императивами: если желаешь достичь такого-то результата, следует поступать так-то. Но все дело в том, что такие правила, определяя средства (методы, способы, пути, технику) осуществления искомой цели, оставляют в стороне вопрос об определении самих целей.

3. Сущность этики деловых отношений

Под этикой в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно, этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Базируясь на общечеловеческих нормах и правилах поведения, этические нормы служебных отношений имеют некоторые отличительные особенности.

Этике деловых отношений уделяется в последнее время все большее внимание. Это выражается в увеличении объема обучающих программ в системе вузовской и послевузовской подготовки по соответствующим дисциплинам (например, «этика и деловой этикет», «этика бизнеса», «этика и этикет деловых отношений» и др.). Курсы изучения основ общей этики поведения вводятся также в некоторые школьные программы, в систему среднего специального образования, причем с течением времени охват учебных заведений подобными курсами увеличивается.

Работодатели уделяют все большее внимание вопросам этики деловых и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу, а также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли. При этом необходимо подчеркнуть, что понятие «профессиональная роль» включает в себя не только способности к выполнению должностных обязанностей, но и навыки взаимоотношений с внешним окружением (коллегами, руководством, подчиненными, клиентами, партнерами и др.) в процессе реализации зафиксированных для конкретной должности профессиональных задач или функций. Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Выполнение сотрудниками какой-либо организации норм и правил этики деловых отношений становится ее «визитной карточкой» и определяет во многих случаях тот факт, будет ли внешний партнер или клиент иметь дело с данной организацией в дальнейшем и насколько эффективно будут строиться их взаимоотношения.

Использование норм и правил этики деловых отношений воспринимается окружающими благожелательно в любом случае, даже если человек не обладает достаточно отработанными навыками применения правил этики. Эффект восприятия усиливается многократно, если этическое поведение становится естественным и ненарочитым. Это происходит тогда, когда правила этики являются внутренней психологической потребностью человека, а также отработаны в процессе систематического тренинга. Причем этот тренинг предполагает использование как специальных обучающих практических занятий в рамках той или иной образовательной программы, так и любой ситуации, складывающейся в процессе профессиональной деятельности, для отработки навыков этики взаимоотношений. Например, изучив правила

проведения деловой беседы или телефонных переговоров, можно использовать любую беседу в качестве тренинга.

Известна древняя мудрость: «относись к другому так, как ты хочешь, чтобы относились к тебе». Дальнейшее описание норм и правил этики деловых отношений раскрывает сущность приведенного высказывания, т. е., другими словами, отвечает на вопрос: какого отношения к себе мы хотим?

Вряд ли подвергается сомнению тот факт, что отношение окружающих к конкретному человеку (и наоборот) в процессе профессиональной деятельности является продолжением отношений, складывающихся в общественной жизни в целом. Желательные проявления отношения других к себе в повседневной жизни мы естественным образом переносим и в сферу деловых отношений. Соответственно, окружающие люди ждут от нас знания правил поведения и умения воплощать их на практике.

Взаимосвязь этики в широком смысле и деловой этики можно проследить на логической последовательности отдельных проблем восприятия людьми друг друга. Благоприятная основа для знакомства, для дальнейших взаимоотношений во многом закладывается в первые моменты встречи. Существенную роль при этом играет внешний облик человека, его соответствие ситуации, что демонстрирует уважительное отношение к другому. Немаловажную роль играет в данном случае такая кажущаяся мелочью деталь, как этика приветствия, рукопожатия и представления человека человеку. Эти начальные нюансы взаимоотношений важны как в повседневной, так и в деловой жизни. Проведение любых бесед подводит к необходимости высказывания в адрес своих собеседников критических замечаний или суждений, поскольку нас не всегда устраивают поступки и высказывания нашего окружения. Общая и деловая этика критических замечаний в чей-либо адрес содержит сходные правила, которые, в свою очередь, основываются на главных нормах этических взаимоотношений.

4. Основные принципы этики деловых отношений

Принципы этики деловых отношений – обобщенное выражение требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение деловых отношений.

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой. Таких принципов и соответственно аксиом десять:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании.
2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению.
3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель.
4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества.
5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь.
6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации.
7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других.
8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства.

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе.

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию.

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливым в различных деловых культурах.

Отношения организации с владельцами (инвесторами) должны строиться на следующих принципах:

1. обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;

2. обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;

3. сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;

4. с вниманием относиться к их требованиям, предложениям, резолюциям.

Отношения организации с персоналом рекомендуется строить на следующих принципах:

1. обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;

2. создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;

3. быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;

4. прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;

5. в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;

Общепринятыми этическими принципами как для организаций, так и для отдельных руководителей считаются также следующие:

1. авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие – его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);

2. право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу, других);

3. справедливость во владении/приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т. п.;

4. справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот;

5. максимум прогресса;

6. терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;

7. разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;

8. постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата.

Общие этические принципы деловых отношений должны быть использованы для выработки любой организацией и руководителями собственных этических систем.

1.2 Лекция №2 (2 часа)

Тема: «Культура делового общения»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Общение как социально-психологическая категория
2. Коммуникативная культура в деловом общении
3. Виды делового общения
4. Управление деловым общением

1.2.2 Краткое содержание вопросов

1. Общение как социально-психологическая категория

Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Участники такого процесса выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, решение конкретных задач. Специфической особенностью названного процесса является его регламентированность, т.е. подчинение установленным нормам, которые определяются национальными, культурными, профессиональными этическими принципами.

Деловое общение как взаимодействие людей и установление контактов между ними можно разделить на различные группы или типы.

По средствам общения выделяют четыре вида общения: непосредственное, опосредованное, прямое, косвенное.

По способу обмена информацией различают устное и письменное деловое общение (рис. 1).

Если разделять деловое общение на типы *по содержанию общения*, то следует различать следующие виды общения: материальное, когнитивное, мотивированное, деятельностьное (рис. 2). Остановимся подробнее на видах общения по средствам общения.

Итак, прямое общение проходит при непосредственном контакте субъектов общения, косвенное общение предполагает общение посредством других лиц или иных средств. В процессе как прямого, так и косвенного общения используются различные методы влияния или воздействия на людей. Среди наиболее употребляемых можно выделить убеждение, внушение, принуждение.

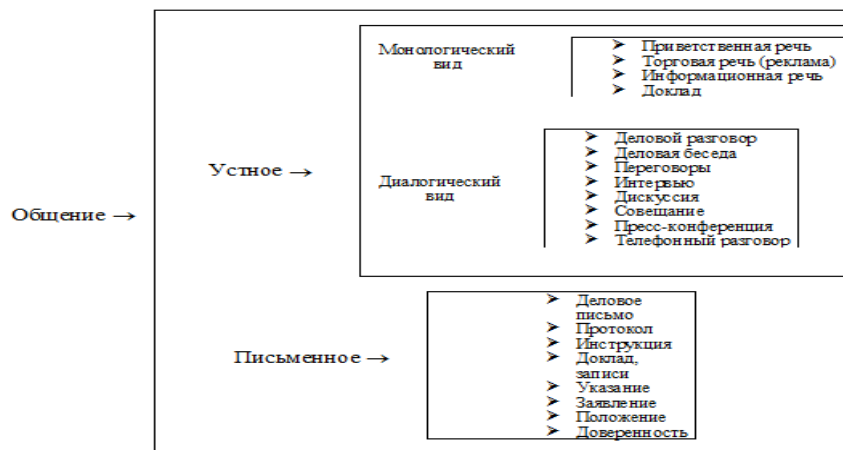


Рис. 1. Виды общения по способу обмена информацией

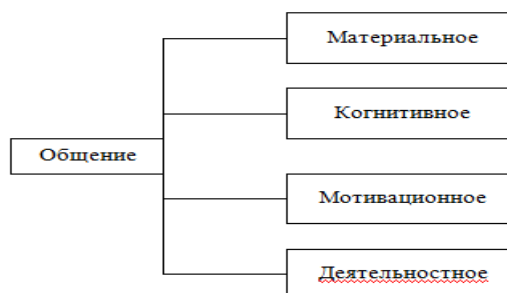


Рис. 2. Виды общения по содержанию

Убеждение – воздействие посредством доказательств, фактов и выводов. Такой способ общения подразумевает уверенность в правоте своих взглядов и точек зрения, истинности и достоверности знаний и этической оправданности своих поступков. Убеждение – самый предпочтительный метод влияния на партнеров в процессе общения.

Внушение – способ, не требующий логических доказательств и анализа фактов и событий для воздействия на партнеров. Такой вид общения основывается на доверии человека, формирующемся исходя из общественного положения, обаяния, интеллектуального и волевого превосходства одного из собеседников.

Принуждение – насильственный способ воздействия на людей, предполагающий давление на собеседника посредством угроз или иных средств, идущих против желания человека. Такой способ общения может быть этически оправданным только в исключительных случаях. На выбор того или иного способа общения оказывают влияние разнообразные факторы, в том числе характер и ситуация общения, общественное положение и личностные качества собеседников.

2. Коммуникативная культура в деловом общении

Коммуникативная культура — это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости – *грубость*. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией.

Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, в ходе которых осуществляется поиск истины, появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Однако если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

Тактичность также является одной из важных составляющих коммуникативной культуры. *Чувство такта* — это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т. д.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением — обманом, ложью.

Предупредительность — это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъекта общения следующих личностных качеств:

- эмпатия — умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;

•доброжелательность— уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступки, готовность поддерживать других;

• аутентичность — способность быть самим собой в контактах с другими людьми;

• конкретность — умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность отвечать однозначно на вопросы;

• инициативность — способность «идти вперед», устанавливать контакты, готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;

• непосредственность— умение говорить и действовать напрямую;

• открытость — готовность открывать другим свой внутренний мир и твердая убежденность в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность;

• принятие чувства — умение выражать свои чувства и готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;

• самопознание — исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Человек начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

• собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;

• свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;

• готовность воспринимать новое во внешней среде;

• свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;

• свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;

• свои способы персонализации внешней среды, т. е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть направлено на развитие следующих социально-психологических умений:

• психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;

• поддерживать общение, стимулировать активность партнера;

• психологически точно определять «точку» завершения общения;

• максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;

• прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;

• психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;

• овладевать и удерживать инициативу в общении;

• провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;

• формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера по общению;

• преодолевать психологические барьеры в общении;

• снимать излишнее напряжение;

• психологически и физически «соответствовать» собеседнику;

• адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;

• мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т. е. культура речи. В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и

побудительную. Содержательная сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей. Выразительность речи связана с ее эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой. Побудительная сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

К числу основных показателей культуры речи в деловом общении можно отнести:

- словарный состав (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);
- словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает)
- произношение (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);
- грамматика (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);
- стилистика (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Подробно вопрос о культуре речи рассмотрен в параграфе 5.2. Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяет говорить и об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

3. Виды делового общения

Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Деловое общение отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон).

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают два вида делового общения: вербальное и невербальное. Вербальное общение (от лат. *verbalis* — словесный) осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Деловое общение может осуществляться в различных стилях. Выделяют три основных стиля общения:

- ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ритуальном общении партнер — лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, личностной;
- манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любое обучение, убеждение, управление всегда включает манипулятивное общение;

• гуманистический стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Гуманистическое общение детерминируется не столько снаружи (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (индивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). В данном общении больше, чем в других видах, прослеживается зависимость от индивидуальности. Партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества. Вместе с тем существуют ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Кроме того, каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль, или модель поведения и общения, который накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Индивидуальный стиль общения зависит от индивидуальных особенностей и личностных черт, жизненного опыта, отношения к людям, а также от характерного для данного общества вида общения.

Деловое общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

- Деловая беседа — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности и пр. Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

Деловые переговоры — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

Спор — столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

Деловое совещание — способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов. Публичное выступление — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

Деловая переписка — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста. Письма, исходящие из вышестоящих организаций, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим сообщения, запросы. Организации обмениваются письмами, содержащими просьбы, предложения, подтверждения, извещения, сообщения и пр. Переписка как вид делового общения делится на собственно деловую и частно-официальную. Деловое письмо — это корреспонденция, направленная от имени одной организации на имя другой. Она может быть адресована коллективу или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица. К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и др. письма. Частным официальным письмом является деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации частному лицу. Деловая переписка сохраняет и в настоящее время ряд этических и этикетных норм и правил, которые очеловечивают ее, ограничивая ее канцелярский характер.

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководителей и подчиненных, используются такие методы воздействия, как поощрение, критика, наказание. Основные этические требования к поощрениям — их заслуженность и соразмерность качеству и

эффективности трудовой деятельности. Критика является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т. е. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовывать на лучшую работу. Наказание может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное этическое требование к наказаниям — их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

4. Управление деловым общением

Коммуникационное общение — это многообразные формы и способы информационного взаимодействия людей. В его процессе благодаря установившимся контактам происходят восприятия людьми каких-то сведений, настроений, распространение или пресечение слухов, поддержка или развенчание источника информации. Вполне понятно, что все деловые люди должны владеть техникой живого контакта как на индивидуальном, так и на коллективном уровне, а также умением обращаться со словом.

Общение — это взаимодействие по меньшей мере двух личностей, вид самостоятельной человеческой деятельности, атрибут других видов человеческой деятельности. Общение — важнейший фактор не только становления и самосовершенствования человека, но его духовного и физического здоровья. Кроме того, общение — универсальный способ познания других людей, своего внутреннего мира. Благодаря общению человек обретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

В деловом общении выделяют три аспекта — коммуникативный, интерактивный и перцептивный.

Коммуникативный аспект общения — это обмен информацией и ее понимание, причем средства коммуникации подразделяют на: речевые; невербальные (жесты, мимика, пантомимика); паралингвистические (качество голоса, его тональность, диапазон); экстралингвистические (паузы, смех, плач, темп речи); пространственно-временные (дистанция, время).

Интерактивный аспект общения — взаимодействие партнеров, в котором различают: сотрудничество; противоборство; уклонение от взаимодействия; однонаправленное содействие; контрастное взаимодействие; компромиссное взаимодействие.

Сотрудничество — общение, при котором оба партнера содействуют друг другу, активно способствуют достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности.

Противоборство — общение, при котором партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей.

Уклонение от взаимодействия — партнеры стараются избегать активного сотрудничества.

Однонаправленное содействие — один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества.

Контрастное взаимодействие — один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему.

Компромиссное взаимодействие — оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Перцептивный аспект общения — это восприятие одним партнером другого. Оно зависит от личностных качеств воспринимающего, от его жизненного опыта, моральных установок, ситуаций и т.д.

Необходимо знать следующие особенности перцепции: идентификация, стереотипизация, рефлексия, обратная связь, эмпатия.

Идентификация — это уподобление себя другому, когда представление о внутреннем состоянии партнера вырабатывается на основе попытки поставить себя на его место.

Стереотипизация — это восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т.е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Рефлексия — попытка одного партнера детально представить и пережить то, как его воспринимает другой.

Обратная связь — это осмысление ответных реакций партнера по общению.

Эмпатия — это эмоциональный отклик на поведение и высказывание партнера.

Существуют социально-психологические методы общения: заражение, подражание, внушение, убеждение, мода.

Заражение — это бессознательное, стихийное принятие личности определенного психологического состояния.

Внушение — это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях: авторитетности источника внушения; доверие к источнику внушения; отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Убеждение — это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого.

Подражание — это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения другого. Самое массовое проявление подражания — следование моде и особенно неосмысленное молодежное копирование манеры одеваться и говорить.

Остановимся подробнее на рассмотрении сущности отдельных упомянутых методов общения.

Убеждение — это главный метод воздействия на сознательную сферу личности. Его назначение — активизация мышления личности при усвоении информации, формирование у нее убежденности.

На уровне обыденного сознания в результате этого воздействия образуется понимание. В этом мыслительном образовании присутствуют представления о чем-то, вера в предлагаемую информацию. Только тогда, когда личность преодолевает горизонты обыденного понимания и поднимется до основательного содержательного познания какого-то явления, в ее сознании начнут складываться убеждения, т.е. собственная позиция.

Подражание и внушение. Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением.

Отличие между этими понятиями состоит в том, что убеждение предполагает достижение

Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми как на массовом, так и на индивидуальном уровне. В этой связи найти свой стиль в общении с людьми — важное условие успеха. Назовем факторы, влияющие на выбор стиля коммуникационного общения:

Во-первых, состав аудитории. Здесь полезно принимать во внимание все то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества. Различные аудитории предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия.

Во-вторых, на выбор стиля общения значительное влияние оказывают содержание и характер материала выступления. Например, в выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо больше проявлять доверия людям, советоваться с ними в процессе выступления. Здесь допустим

доверительный обмен мнениями, открытое желание взаимно обогатиться знаниями — надежный вариант коммуникационного общения.

В-третьих, выбор стиля во многом зависит от объективной самооценки выступающим своих личностно-деловых качеств, его научной компетенции в области проблем, о которых он говорит. Важно не переоценивать и не занижать свою научно-экономическую и практическую подготовленность. Следует самокритично оценивать свои коммуникабельные качества. Выступающему следует серьезно задумываться над техникой общения, иметь привычку контролировать себя в процессе общения.

Существуют такие стили коммуникационного общения: менторский — поучительный, назидательный; одухотворяющий — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; конфронтационный — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; информационный — ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.

Конфронтационная манера общения в ряде случаев необходима. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения используется как прием активизации внимания людей, втягивания их в обсуждение проблемы

1.3 Лекция №3 (2 часа)

Тема: «Правила этикета при деловом контакте»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Деловой этикет менеджера.
2. Внешний вид делового человека.
3. Культура речи в деловом общении.
4. Правило преподнесения подарков и сувениров.
5. Национальные особенности делового этикета (США, Великобритания, Франция, Италия, Германия, Финляндия, Китай, Японии, Корея, Турция).

1.3.2 Краткое содержание вопросов

1. Деловой этикет менеджера.

а) Деловая этика — правила и нормы служебного поведения. Деловая этика - система идеалов, на которые опирается предприниматель, менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

Деловая этика базируется на моральных и нравственных принципах, на определенных правилах поведения, как на фирме, так и вне ее, а также на правовых критериях, которые устанавливаются законодательными актами государства, и на международных правилах и принципах. Чтобы добиться успеха в бизнесе, для менеджеров важно уметь вести переговоры с партнерами, взаимодействовать одной командой, умело руководить подчиненными, работать без конфликтов.

Каждый менеджер должен овладеть хотя бы азами деловой этики и основами этикета. Основу деловой этики составляет профессиональная этика, предписывающая определенный профессионально-цивилизованный тип взаимоотношений деловых людей с подчиненными, партнерами, конкурентами, клиентами, исключая противопоставление одних другим.

Соблюдение менеджером этики делового общения-это использование в управленческой практике совокупности нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение людей в процессе их производственной деятельности.

Основные управленческие действия в работе менеджера:

- деловая корреспонденция
- телефонные переговоры
- устные распоряжения
- критика сотрудников
- деловые совещания
- деловая беседа
- деловые переговоры
- публичные выступления

б) Деловая корреспонденция

За деловую корреспонденцию можно принять любое письмо или другую форму корреспонденции, направленную любым официальным лицом в этом его качестве, от его имени, в силу занимаемого им поста.

Деловую корреспонденцию можно условно распределить на две категории: официальную переписку, которая в основном используется в дипломатической практике, и деловые (коммерческие) письма, часто имеющие полуофициальный характер.

В письменных текстах деловой этикет проявляется, прежде всего, в следующих компонентах: формулах обращения, выражениях просьб, выражении отказов, претензий, формулировании поручений, аргументации своего мнения[3].

Основные этические требования к деловой переписке:

- самое главное требование - письмо должно быть коротким, честным и правдивым.
- содержание письма должно быть лаконичным, содержать простые предложения и посвящаться только одному вопросу.
- в письме должна отражаться индивидуальность автора и компании отправителя.
- даже в преддверии конфликтной ситуации тон письма должен оставаться корректным и уважительным.
- если в письме присутствуют какие-либо списки или перечни, то они должны быть высланы в приложении к письму.
- в случае бессознательно допущенной ошибки или задержки с ответом должны обязательно последовать извинительные просьбы.

От правильного составления приказа, корректно написанного письма во многом зависят хорошие отношения в коллективе, с деловыми партнерами, в конечном счете, успех дела.

в) Телефонные переговоры

Культура телефонного общения является неотъемлемым элементом деловых качеств человека. Умение пользоваться этим средством связи в том, чтобы максимально реализовать представленные им возможности.

При подготовке к телефонному разговору следует хорошо продумать постановку вопроса, аргументацию, по возможности спрогнозировать ответы и контраргументы собеседника, рекомендуется написать перечень вопросов для обсуждения, в случае необходимости подобрать нужные материалы по вопросу, чтобы во время разговора не тратить время на поиск.

Вот некоторые социально-психологические и этические рекомендации по использовании телефона в профессиональной деятельности:

- этика телефонного общения предписывает всегда называть себя, прежде чем начать разговор.
- при выполнении срочной работы, не требующей отлагательств, не снимать трубку совсем, либо снимать сразу и попросить перезвонить.
- если вы звоните по междугородней связи, то обязательно скажите об этом. Тогда на ваш звонок ответят с большей готовностью.
- если нет возможности ответить на телефонный звонок, следует как можно скорее перезвонить звонившему человеку.
- не перебивать собеседника без необходимости.

Если в результате телефонного разговора достигнута договоренность, то непременно следует послать собеседнику письмо, в котором подтвердить достигнутую по телефону договоренность или отразить высказанное мнение сторон по обсуждаемому вопросу.

г) Устные распоряжения

Устным распоряжением может быть приказ, либо постановление руководителя.

Кроме того, что устное распоряжение - инструкция и распорядительная информация, это еще и факт делового общения, проводимого на определенной эмоциональной волне. Она должна характеризовать степень конфиденциальности и доверительности.

Устное распоряжение должно отдаваться лично исполнителю, а не через вторые руки.

Это простое правило многое характеризует. Распоряжение не должно отдаваться постепенно, через первого подвернувшегося сотрудника. Этим просто снижается его значимость и важность. Распоряжение, переданное через кого-то, звучит, как отказ в уважении к лицу, которому оно адресуется. Наконец, это просто нарушение этикета делового общения.

Устное распоряжение должно отдаваться в явной форме. Это означает, что устное распоряжение выступает в форме очевидного, прямого и однозначного предложения выполнить некоторое действие, а не в форме намека или пожелания.

В устном распоряжении не стоит персонифицировать. Отдавая устное распоряжение, не стоит говорить «Мне нужно», «Я хочу» и т. п. Ибо создается впечатление, что этого хочет только руководитель, что это нужно лично ему для удовлетворения его потребностей.

д) Критика сотрудников

Для того чтобы, по возможности, снять осложнения в процессе высказывания критических замечаний, и критикующему, и критикуемому следует придерживаться некоторых правил, в основном касающихся этической стороны процесса.

- критику надо начинать с похвалы, далее можно устраивать сотруднику полный "разнос", который, тем не менее, будет воспринят им без потери уверенности в себе, поскольку в самом начале разговора критикующий показал высокую оценку работы критикуемого - но в прошлом.

- следует критиковать работу (поведение, поступки), а не человека.

- критикуя, следует следить за своими интонациями, темпом речи; нельзя срываться на крик, недопустимы излишне эмоциональные высказывания.

е) Деловые совещания

Деловые совещания - это форма коллективного рассмотрения деловых ситуаций, по производственным, экономическим проблемам.

К деловым совещаниям можно отнести конференции, семинары, симпозиумы, митинги, съезды.

Существует ряд общих правил проведения любых собраний, вне зависимости от поводов по которым они созываются. Если следовать этим правилам, встречи проходят гладко, с пользой для всех присутствующих и оканчиваются вовремя[7].

В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход.

ж). Деловая беседа

Деловые беседы предполагают только обмен взглядами, точками зрения, мнениями. Деловой беседой так же может являться способ решения конфликтов или форма установления деловых отношений.

При ведении деловой беседы необходимо:

- привлечь внимание собеседника. Если он вас не слушает, возникает вопрос: зачем вообще говорить.

- пробудить в собеседнике заинтересованность в вашем предложении.

- преобразовать ваши интересы и интересы собеседника в окончательное решение.

Некоторые факторы мешают нормальному ходу диалога – это бестактное обрывание речи собеседника на полуслове; неоправданное лишение его возможности высказать свое мнение; игнорирование или высмеивание его аргументов; подтасовка фактов, голословные утверждения и т. д.

з). Деловые переговоры

Деловые переговоры являются неотъемлемой частью практики менеджера. Основная задача переговоров - убедить собеседника, заставить принять его ваше предложение.

При ведении деловых переговоров необходимо проявлять вежливость. Вежливость должна быть не преувеличенной, а соразмеренной данной ситуации: необходимо учитывать возраст, пол, служебное положение партнера по общению. Рекомендуются смягчать свою речь, снимать излишнюю категоричность.

Необходимо постоянно поддерживать контакт с собеседником, смотреть на собеседника, интересоваться его реакцией, в противном случае успешное ведение переговоров может быть затруднено.

и) Публичные выступления

Основная цель публичной речи - влияние на аудиторию. Донести до нее необходимую информацию, эмоционально подготовить к предстоящему событию, поднять настроение, управлять поступками людей.

Этическая позиция оратора по той или иной проблеме безразлична для слушателя. Более того, она достаточно хорошо просматривается по типу аргументации, которая характеризует здравомыслие оратора, его доброжелательность, порядочность. Большое значение имеет внешний вид оратора. Он должен быть одет в соответствии с ситуацией общения.

Проблема речевого этикета в процессе публичного выступления — это и проблема выбора тональности общения, выбора способов, приемов установления доброжелательного, интеллигентного обращения к слушателям. В зависимости от этапа выступления и особенностей складывающегося взаимопонимания выбираются способы обращения, это может быть: приветствие, благодарность за предоставленную возможность выступить, извинение в чем-либо, поздравления; просьба, предложение, совет, комплимент, одобрение, пожелание.

2. Внешний вид делового человека.

Одежда - это "визитная карточка" делового человека, так как при встрече прежде всего внимание обращается именно на то, как он одет. Первое впечатление надолго остаётся в памяти людей, с которыми мы знакомимся. Поэтому пренебрежение своим внешним видом - непростительная ошибка. Например, аккуратность в одежде часто ассоциируются с организованностью в работе, умением ценить своё и чужое время. Неопрятность же - синоним суетливости, забывчивости.

Самой распространённой и наиболее признанной на сегодняшний день одеждой бизнесменов является костюм. Деловой этикет предусматривает несколько правил ношения костюма.

Если вы надели костюм, всегда надевайте галстук. Исключения - пиджаки спортивного покроя, которые могут быть надеты даже на футболку. Но они не принадлежат к деловой одежде. Недопустимо носить двубортные пиджаки без галстука.

Рубашка, надеваемая с костюмом, должна иметь длинные рукава. Считается элегантно, если её манжеты видны из-под рукавов пиджака примерно на 1,5 - 2 см. Лучше всего подобрать рубашку, на которой нет нагрудных карманов.

Не допускайте, чтобы затяжной конец галстука был на виду, выступал из-за его лицевой части. Завязанный галстук должен касаться нижним концом пряжки ремня.

В официальной обстановке пиджак должен быть застёгнут. Полностью расстегнуть его пуговицы можно во время ужина или сидя в кресле театра. Вставая, необходимо застегнуть пиджак на верхнюю пуговицу.

В манере поведения достаточно велика роль привычек. Они могут как подчёркивать достоинства человека, так и сводить к нулю его самые лучшие черты.

Иногда человек ведёт себя неестественно и при этом теряет не меньше, чем в предыдущем случае. Естественность - один из главных принципов поведения делового человека, так как попытка выглядеть иначе заметна со стороны.

Жесты и движения являются частью имиджа. Очень часто случается так, что именно жест показывает настроение, лицо человека даже тогда, когда он сам этого не хочет. Движения не должны быть резкими и быстрыми. Не нужно при разговоре опускать надолго глаза или сидеть в расслабленной позе. Можно расслабиться в часы досуга, но в рабочее время подтянутость - неотъемлемая черта бизнесмена.

3. Культура речи в деловом общении.

В работе руководителя львиная доля времени уходит на совещания, согласования, поручения. В каждом случае важно найти необходимую форму общения, тональность, аргументы. Сухо, без эмоций прочитанный доклад вызывает у слушателя сон. Интонация подчеркивает, а иногда и изменяет сущность слов и смысловую информацию. Простое сердечное слово, хорошо подобранные аргументы, эмоциональная окраска — средства, которые характеризуют уровень культуры речи и способствуют установлению психологического контакта между руководителями и подчиненными.

Следует употреблять чаще слово «мы» вместо раздражающего «я».

Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего». Умение слушать — это один из самых важных и эффективных элементов хорошего тона. « Не слушать, — писал Бальзак, — это не только отсутствие вежливости, но и признак пренебрежения... Ничто так не окупается в общении с людьми, как милостыня внимания...» Руководитель, уважающий мнение других, не позволяющий личным эмоциям брать верх над собой, как правило, вызывает глубокую симпатию у работников.

Умение слушать является одним из главных показателей культуры человека. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Руководитель, не умеющий быть внимательным к другим, никогда не завоеует любовь и уважение подчиненных. Умение слушать — профессиональная черта руководителя.

Многие считают, что речь всего лишь оформляет мысли человека и его житейский опыт и является вспомогательным средством делового общения. Но проведенные исследования показали, что это не так. От культуры речи зависят результаты деловых переговоров, а при публичном выступлении — степень убежденности аудитории в правоте ваших слов. Люди, как правило, не замечают, что даже их поведение программируется теми словами, которые они употребляют.

Богатство языка предоставляет человеку различные возможности для описания себя. Чем больше в языке человека слов и выражений, относящихся к его внутреннему миру, к особенностям его личности, тем более позволяет этот язык понять изменить себя, тем больше различий между собой и другими людьми он может заметить. Люди по-разному используют возможности, данные им языком. Они могут иметь большой или меньший словарный запас, говорить на жаргоне или диалекте. Руководитель должен знать последствия употребления им слов и выбирать те, что работают на созидание, а не на разрушение.

4. Правило преподнесения подарков и сувениров.

Необходимо упомянуть о правилах и нормах дарения или преподнесения подарков. Смысл подарка – выражение отношения к событию и одариваемому. Подарок – двустороннее обязательство, в котором имеет значение акт подарка, его содержание и ценность.

Подарок руководителю делать лучше от коллектива и по торжественным (личным) поводам. Личные подарки начальнику можно преподносить за закрытыми дверями и мотивировать особой торжественностью случая. Иначе Вас примут за подхалима или человека, рассчитывающего на особое отношение начальства.

Подарки коллегам. Здесь действует принцип: «Ты – мне – Я –тебе». Норма организационного поведения в России– делать общий подарок.

Лучше держать на работе про запас открытки и хорошие безделушки, которые можно подарить независимо от пола, возраста и статуса партнера.

Подарки преподносят и подчиненным. Круг подчиненных, получающих подарки от руководителя, как правило, ограничен. Такие подарки следует дарить либо индивидуально – каждому свое, либо публично – всем одинаковые.

Подарки клиентам. Подарок от фирмы – имиджевое мероприятие ситуативного характера. Цель – привлечь клиентов продукцией или вниманием.>>

Подарки партнерам. Этикет предполагает, что во время первой встречи подарки преподносят хозяева, а не гости. При последующих встречах обмен подарками носит взаимный характер. Как правило, памятными сувенирами, подарками вовремя официальных приемов обмениваются после того, как произнесены торжественные речи (тосты).

В качестве подарка официальным лицам, деловым партнерам можно преподнести хорошоизданную книгу, альбом с репродукциями картин известных художников и др. При этом всегда следует помнить, что было подарено ранее, так как повторно можно дарить только спиртные напитки. Стоимость подарка и его содержание должны соответствовать уровню события и статусу принимающего подарок.

Во-первых, дарят деиндивидуальные подарки: картины, художественные альбомы, настенные или настольные часы, письменные приборы, вазы, декоративные предметы, канцелярские принадлежности, кожаные аксессуары, книги.

Во-вторых –корпоративные подарки – продукция Вашей фирмы с соответствующими товарными знаками.

В-третьих, возможны«съедобные» подарки: спиртное и сладкое. Спиртное в подарок практикуется, но не приветствуется. Формы – спиртное обязательно в упаковке; наборы; ружье с коньяком и так далее. Мужчине– коньяк, водка, вино. Женщине – вино, вермуты, мартини, ликеры, бальзамы. Шампанское дарят как коллективный подарок к столу.

В-четвертых, цветы. Цветы дарят женщинам по любому поводу, причем для женщины цветы сами по себе являются подарком. Мужчинам – в дни юбилеев с адресом или с подарком. Цветы дарят однотонные или специально аранжированные, без резкого запаха. В России принято дарить нечетное число.

Достаточно часто возникает проблема подарка тому, у кого «все есть». В таком случае приходится фантазировать и дарить нечто индивидуальное, нерациональное или наоборот супер технологичное. Можно дарить спиртное, шоколад, конфеты, то есть то, что в любом случае будет употреблено.

Этикетные нормы вручения и получения подарков. Этикетные нормы вручения подарков гласят: если вы получили дорогой подарок, в ответ вы должны преподнести равноценный подарок (или дороже). Если вы получили очень дорогой подарок и не в состоянии сделать ответный, равнозначный жест, не следует принимать такой подарок: это определенного рода зависимость. Поэтому при вручении вам очень дорогого ценного подарка этикетная норма такова: «Благодарю Вас. Я не могу себе этого позволить», не объясняя причин.

Подарок лучше преподносить лично, но и в этом случае целесообразно вложить в него

открытку или визитную карточку. Памятные сувениры могут быть переданы курьером, в этом случае к сувениру, подарку прилагают визитную карточку.

5. Национальные особенности делового этикета (США, Великобритания, Франция, Италия, Германия, Финляндия, Китай, Японии, Корея, Турция).

Вследствие мощного всемирного процесса объединения и усиления экономических связей происходит рост рынков экспорта и импорта, многие компании становятся многонациональными. Деловой успех стал в большей степени определяться знанием и соблюдением этикета бизнесменами (и не только ими) тех стран, с которыми они сотрудничают. Местный этикет при ведении дел за границей – большая проблема для тех, кто ездит в деловые поездки по разным странам. Не менее важно знать об особенностях культуры, традиций и правил хорошего тона стран, откуда к вам приезжают деловые партнеры.

Если ваши местные партнеры говорят слишком быстро для вас, можете вежливо попросить их говорить медленнее, мотивируя это своим слабым знанием языка. Но не обвиняйте их никогда в том, что они быстро говорят. Точно так же, если переговоры ведутся на вашем родном языке, не вините их за акцент – говорите медленно, четко проговаривая слова. И еще: не рассказывайте анекдотов – слишком специфичен национальный юмор, как и сленг, которого также надо избегать.

Одежда – существенный элемент, ибо она часть вашей внешности. Одежда должна быть неброской, хорошо сшитой и высокого качества. Обычно полагается носить белые рубашки и темные костюмы. Женщинам в деловые поездки лучше брюки не надевать, как и слишком короткие юбки или платья без рукавов.

Помните, что в буддийских храмах, мечетях, японских домах и ресторанах, индийских и индонезийских домах запрещено находиться в обуви. Обувь ставится у входа, носками к двери.

Приветствия в ряде стран имеют национальную окраску. Рукопожатия – основная форма приветствия. Но в некоторых странах не принято пожимать руку женщинам, а потому подождите, пока женщина сама протянет вам руку. Во Франции и странах Средиземноморья распространены поцелуи в щеку, в Латинской Америке – объятия. Две прижатые друг к другу перед грудью ладони – индийское национальное приветствие.

Везде надо проявлять уважение к старшим. Именно они должны первыми начать разговор. Когда старшие по возрасту люди входят в помещение, вставайте.

Общий совет при принятии незнакомой пищи – ешьте то, что вам предлагают, и не спрашивайте, что это такое. Порежьте свою порцию на мелкие кусочки – так она без труда попадет вам в желудок. Во многих странах на бизнес оказывает влияние религия – на распорядок дня и рабочие месяцы и дни. Узнайте как можно больше о религии данной страны, но не вступайте в дискуссии на такие темы. Знайте и помните, что буддийские образы священны: нельзя наступать на порог в Таиланде – под ним обитают добрые духи; никогда не отвлекайте человека, обращенного лицом к Мекке; без разрешения не фотографируйте и не трогайте руками религиозные атрибуты.

Везде вы должны иметь при себе визитную карточку, на которой указываются название вашей организации, ваша должность, титулы. Не следует использовать аббревиатуры. В Юго-Восточной Азии, Африке и на Среднем Востоке визитку всегда протягивайте правой рукой. В Японии ее подают двумя руками, нужной стороной к партнеру.

Остерегайтесь использовать привычные вам жесты, например «V» (знак победы). В других странах они могут иметь совсем иное, не всегда приличное, значение.

США

Американцы при решении проблемы стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Они ценят в людях открытость и честность, быстро переходят к сути дела, не тратя времени на формальности.

Нередко проявляют эгоцентризм, полагая, что партнер по переговорам непременно должен руководствоваться теми же правилами, что и они сами. Не любят перерывов в беседе, ценят в людях пунктуальность, всегда вовремя приходят на назначенную встречу и считают, что опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы. Обычная для них продолжительность переговоров – от получаса до часа и предпочтительно один на один.

Американцы умеют и любят торговаться, уделяя немалое внимание увязке разнообразных вопросов – так называемым «пакетным» решениям. Часто сами предлагают «пакеты» к рассмотрению на деловых переговорах. Их не пугает риск, их пугает некомпетентность партнера.

Ирландия

Ирландцы считаются самыми трудными переговорщиками во всей Западной Европе. В силу определенных исторических причин у них выработалась особая модель поведения по отношению к иностранцам – делать так, чтобы во второй раз не обращались.

Скрытность, необязательность, недоверие, стремление утаить любую информацию, неприязнь к «чужакам» делают деловое общение поначалу просто невозможным. Кстати, они прекрасно знают свои недостатки, говорят о них с улыбкой и даже немного гордятся ими.

С ирландцами действительно трудно иметь дело, но только сначала, если все сказанное ими принимать за чистую монету. Мы в деловом отношении чем-то схожи, поэтому нам работать с ними проще, чем всем остальным.

Испания

Испанцы искренни, сердечны, открыты, обладают чувством юмора и способностью работать в команде. Переговоры с испанскими предпринимателями обычно протекают менее динамично, чем, скажем, с американскими или корейскими. Они большие любители вести многословные дискуссии, поэтому регламент переговоров очень часто не соблюдается.

Сиеста – это для них святое время, поэтому на этот час никакие встречи не назначаются и никакие переговоры не ведутся.

Испанцы относятся к тем людям, которые встречают незнакомого человека по одежке; ими будет оценен по достоинству безупречный внешний вид партнера по переговорам: классический костюм, белая рубашка, соответствующий галстук, темные носки и до блеска начищенная обувь.

В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой.

Италия

Итальянцы экспансивны, порывисты, отличаются общительностью. Их практика ведения переговоров в основном отвечает общепринятым нормам. Определенные различия проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны при установлении контактов, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты соглашения.

Итальянские бизнесмены предпочитают завязывать деловые отношения с людьми, занимающими равное им положение в деловом мире, фирме, обществе. Немаловажное значение для них имеют неформальные контакты с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Они полагают, что в неофициальной обстановке можно более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть.

Для налаживания деловых отношений достаточно обмена официальными письмами с предложениями о сотрудничестве.

Германия

Черты немецкого национального характера общеизвестны: трудолюбие, прилежание, пунктуальность, рациональность, бережливость, организованность, педантичность, серьезность, расчетливость, стремление к упорядоченности.

Процедура личного представления и знакомства находится в соответствии с международными нормами: рукопожатие и обмен визитками. Первым следует назвать того, кто находится на более высокой ступени. Лицо менее значительное положено представлять лицу более значительному. За столом немцы постоянно держат вилку в левой руке, а нож – в правой. Руки со стола не убираются, оба запястья должны касаться стола. Переговоры обычно ведутся с участием одного или нескольких партнеров. Все встречи назначаются заблаговременно.

Немцы очень сдержанны и официальны, и потому многим кажутся недружелюбными. Очень тщательно прорабатывают свою позицию. Вопросы любят обсуждать последовательно, один за другим. Они настаивают на жестком выполнении принятых обязательств и на условии уплаты высоких штрафов в случае их невыполнения.

Франция

При первой встрече деловому партнеру подарки не дарятся. Допустимы сувениры вроде художественных альбомов, кассет с классической музыкой и т. п. Знакомит людей обычно тот, кто знает человека, собирающегося вступить с вами в деловые отношения, например приятель, поверенный или банкир. При приветствии весьма важны рукопожатия. Французское рукопожатие разнообразно и имеет множество оттенков – оно может быть холодным, небрежным, снисходительным, дружеским, горячим и т. д.

Во Франции люди любят блеснуть словом, молчаливость здесь не ценится. Разговор у французов имеет непринужденный характер и происходит с огромной быстротой. Во время деловых приемов к обсуждению дел переходят только после того, как подано кофе. До этого момента французы традиционно говорят о культуре и искусстве. Не выносят давления с чужой стороны. Совместные контракты исключительно корректны и точны в формулировках, не допускающих разночтений. Французы – великие патриоты, с любовью относящиеся к истории, культуре, языку своей родины. Поэтому на переговорах с ними весьма желательно использование в качестве официального французского языка. Материалы, используемые на переговорах, также лучше готовить на этом языке. Договоренность о встрече необходимо всякий раз подтверждать в письменном виде на безупречном французском языке.

Англия

Прежде всего это сдержанность, склонность к недосказанности, немногословие, порой граничащее с молчаливостью. Сильнейшая черта характера англичан – чувство справедливости. При ведении дел англичане полагаются на веру в честность партнера, не терпят коварства и хитрости. Общеизвестно их уважение к мнению собеседника. По этой причине они избегают категорических утверждений либо несогласий. Кроме того, в разговорах они всячески избегают личностных тем, что считают вторжением в личную жизнь.

Еще одна яркая национальная английская черта – абсолютное соблюдение установленных правил и законов. Здесь они не знают «пощады» – ни себе, ни иностранцам. К людям следует обращаться официально – мистер, миссис, мисс. Важно разбираться в званиях и титулах, однако нельзя награждать титулами себя. Переговоры с английскими организациями надо начинать с тщательной подготовки и согласования. Если сроки и программа вашего пребывания согласованы, нет никакой необходимости сообщать английским партнерам о своем прибытии и месте остановки, так как англичане исключительно пунктуальны. При первой встрече принято обмениваться рукопожатиями, при дальнейших – достаточно устного приветствия. Решение англичане принимают медленнее, нежели французы. На их честное слово можно положиться. В переговорах они весьма гибки и внимательны к инициативам другой стороны. В крови британцев – прагматизм и умение избегать острых углов в переговорах. Их отличает умение терпеливо

выслушать собеседника, не возражая ему, однако далеко не всегда это означает согласие, а часто является проявлением важной черты их характера – самообладания. Она, в частности, находит свое выражение в умении молчать и не проявлять открыто своих эмоций. Общаясь с англичанами, не бойтесь пауз в разговорах – грубым поведением считается болтливость.

Япония

При знакомстве с японцами следует иметь в виду, что если они сказали вам, что будут в назначенном месте в определенный час, то можете быть уверены, они придут ровно за две минуты.

Переговоры с японской стороной характеризуются тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы малоэффективны, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как прием давления.

Разговор с японцами, как правило, начинается с тем, не имеющих особой значимости, затем обсуждаются другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня вопросы, тем больше внимания уделяется малозначачим деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступить к главным.

Язык японцев отличается от европейского. Например, слово «да» в японском языке не обязательно означает согласие со сказанным. Иногда оно применяется для утверждения, что сказанное услышано и понято, а не для того, чтобы выразить согласие.

Китай

При деловом знакомстве следует предоставить свою визитную карточку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по-китайски. Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала они жмут руку наиболее высокопоставленному партнеру.

Внешний вид партнеров на первоначальном этапе ведения переговоров оказывает первостепенное воздействие. По нему судят о статусе человека. В дальнейшем переговоры ведутся с самым высокопоставленным участником.

На переговорах китайский партнер, как правило, первым «открывает карты», т. е. первым высказывает свою точку зрения, первым вносит предложения. Уступки он вносит обычно в конце переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. При этом ошибки, допущенные ею в ходе переговоров, умело используются. На этой стадии китайская сторона может применять различные формы оказания давления. Окончательные решения принимаются китайским партнером, как правило, не за столом переговоров, а у себя дома.

Корея

Корейцы высоко ценят личные контакты, непосредственное общение, поэтому без них в Корее невозможно решить ни одной серьезной проблемы. Завязать с ними контакты в письменной форме просто невозможно. Договориться о встрече тоже отнюдь не просто. Без посредников не обойтись. Необходимо, чтобы вас кто-то представил или рекомендовал. Большое значение имеют неформальные связи. Здесь сильны региональные, клановые, дружеские связи. В своем большинстве корейцы – открытые, коммуникабельные, воспитанные люди. Корейские бизнесмены обычно довольно напористо и агрессивно ведут переговоры. Это не мешает им традиционно растягивать протокольную часть. Вместе с тем корейцы в отличие от японцев не склонны подолгу обсуждать второстепенные детали соглашения. Они ценят ясность и четкость изложения мыслей и предложений со стороны партнеров по переговорам. Чаще всего корейские бизнесмены не выражают открыто своего несогласия с позицией партнера, не стремятся доказать его неправоту. Поэтому при общении с ними не следует употреблять выражений типа «надо подумать», «решить этот вопрос будет нелегко» и т. п., поскольку они будут

восприняты противоположной стороной как констатация их неприемлемости, по крайней мере на данном этапе. Корейцы в отличие от японцев не любят заглядывать далеко в будущее, их куда больше интересует непосредственный, ближайший результат собственных усилий. Корейцы очень щепетильны в вопросах одежды – для мужчин и женщин обязателен строгий деловой костюм. Здесь не принято курить в присутствии старших по возрасту и должности. Традиционно они считаются одними из самых трудных деловых партнеров.

Арабские страны

Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они демонстративно посоветуются и выразят коллективную точку зрения.

Арабы стараются установить на переговорах атмосферу взаимного доверия. При первом знакомстве обязательно выкажут партнеру радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции. Последующая беседа может проходить гораздо менее гладко. В их характере – избегать определенности, однозначных «да» и «нет». Вместо этого говорят: «Иншалла» или «Машалла» («Дай Бог» или «Не дай Бог»). В их традициях время от времени спрашивать о вашем здоровье, здоровье ваших близких, о ваших делах. Но это не означает, что вы должны подробно отвечать на эти вопросы.

Во время переговоров хозяева угощают гостей кофе, но если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу.

На Ближнем и Среднем Востоке никогда не передавайте документы, визитные карточки, сувениры левой рукой – в исламских странах она считается «нечистой» и пользуется дурной славой. Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является уважение местных традиций. При решении любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения – опора на исторические традиции своей страны. Из всех типов взаимодействия они предпочитают торг.

Для большинства арабов характерно чувство национальной гордости. Поэтому не следует задавать им вопросы о национальной независимости, внутренней и внешней политике. Все, что каким-либо образом рассматривается как вмешательство в их дела, будет немедленно отторгнуто.

Начиная переговоры с любыми представителями Запада или Востока и пытаясь изменить в свою пользу их ход, никогда не следует прибегать к уловке, которую иногда позволяют себе россияне: они говорят, что кое-кто предлагает им более выгодные условия сделки. Среди солидных людей это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного партнера, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

Иностранная делегация, прибывшая в Россию, рассчитывает, что приглашающая сторона возьмет максимум расходов на себя. Как правило, транспортные расходы на международных линиях до места назначения и обратно, а также расходы по медицинскому страхованию членов делегации несет непосредственно сама иностранная фирма. Все другие расходы по приему на месте несет принимающая сторона в разумных пределах.

1.4 Лекция №4 (2 часа)

Тема: «Этика деятельности руководителя»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Правила этикета в деятельности руководителя.
2. Роль руководителя в становлении коллектива.

3. Типы взаимоотношений в коллективе.

1.4.2 Краткое содержание вопросов

1. Правила этикета в деятельности руководителя.

Руководитель любого ранга, особенно первое лицо организации, входя в служебное помещение, должен приветствовать всех, кого он встретит, будь то охранник, уборщица, которая несколько замешкалась и не успела к началу рабочего дня завершить уборку, и прочие сотрудники. Руководитель, первым заметивший и первым поздоровавшийся с кем-либо из своих подчиненных - очень приятное явление, и подчиненный, с которым руководитель поздоровался первым, будет испытывать чувства благодарности, признательности к руководителю, что является залогом хорошей работы.

Руководителю следует постоянно контролировать себя в контактах с подчиненными, помня, что каждый подчиненный - не только исполнитель определенных служебных функций, но и личность, имеющая свои интересы, личные цели, собственное мнение о своей работе и ее ценности и качестве. Руководитель должен относиться с уважением к каждому подчиненному, укреплять в нем веру в себя, в свои способности, в свой творческий потенциал.

Воспитанность и другие необходимые качества, этичное поведение и поступки руководителя всегда "на виду" у подчиненных. Как ведет себя руководитель, так, рано или поздно, будут себя вести и все его подчиненные. Практика показывает, что даже если в группе, возглавляемой данным руководителем, есть сотрудник, имеющий собственную, индивидуальную манеру поведения, по прошествии некоторого времени нормы поведения руководителя и других членов коллектива возобладают над его личными нормами.

Особо следует остановиться на этикете руководителя высшего ранга, т.е. первого лица организации. Руководитель организации (президент, генеральный директор, ректор, председатель правления) является лицом всей организации. По его внешнему виду, манере вести себя, по степени выполнения им требований делового этикета судят обо всей организации; одна мелкая, но неудачная деталь в поведении, один, даже незначительный, но неэтичный поступок, могут испортить впечатление окружающих об организации в целом.

Поэтому протокольная группа организации, независимо от того, насколько она многочисленна, и сам руководитель, являющийся первым лицом данной организации, не имеют права не уделять внимания внешнему облику.

Одежда, манеры, поведение, внешнее проявление настроения - все должно быть безупречно. Отметим, что в большинстве случаев одежда человека определяет его статус, а поскольку статус первого лица организации - самый высокий для данной фирмы, ему разрешаются и даже рекомендуются соответствующие атрибуты его положения: дорогие аксессуары, более уверенная и решительная манера вести себя и т.п.

Руководителям всех рангов следует учитывать специфику общения с представителями средств массовой информации. Руководителям, особенно первым лицам организации, целесообразно при обращении с журналистскими кругами внимательно следить за своими ответами на вопросы, не допуская того, чтобы те или иные слова были искажены, твердо и решительно пресекать возникающее у некоторых журналистов желание превратить какое-либо сообщение в некий "жареный" факт. Это трудно, тем более что руководитель просто не имеет права сам демонстрировать неэтичность, аморальность, проявляющуюся, например, даже в такой, казалось бы, невинной вещи, как излишняя эмоциональная окрашенность высказываний или в допущении в речи жаргонных выражений, даже если это "ведомственный" жаргон.

2. Роль руководителя в становлении коллектива.

Эффективность работы коллектива, его способность решать поставленные задачи во многом зависит от морально-психологического климата, а также от господствующего в

группе «настроя» сотрудников, который, при прочих равных условиях, обусловлен, во-первых, качественным составом персонала и, во-вторых, особенностями неформальных отношений между руководителем и подчиненным.

Остановимся на этих проблемах более подробно. Научные исследования и обобщение опыта практической работы свидетельствуют о том, что наиболее продуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента. Молодые работники лучше воспринимают новое, более энергичны, но порою самонадеянны, не склонны к компромиссам. Пожилые, напротив, достаточно консервативны, но обладают жизненным опытом, не склонны к авантюрам, способны принимать более взвешенные решения, как правило, избегают конфликтных ситуаций.

Далее, чисто женские и чисто мужские коллективы обладают специфическими недостатками: в женских коллективах чаще случаются мелочные склоки, больше потерь рабочего времени в связи с систематическим обсуждением житейских проблем и т. д., в то время как в некоторых мужских коллективах в рабочее время процветают сквернословие и «дурные привычки». Иными словами, совместная работа лиц разного пола как бы подтягивает работников, повышает самодисциплину, требовательность к себе. Не менее важно иметь в группе индивидов с разным темпераментом, поскольку каждый из них, как мы уже выяснили, имеет свои достоинства и недостатки.

Неформальные отношения между руководителем и подчиненными заслуживают самого серьезного внимания. Наряду с умением выбрать оптимальный в данной ситуации стиль руководства, менеджер должен прежде всего знать типичные ошибки, присущие людям его статуса, и правильно строить межличностные отношения с персоналом.

К типичным ошибкам относятся случаи, когда:

- руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждаёт подчиненных большим количеством вопросов общего характера;

- «зациклен» на одной теме в общении с персоналом, например, трудовой дисциплине;

- ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;

- постоянно проповедует свои замыслы;

- не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;

- увлекается бумаготворчеством;

- малодоступен территориально и во времени;

- не имеет готовых решений производственных задач, предлагаемых персоналу.

Успех неформальных отношений с подчиненными, без чего невозможно формирование чувства уважения к своему руководителю, зависит от соблюдения целого ряда принципов и правил делового общения.

Основополагающее значение имеет уважение чужого достоинства. Нравственно-психологической основой этого принципа является аксиома социальной психологии, согласно которой ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки. Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность, проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к его личной жизни, но при этом избегать советов в этой области. Желательно всегда помнить, что «сильный никогда не унижает» и, следовательно, недопустимо повышать голос на своего сотрудника, навешивать ярлыки типа «лентяй», «бездельник» и т. д.

Если подчиненный ошибся или допустил проступок, он, как правило, понимает свою вину и адекватно воспринимает наказание, но если начальник при этом заденет его самолюбие, он не простит этого. Следовательно, при разборе ситуации необходимо разделять человека и поступок: критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося.

Важно помнить, что уважают только тех руководителей, которые хвалят при всех, а выговаривают с глаза на глаз; никогда не жалуются на своих сотрудников и, если надо, берут их вину на себя; своевременно и открыто признают свои ошибки.

Несмотря на личные симпатии и антипатии, руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требования, ко всем относиться ровно, никого не выделять; при посторонних обращаться к своим сотрудникам по имени и отчеству, вне зависимости от их возраста.

Недопустимо читать нотации и поучать персонал, если сам руководитель не соблюдает данное требование: воспитательное значение имеет только личный пример руководителя.

Типичная ошибка молодых руководителей — стремление стать «своим» среди подчиненных. Лучше все же сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. В противном случае приказ как форма распоряжения будет неэффективен.

Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию. Вместе с тем он обязан пресекать сплетни и доносы.

Любой начальник сталкивается с жалобами со стороны своих сотрудников по поводу условий работы, отношений внутри коллектива или с другими подразделениями. Даже если руководитель не в состоянии сам решить проблему, он обязан внимательно выслушать подчиненного.

Если жалоба касается другого сотрудника, следует обязательно выслушать обе стороны, так как нередко бывают неправы и та, и другая сторона. Если жалуются на вас — не препятствуйте этому, но предупредите о жалобе руководство. В том случае, если руководитель не в силах решить проблему, ему следует доверить это начальству или третьему, достаточно авторитетному лицу.

3. Типы взаимоотношений в коллективе.

Пять типов взаимоотношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.

1. Невмешательство: низкий уровень заботы руководителя о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него - сохранить свою должность.

2. Теплая компания: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется.

4. Золотая середина: руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. Команда: наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

Однако эта модель не является универсальной, так как конкретные ситуации могут существенно отличаться друг от друга.

Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю - делегирование что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

Проблема выбора оптимального поведения руководителя не имеет "кабинетного" решения, но можно выделить типичные ситуации, возникающие в случае неадекватности

поведения руководителя. У подчиненных возникает чувство досады, создается почва для недовольства и сопротивления в тех случаях, когда:

- за ошибки одного отвечает другой;
- решение принимается без участия сотрудника;
- разнос, разбирательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
- от исполнителя скрывается важная для него информация;
- работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
- поощрения за труд одного работника достаются другому;
- уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные и т.д.

1.5 Лекция №5 (2 часа)

Тема: «Правила конструктивной критики»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Виды критики
2. Способы использования критики в деловом общении.
3. Психологические издержки критики.
4. Нейтрализация критических замечаний

1.5.2 Краткое содержание вопросов

1. Виды критики

Критика имеет разные имена. Развернутое указание на недостатки - это собственно критика. Замечание - короткая критика. Обвинение - тоже форма критики, когда в большей степени звучит возложение вины за обнаруженные недостатки. Недовольство - эмоциональное выражение критики ситуации, выражение негативных чувств в связи с обнаруженными недостатками. Претензия - это критика с требованием. Возражения тоже можно считать критикой: критикой высказываний.

Данная статья посвящена преимущественно собственно критике, то есть критике самого человека либо его действий, однако общие положения по поводу критики вообще справедливы и для возражений: как их делать можно, а как стоит едва ли.

Критика по своей сути бывает справедливая и нет, по форме грамотная и обычная (к сожалению - неграмотная). Также, критика отличается по тому, на что она направлена: на ситуацию, на личность, на высказывания человека или на его действия. Критика может быть открытая и скрытая, в глаза и за спиной, справедливая и нет, деструктивная и конструктивная. Критика бывает поддерживающая и разгромная, общего плана и конкретная, мотивирующая и останавливающая. Встречается даже критика восхищенная... Какая вас больше воодушевляет?

Критика по форме может звучать очень разнообразно.

Развернутая и короткая

Развернутое указание на недостатки - собственно критика. Короткая критика - замечание.

Общего плана и конкретная

Критика общего плана говорит "в общем". Конкретная - детально, конкретно. Не просто "что не работает", а "когда и в какой степени". Из-за каких причин. И не просто

"как сделать лучше", а "как это сделать конкретно": куда пойти, к кому обратиться. Смотри Критика общего плана и конкретная.

Направленная на личность или на действия человека

Согласитесь, это очень разные формулировки: "ты плохой" или "это был неудачный поступок", "твое высказывание некорректно" или "ты сволочь". Критика, направленная на личность, звучит как обвинения. См.→

Прямая и косвенная

Прямая - о недостатках говорится прямо. Косвенная - описывается похожий случай или чужие аналогичные недочеты, из чего критикуемый легко догадывается о недочетах своих. Но прямо вы ему ничего не говорили. Подробнее смотри Критика Прямая и косвенная

Открытая и скрытая

Открытая - автор критики известен. Скрытая - неизвестен. Например, организуем ситуацию, чтобы не мы покритиковали, а типа жизнь покажет... Подробнее смотри Критика открытая и скрытая

Поддерживающая и разгромная

Эти формы критики касаются личности, но поддерживающая самооценку укрепляет, репутацию поднимает, а разгромная - наоборот. Смотри Критика поддерживающая и разгромная

Деструктивная и конструктивная

Деструктивная критика говорит, что плохо, конструктивная - как сделать лучше. Куда прете? - деструктив. Пройдите левее, пожалуйста! - конструктив. Подробнее смотри Критика деструктивная и конструктивная

Мотивирующая и останавливающая

Мотивирующая - создающая желание делать. Останавливающая - ставящая запреты делать недопустимое. Смотри Критика мотивирующая и останавливающая.

2. Способы использования критики в деловом общении.

Критический диалог — это не просто средство обнаружения недостатков, относительно которых нужно потом «принять меры», но процесс устранения недостатков. Диалог здесь — учет мнений и представлений людей - участников деловой коммуникации, монолог - диктат, насильственное навязывание экономических, ценностных, управленческих, моральных и любых других способов, принципов, мерок, поведенческих стереотипов. Критика как диалог — это не необходимое предисловие к делу, а само дело, она действительна и действенна, она есть преодоление разрыва между словом и делом.

В деловой коммуникации критика «вплетена» в жизнь, поэтому важно корректно подходить к таким вопросам, как: кто имеет право на критику, а кто — нет, о мере критики, о соотношении критики и «дела», о «зонах» вне критики; о том, как прибегать к критике, не «изранив» критикуемого.

В общении деловых партнеров целесообразнее использовать прием *lege artis*, т. е. осуществлять процесс критики по всем законам искусства: сначала сказать что-то позитивное, затем высказать замечания, оценить обратную связь для определения реакции критикуемого и установить «мост» на сотрудничество. Этот наиболее эффективный способ критики состоит из четырех этапов:

- 1) ввод в критику, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора;
- 2) критические замечания, высказывания по существу вопроса;
- 3) «обратная связь», визуальный контакт с критикуемым для определения реакции на критику:
 - а) реакция адекватная (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой) — завершение критики («мост» на сотрудничество);

б) реакция интрапунитивная (вовнутрь) — обида (нет контакта глаз, плечи опущены, руки закрыты, избегание взгляда, тремор пальцев рук, покраснение, побледнение кожных покровов); необходимо «снять» обиду с помощью психологических приемов, например приема «валидол», т. е. сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, на что не потребуются больших затрат времени («не так страшен черт, как его малюют»); потом следует прием «авансированная похвала», т. е. выражение уверенности в том, что критикуемый коллега вполне справится с предлагаемыми изменениями, доработками, пересмотром точек зрения, а затем — завершение критики;

в) реакция экстрапунитивная (вовне) — агрессия, гнев; невербальные сигналы, свидетельствующие о такой реакции, — суженные зрачки глаз, вертикальная складка на лбу, сжатые зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т. п.; критикующий в этой ситуации должен быстро перестроиться, чтобы избежать конфликта, и предложить критикуемому то, о чем говорили, воспринимать как информацию к размышлению;

4) выход из критики, ее завершение, предложение о возможной помощи, эмоциональная поддержка: «я уверен, вы с этим справитесь».

Прежде чем приступить к критическому анализу негативной ситуации, постарайтесь выяснить, нельзя ли исправить дело без критики.

При анализе любой проблемы исходите из того, что, если полезное не делается вообще или делается не так, как надо, необходимо в первую очередь искать того, кому это выгодно.

Перед тем как выступить с критикой в адрес любого сотрудника, постарайтесь предельно четко определить цели критики: что и как конкретно должно измениться.

До начала критического анализа полезно выяснить позицию критикуемого по сути негативного события: вполне возможно, что это окажется импульсом для исправления дела.

Помните, что обязательные условия успеха критического анализа деятельности любого работника — знание его способа восприятия критики и выбор соответствующей формы критического воздействия.

Объективной основой критики должно быть точное и детальное знание того, что произошло и каковы последствия невыполнения или плохого выполнения работы. В противном случае критика становится уязвимой из-за возможных фактических ошибок и неточностей и, соответственно, из-за ошибок в оценках.

Критический анализ должен быть всеобщим, т. е. касаться всех и всего, что делается в организации (отделе, службе, группе); для него нет закрытых зон и неприкасаемых лиц.

Не отвергайте предложений до и без анализа.

Прежде чем высказывать критическое замечание, выслушайте позицию критикуемого до конца.

Не оглупляйте действия и высказывания критикуемого ради того, чтобы разнести его «в пух и прах».

Перед тем как сделать критическое замечание, изложите свое понимание того, что собираетесь критиковать.

Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но одновременно она не должна превращать сотрудников в непримиримых врагов.

Рекомендуется завершать критическое выступление предложениями, направленными на исправление дела.

Если во время обсуждения нельзя сразу указать, как исправить положение, следует, как минимум, назвать фамилии тех, кто мог бы это сделать.

Критикуя, не объявляйте виновными многих людей. Укарав на того, по чьей вине допущена ошибка, прежде всего определите меру ответственности других; без этого критика обезличивается.

Квалифицируйте суть допущенного промаха, недостатка, вскройте его субъективные причины.

Учитывайте мотивы действий критикуемого (например, старался, но не удалось), но оценивайте результат по объективным последствиям.

Не сглаживайте «острых углов» — это может привести к повторению негативных явлений.

Не оставляйте без внимания ни одного случая, заслуживающего критики, но направляйте свою активность прежде всего на то, что способствует улучшению дела

Не забывайте, что критикующий несет моральную, а в определенных случаях и юридическую ответственность за сознательное искажение фактов.

* Предоставляйте критикуемому право на контркритику и возможность ее осуществить.

Не критикуйте в общих словах, без точного указания ошибки.

Нельзя использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека.

Представляйте доказательства личной вины критикуемого. Критикуйте доброжелательно: задача критики помочь сотруднику, а не задеть его самолюбие.

Не критикуйте человека, пока не выслушали его до конца. Не повторяйте (ни публично, ни один на один) критические замечания в адрес человека, исправившего дело.

Будьте предельно корректны, когда критикуете неприятных вам людей: здесь легко совершить ошибку — подмену осуждения ради дела осуждением из-за неприязни.

Критикуя подчиненных, не подавляйте в них чувства самостоятельности.

Учите сотрудников самокритичности. Помните, что при произнесении критических высказываний человека можно оскорбить не только словами: поза, жесты, мимика часто не менее выразительны.

Не копите замечания для публичного разноса — если можно помочь исправить ошибку сразу же, сделайте это.

Учтите, что критикуемый конструктивнее воспринимает замечания, если они сопровождаются напоминаниями о его способностях.

Критику осуществляйте в такой форме, чтобы критикуемый понял, что ему лично полезно (целесообразно) исправление дела.

Будьте самокритичны. Требуя выполнения определенных правил и норм, проверьте, следуете ли вы им сами.

Руководствуйтесь принципом уместности формы критики по отношению к конкретным людям (начинающий работник, новый партнер, депрессивное состояние человека и т. п.).

Восемь «секретов» - разумной критики

1. Последите за собой, как часто в течение дня вы критикуете других, пусть даже дело касается вполне «безобидной» критики.

2. Понаблюдайте, как выражают критику окружающие вас люди и средства массовой информации. Принимаете ли вы ее, считаете ли наблюдаемый стиль критики корректным?

3. Прежде чем вам снова захочется кого-либо покритиковать, спросите себя, чего вы этим добьетесь.

4. Когда вы захотите покритиковать кого-либо или чьи-то ошибки, подумайте об этом человеке с положительной точки зрения, найдите у него как минимум три положительных качества.

5. Учитесь заменять критику положительной мотивацией. Будьте благодарны за то, что произошло, вместо того, чтобы быть неблагодарным за то, чего не произошло.

6. Если критикуют вас самого, учитесь искусству не принимать критику близко к сердцу. Лучше потратьте время на анализ того, почему критикующий вас хочет

«выпустить пар», обращая стрелы своей критики на вас, попытайтесь понять его. Проанализируйте причину его критики — может быть, он в чем-то прав.

7. Если другой упорствует в высказывании критических замечаний, реагируйте, сохраняя невозмутимость и хладнокровие, констатируя: «Таково ваше мнение и ваша позиция, мои же — таковы... Давайте подумаем, в чем наши точки зрения сходятся».

8. Учитесь каждое «нет», сказанное вашим собеседником, превращать в «да» не посредством уговоров, а через убеждения и позитивную мотивацию.

3. Психологические издержки критики.

Мы часто сталкиваемся с тем, что люди критикуют и подвергаются критике. Почему же люди критикуют? Какова психология критики? Полезна ли критика? Как вести позитивную критику? Как влияет критика на психику человека?

Критика может выражаться устно, в письменной форме или с помощью действий. В словаре указывается, что критика — это обнаружение и демонстрация положительных и отрицательных качеств, недостатков и излишеств, красивых и уродливых сторон какого-то человека, произведения или вопроса. Позитивная или негативная оценка критика, с точки зрения морали, зависит от того, когда, где, в отношении кого, в какой мере, с какой целью и с какими намерениями она осуществляется. Если смотреть под этим углом, то критика может быть двух видов — позитивной, т.е. конструктивной, приносящей пользу, и негативной, т.е. разрушающей, наносящей вред. Исходя из указанных факторов, таким же различным может быть и воздействие критики.

Почему человек критикует?

С точки зрения совершенствования личной и общественной жизни полезно, когда ошибки замечаются и указываются непременно с добрыми намерениями и таким образом, чтобы вследствие этого не страдал человек и его окружение. Такая позитивная критика несёт в себе идею исправления ошибок.

Те, кто в рамках семьи или общества упорно придерживается негативной критики, со временем впадают в такое состояние, что со временем начинают во всём искать плохие стороны. Часто случается, что такого рода критика становится своего рода привычкой.

В основе разрушающей критики могут находиться эмоции и личные соображения. Соперничество и зависть также постоянно толкают человека на критику. В этой ситуации не существует доброго намерения или цели исправить что-то, либо решить какую-то проблему, и поэтому обеим сторонам наносится вред. Короче говоря, нельзя говорить с намерением «побить виноградаря, вместо того чтобы поесть винограда». Хотя искренность в оценках, отказ от эмоций и личных соображений в большинстве случаев и предотвращает разрушающую критику, но мы не сможем не столкнуться с последней, если не научимся определять ей место, время, дозу и форму.

Разрушающая критика может превратиться в общественную болезнь. Например, вызывает удивление разрушающая критика даже уважаемых лиц, павших жертвой своих эмоций, звучащая в средствах массовой информации. Критические суждения, высказываемые в ходе многих телевизионных дискуссий, вместо позитивного подхода ставят целью нанесение оппоненту материального и морального ущерба. Что бы ни говорил этот оппонент, выражается пристрастная оценка, а затем начинается критика. Эту манеру, наносящую глубокие раны в общественной жизни, необходимо изменить, пока она не заразила подрастающее поколение.

4. Нейтрализация критических замечаний

1. Высказывайте критические замечания без промедления, прямо в лицо и с глазу на глаз

Если кто-то делает то, что не должен, вы должны указать на это при первом же удобном случае — не откладывайте разговор надолго или, что еще хуже, до следующей аттестации (это серьезная ошибка менеджера). Обращайтесь к человеку напрямую, но

уважительно и так, чтобы ситуацию можно было обсудить должным образом. Позаботьтесь о том, чтобы при вашем разговоре не было посторонних. Публичное унижение членов вашей команды вряд ли пойдет на пользу делу.

2. Убедитесь, что человек согласен с вами

Вы, например, считаете, что ваш подчиненный забыл оформить транспортные накладные на завтра. Но прежде чем устраивать разнос, удостоверьтесь, что это действительно так. Возможно, человек вполне законно передал свою работу кому-нибудь еще, поскольку его самого куда-то вызвали. Поэтому постарайтесь достичь согласия по фактам.

3. Попросите объяснить причины, а затем выслушайте ответ

Вы оба согласны с тем, что накладные забыли оформить, но почему? Может быть, вашему работнику позвонили и сообщили, что его мать попала в больницу. Но может оказаться, что он просто заболтался с коллегами. Очевидно, что каждый случай требует своего подхода. Дайте работнику возможность объясниться.

4. Критикуйте действия, а не человека

Не пытайтесь пристыдить кого-либо, не бросайте таких фраз, как: «Ты просто болтун, вот в чем вся проблема». Навешивая ярлыки, вы лишь укрепляете нежелательную модель поведения. Фокусируйте внимание на действии: «Проблема в том, что посторонние разговоры во время работы отвлекают вас».

5. Представьте ошибку в более широком контексте

Вполне возможно, что ваш сотрудник не полностью представляет возможные последствия своей оплошности. Объясните, почему на нее следует обратить внимание: «Если накладные не оформлены заранее, то водители не смогут выехать вовремя. Их график нарушается, они будут опаздывать весь день, вызывая недовольство наших клиентов. А кроме того, они не попадут домой в обычное время».

6. Найдите согласованное решение

Ошибка допущена, время вспять не повернуть. Важнее всего сделать так, чтобы она не повторилась впредь. Вам надо найти такое решение, которое удовлетворит вас обоих. В идеале оно должно исходить от самого провинившегося. В этом случае он будет чувствовать себя обязанным выполнить его. Возможно, впредь он будет заниматься оформлением накладных в отдельной комнате, где ему никто не мешает.

7. Завершите разговор на позитивной ноте

Вам совершенно ни к чему оставлять работника в подавленном состоянии или подрывать его уверенность в своих силах. Это не способствует повышению производительности труда. Поэтому всегда завершайте разговор комплиментом: «Мы рассчитываем, что с накладными будет все в порядке, ведь вы всегда отличались аккуратностью» или «Кстати, спасибо за отчет, который вы сделали во вторник. Я прочитал половину, и он мне нравится. Вы выполнили задание очень тщательно».

Если критика конструктивна, не направлена на личность и ведет к повышению производительности труда в будущем, то она служит общим интересам. Именно поэтому эффективный менеджер никогда не уклоняется от критики.

1.6 Лекция №6 (2 часа)

Тема: «Вербальное общение»

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Основы деловой риторики
2. Культура речи в деловом общении
3. Этика использования средств выразительности деловой речи
4. Культура дискуссии
5. Особенности речевого поведения

1.6.2 Краткое содержание вопросов

1. Основы деловой риторики

Риторика — это, в переводе с греческого, теория красноречия. Деловая риторика является прикладным направлением общей риторики, ориентированным на обеспечение руководителей и специалистов правилами обращения со словом. Деловая риторика прежде всего учитывает факторы, влияющие на коммуникативность, являясь инструментом коммуникационного общения.

Красноречие — важнейший признак профессиональной пригодности современного руководителя. Искусству говорить надо учиться. Прежде всего следует освоить основные принципы речевого воздействия.

В деловой риторике используются следующие принципы речевого воздействия: доступность, ассоциативность, сенсорность, экспрессивность, интенсивность.

- **Доступность** предполагает взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта. Многие люди слышат то, что хотят слышать. Поэтому следует принимать во внимание социальный состав аудитории (пенсионеры, молодежь, женщины, научные работники и т. д.). Эффективен прием актуализации содержания, использования малоизвестной информации (новизна и оригинальность), сочетания разнохарактерных сведений, их достоверность.

- **Ассоциативность** означает вызов сопереживаний и соразмышлений, который достигается обращением к эмоциональной и рациональной памяти слушающих. Для этого используются такие приемы, как аналогии, ссылки на прецеденты, образность высказывания. Специальный ряд приемов связан с привлечением стихов, музыки, живописи, видеофильмов и т. п.

- **Сенсорность** предусматривает широкое использование цвета, света, звука, рисунков, моделей в коммуникационном общении. Чем основательнее и разностороннее задействованы человеческие ощущения, тем эффективнее проникает информация в психику людей и процесс ее освоения идет в ней активнее.

- **Экспрессивность** предполагает эмоциональную напряженность речи, ее эмоциональный подтекст, выразительность мимики, жестов, позы выступающего. Такая изнутри идущая раскрытость выступающего свидетельствует о его полной самоотдаче. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание — все это конкретные формы экспрессивности.

- **Интенсивность** характеризует темп подачи информации, степень подвижности выступающего во время общения. Разная информация и различные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения услышанного. Нужно учитывать темперамент людей, их подготовленность к принятию конкретного вида информации личную заинтересованность в ней. Например, выступления на совете организации и на уличном митинге, естественно, подаются в разном темпе.

- **Эффект визуального имиджа** рассчитан на впечатление от внешнего вида выступающего, который вызывает симпатию или антипатию еще до того, как выступающий начал говорить. Привлекательный внешний вид, элегантная манера общения, доброжелательный, открытый взгляд — все это оказывает на людей положительное воздействие до начала речи выступающего.

- **Эффект первых фраз**, как правило, закрепляет или корректирует первоначальное впечатление от выступающего. Главным критерием эффекта первоначальных фраз является заключенная в них привлекательная информация. Она может быть известной, но поданной в новой интерпретации, сопровождаемой оригинальными примерами. Очень важно при подготовке к выступлению определить основные социальные группы аудитории, настроение и ожидания, особенности эмоционального склада. Поэтому надо располагать набором начальных фраз, ориентированных на социальные группы, преобладающие в аудитории.

- Эффект аргументации основан на логике выступления, которая придает ему обоснованность и убедительность. Если логика — это внутренняя организация речи, то ее внешней стороной является теоретическая и практическая аргументация. К теоретической аргументации относятся научные положения, концепции, к практической — конкретные факты, цифры, статистические данные.

- Эффект квантового выброса информации является одним из действенных риторических приемов для поддержания внимания аудитории. Он основан на заранее продуманном размещении по всей речи новых мыслей и аргументов. Таким образом, выступающий активизирует внимание, выбрасывая через определенные временные интервалы кванты свежей информации.

- Эффект художественной выразительности связан с умением превращать мысли в соответствующие слова, грамотно строить предложения, соблюдать правила словоударений. Логика речи подсказывает, какие фразы достойны занять место в речи. Не любая фраза может быть вставлена в выступление. Это могут быть лишь фразы, которые не нарушают смысл изложения, обеспечивают его речевое воплощение, доступное для осмысления.

- Эффект релаксации используется оратором в помощь слушателям. Важное значение имеет умение слушать. Чем сложнее выступление, тем большие усилия приходится прилагать слушателям для концентрации своего внимания. Цель эффекта релаксации снять эмоциональную напряженность. Классическим примером этого является юмор. Благодаря юмору создается естественная пауза для отдыха и появляется возможность для восстановления эмоциональной энергии.

- Следите за правильным употреблением слов, их произношением, ударением. Если вы не уверены в произношении или употреблении какого-либо слова, обращайтесь к словарю ударений, толковому и орфоэпическому словарям.

2. Культура речи в деловом общении

Процесс обмена информацией — это и есть общение. Культура подразумевает нормы и правила, которые заложены в каждом обществе. Деловая культура — это необходимое средство взаимоотношений в сфере бизнеса. Культура речи в деловом общении базируется на устоявшихся принципах корпоративной культуры и национальных традициях.

В коммерческой, предпринимательской, политической и прочих сферах деятельности немаловажную функцию несут в себе деловые встречи и переговоры, поэтому культура речи в деловом общении имеет немаловажное значение. Психологию и этику переговорных процессов изучают не только отдельные граждане, но и организации, а технология проведения переговоров преподается во время обучения специалистов. Деловые встречи и переговоры выполняются вербально, т.е. устно, словесно, поэтому обязывает участников общения быть не только грамотными, но и знать этику речевого общения. Немаловажное значение имеют жесты, мимика, которыми сопровождается речь, т.е. невербальное общение. Максимально важно знать и следовать невербальным аспектам общения при переговорах с иностранными партнерами, которые представляют иные религии и культуры.

Культура речи в деловом общении рассматривается не только в качестве особой формы поведения и систем знаков. Деловой разговор включает в себя логическую, речевую, невербальную, а также психологическую культуру. Основой культуры общения является взаимное уважение и доброжелательность, именно от этих качеств во многом зависит результат проводимых переговоров.

Деловая беседа — это обмен информацией, мнениями, не предполагающий заключение соглашения или договора, а также не предполагающий принятие решений, необходимых к исполнению. Она может предварять переговоры.

Культура речи в деловом общении обеспечивает возможность заключения серьезных сделок и увеличения собственного капитала. Каждый желающий совершенствоваться в этой области имеет широкие возможности, поскольку по деловому этикету написано множество книг, а также существуют тренинги и курсы, обучающие начинающих бизнесменов. Речевые коммуникации в деловых переговорах вооружают не только знаниями теории, но и практическими навыками, необходимыми в области делового общения, раскрывая специфичность взаимодействия людей посредством использования языка. Язык, в свою очередь, является не только средством человеческого общения, но и выступает в качестве орудия познаний и инструмента мышления. Поэтому речевые коммуникации в деловых переговорах между людьми – это основной механизм достижения поставленных целей, подразумевающий психологически благоприятную установку.

3. Этика использования средств выразительности деловой речи

Профессиональная деятельность современного специалиста предполагает овладение навыками риторики, т. е. навыками построения, подготовки и доведения до слушателей публичного выступления в различных формах — сообщения на служебных совещаниях, доклада на конференциях и семинарах, лекции, выступления на переговорах, презентациях и т. п. Во многом навыки публичного выступления закладываются общим уровнем воспитания, образования, наличием определенных личностных качеств человека. Вместе с тем, навыки риторики отрабатываются в процессе накопления профессионального опыта при наличии знаний об основных их правилах. Знание этих правил позволяет человеку подать свое выступление в более выгодном свете — как с точки зрения эффективного восприятия слушателями, так и с точки зрения позитивной оценки аудиторией профессиональных качеств выступающего.

Следует отметить, что основные правила риторики являются универсальными, т. е. они применимы в большинстве ситуаций, при которых возникает необходимость публичного выступления.

Как на этапе подготовки, так и во время выступления необходимо помнить о том, что существуют определенные средства, позволяющие сделать нашу речь более выразительной, яркой и эмоциональной. Эти средства направлены на то, чтобы аудитория не теряла интереса к выступлению и не оставалась при этом на уровне пассивного восприятия услышанного, а почувствовала сопричастность с тем, о чем говорит выступающий.

Использование средств выразительности деловой речи включает в себя следующее.

- **Варьирование тональностью выступления.** Любой доклад, даже достаточно официальный, не должен быть монотонным, лишенным особенностей подачи различных его структурных частей. В практике выделяют несколько разновидностей тональности выступления. Она может быть: мажорной, минорной, торжественной, упрекающей, предупреждающей, просящей, шутливой, строгой. Варьирование тональностью выступления может происходить в зависимости от общей тематики и направленности выступления, смыслового акцента, падающего на его различные структурные части.

- **Выделение главных мыслей.** Как правило, любое сообщение, произносимое с трибуны, имеет различную смысловую нагрузку, меняющуюся по ходу выступления. Одни части доклада можно рассматривать в качестве его основных тезисов, другие следует отнести к разряду комментариев, пояснений, детализировки. Восприятие доклада будет более осознанным, его смысловое воздействие на слушателей станет более глубоким, если по ходу выступления оратор отделяет главные мысли от вспомогательных высказываний и разъяснений. Для этого следует использовать такие речевые элементы как короткие паузы (не нарушающие, однако, общего хода выступления), изменение темпа речи, высоты голоса и т. п.

•Постановка в ходе выступления риторических вопросов. Традиционно к риторическим относят вопросы, заранее предполагающие определенный ответ (как правило, да или нет). Нельзя сказать, что риторические вопросы несут глубокую смысловую нагрузку. Их использование в письменной работе за редкими исключениями вряд ли оправданно. Но по ходу устного выступления применение риторических вопросов позволяет наладить необходимый контакт с аудиторией, побуждает слушателей к более активному восприятию речи, вызывает чувство сопричастности с говорящим. Конечно, в данном случае оратору не должно изменять чувство меры, иначе речь превратится в пустопорожнее произнесение общих фраз.

•Использование форм диалога. Постановку риторических вопросов в определенной степени можно считать формой диалога. Другие варианты этой стилистической формы речи, как и в предыдущем случае, способствуют установлению контакта выступающего с аудиторией, заставляют слушателей (иногда даже неосознанно) включиться в мыслительный процесс, сопровождающий произносимые оратором слова. Подобный эффект достигается за счет обращений выступающего к аудитории. Эти обращения, как правило, облекаются в форму нейтральных фраз, позволяющих тем не менее повысить роль слушателей в обеспечении общей благоприятной канвы выступления, поднять их заинтересованность в его восприятии.

•Включение образных сравнений, поговорок и т. п. Если позволяет время, отведенное на выступление, и рассматриваемые по его ходу ситуации, включение в канву доклада образных сравнений, пословиц, поговорок, метафор и т. п. форм вполне оправданно. Оно позволяет несколько разрядить напряженную деловую атмосферу (что вполне допустимо), подсознательно сконцентрировать внимание и память слушателей вокруг тех или иных элементов выступления.

•Использование примеров. Их роль как стилистической формы выразительности речи аналогична образным сравнениям и поговоркам. Примеры могут быть представлены в форме конкретных ситуаций, подтверждающих те или иные положения доклада. Примеры могут использоваться также в косвенной форме (так называемая форма косвенных примеров

•Применение повторов. Для акцентирования внимания слушателей на какой-либо важной мысли, конкретной информации (выраженной, например, в цифровой форме) выступающий может применить такой достаточно распространенный в риторике прием, как повторы. Как и любым другим способом повышения выразительности речи, использованием повторов не следует злоупотреблять, а количество повторов одной фразы (или иного элемента речи) не доводить до абсурда.

4. Культура дискуссии

Под дискуссией следует понимать обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнение собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.

Специалисты выделяют несколько видов дискуссии. Вид дискуссии зависит от цели, которая определяет способы ее достижения. Если цель собеседника — поиск истины, то он ведет аподиктическую (достоверную, основанную на формальных законах мышления и правилах вывода) дискуссию. Если цель оппонента убедить, склонить собеседника к своему мнению, то он ведет эристическую (основанную на законах диалектики) дискуссию. Если цель — победить соперника любым путем, то такую дискуссию называют софистической (основанной на словесных ухищрениях, вводящих собеседника в заблуждение).

С точки зрения этики софистическая дискуссия вряд ли может быть признана допустимой, поскольку манипулирование мнением собеседника в подавляющем большинстве случаев является недостойным для культурного, интеллигентного человека.

Этика делового общения ставит перед участниками дискуссии следующую главную задачу — не допустить перехода дискуссии в фазу спора. Можно дать следующее определение спора — это фаза негативного развития дискуссии, характеризующаяся непримиримостью сторон, главенством софистического вида дискуссии, переходом на эмоциональный уровень обсуждения в ущерб логическому. Можно провести аналогию с эмоциональной стадией развития конфликта, когда конфликтующие стороны уже не отдают себе отчета, в чем же состояла объективная причина конфликта.

Подобная картина наблюдается в споре. Участвующие стороны начинают применять способы достижения результата, неадекватные той проблеме, вокруг которой разгорелся спор. Он, как правило, не ведет к поиску истины или к оптимальному решению обсуждаемых вопросов. В большинстве случаев ни одна из сторон, участвовавших в споре, не испытывает удовлетворения, так как не чувствует себя победителем.

Деловому характеру дискуссии способствует использование принципов, которые должны быть положены в основу ее проведения: содействие возникновению альтернатив, множественности мнений, путей решения проблемы; конструктивность критики; обеспечение социальной и психологической защищенности личности; адекватность восприятия и высказываний. Эти принципы формируют нормы взаимодействия сторон, регламентируют деятельность участников дискуссии.

- Содействие возникновению альтернатив, множественности мнений, путей решения проблемы также трактуется как принцип децентрической направленности в дискуссии.

Этот принцип говорит о необходимости анализировать ситуацию или проблему с точки зрения другого человека и интересов дела, а не исходя только лишь из личных целей. Децентрическая направленность развивается в условиях альтернатив, т. е. при рассмотрении нескольких точек зрения на проблему со стороны участников дискуссии.

- Конструктивность критики является одним из важнейших принципов в этике деловых отношений. Критика определяется как отрицательное суждение, указание недостатков в работе и поведении человека. Отсюда, критика воспринимается людьми изначально болезненно и негативно, хотя есть способы несколько снизить остроту этой проблемы. Критика должна быть конструктивной, не должна ущемлять чувства собственного достоинства критикуемого человека. Это общий принцип реализуется через более частные правила, которые должен соблюдать высказывающий критические замечания (подробнее о правилах конструктивной критики см. 9.6).

- Обеспечение социальной и психологической защищенности личности в процессе дискуссии часто трактуется как принцип равной безопасности. Он гласит: не причиняйте психологического ущерба ни одному из участников дискуссии. Если кто-то нарушает этот принцип, то происходит подмена цели достижения истины; дискуссия переходит от процесса противоборства различных логик развития мысли к процессу противоборства амбиций.

- Принцип адекватности того, что воспринято, тому, что сказано, гласит: не причиняйте ущерба мысли вашего собеседника намеренным или ненамеренным искажением сказанного. Одной стороне следует стремиться к простоте и точности высказываний, другой — развивать у себя навыки эффективного восприятия путем рефлексивного слушания. При этом типе слушания воспринимающая сторона предоставляет говорящему некоторую обратную связь, не включающую элементов оценки или суждения. Эта обратная связь может дополняться нерефлексивным слушанием, которое использует такие несложные инструменты, как внимательное молчание и минимальная нейтральная словесная реакция.

Применение указанных видов обратной связи предполагает, что слушатель выполняет следующие основные правила эффективного восприятия словесных сообщений:

- сдерживает свое желание высказать поспешное суждение;

- не опровергает собеседника, не вникнув до конца в ход его рассуждений;
- дает возможность другой стороне закончить собственную аргументацию высказываний;
- не отвлекается на несущественные моменты в ущерб главному;
- не акцентирует внимание на недостатках речи говорящего, нюансах его внешности, не упускает за счет этого сути сообщения;
- принимает во внимание мотивацию собеседника, побуждающую его высказывать собственные мысли, отличные от взглядов другой стороны;
- не пребывает в уверенности, что истина на его стороне, тем самым не настраиваясь заранее на несогласие с позицией другой стороны в дискуссии.

Невыполнение данных правил ведет к нарушению взаимопонимания за счет неадекватного восприятия высказываний собеседника.

Очень часто чувство неудовлетворенности результатами дискуссии возникает у кого-либо из ее участников из-за того, что он не задал вовремя нужных вопросов. В результате не получена в полном объеме необходимая информация, не выяснена до конца позиция собеседника, не сформировано собственное отношение к рассматриваемым в ходе дискуссии проблемам.

Вопросы, используемые по ходу беседы, могут быть разделены на следующие виды:

- открытые, предполагающие получение со стороны собеседника развернутой, объемной информации по сути поставленного вопроса; такие вопросы начинаются с традиционных вопросительных слов типа «как...?», «каким образом...?», «почему...?» и т.п.;
- закрытые, предполагающие ответ со стороны собеседника в форме «да» или «нет». Данный вид вопросов оправдан, если вы хотите получить конкретную, однозначную информацию;
- зеркальные, заключающие в себе повтор с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенного собеседником. Данный вид вопросов позволяет создавать в беседе новые элементы, выделять стержневые направления дискуссии, при этом не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений;
- контрвопросы, очень похожие по своей сути на зеркальные; они позволяют прояснить ту или иную ситуацию, складывающуюся по ходу беседы, уточнить правильность понимания тех или иных суждений собеседника;
- эстафетные, позволяющие динамизировать диалог, развивать высказывания собеседника, помогать ему в случае возникших затруднений во взаимопонимании сторон беседы;
- альтернативные, предполагающие выбор определенных направлений развития хода диалога из предлагаемого одной из сторон набора альтернатив;
- суггестивные, основанные на определенном воздействии на психическую сферу восприятия партнера по разговору; данный вид вопросов содержит в себе некоторую манипуляцию собеседником за счет влияния на эмоциональную составляющую мыслительного процесса;
- гипотетические, позволяющие построить несложную модель развития предмета беседы с помощью предположения о влиянии каких-либо внешних условий на развитие обсуждаемой проблемы;
- обходные, заставляющие вашего собеседника давать информацию, получение которой через прямые вопросы вы считаете не совсем корректным.

5. Особенности речевого поведения

Речевое поведение проявляется в процессе общения и имеет следующие характеристики: качество голоса, манера речи;

скорость речи, громкость голоса; произношение слов, артикуляция; окраска звучания голоса, модуляция речи, ритмичное говорение.

Голос, манера речи сильно влияют на общее впечатление от человека, возникающее в процессе общения. В массовых исследованиях было получено от 60 до 90% правильных суждений относительно величины тела, полноты, подвижности, внутреннего покоя и возраста, основывающихся только на голосе и манере говорить. Значительная часть людей размышляет в процессе общения над содержанием своих слов больше, чем над способом, каким они произносятся. Речевое поведение является источником нефальсифицированной информации и имеет на практике большое значение для верного понимания мыслей и намерений собеседника.

В интонации речи сочетаются мелодия (модальность), тембр, сила голоса, темп разговора, паузы, ударения. Фактически все элементы интонации, характеризующие речевое поведение, могут быть объективно измерены.

Скорость речи соответствует господствующему состоянию темперамента. Ее трудно произвольно изменить, в лучшем случае лишь на короткое время. При истинной внутренней включенности в беседу специфический темп речи снова восстановится.

Оживленная, бойкая (вплоть до торопливой) манера говорить, быстрый темп речи указывают на то, что ваш собеседник человек темпераментный, импульсивный, живой, уверенный в себе, беспрепятственно самовыражающийся (при ненарушенном течении речи). Медленная манера говорить указывает на спокойствие, невозмутимость, вдумчивость, рассудительность собеседника. В то же время, замедленная речь может свидетельствовать о бездеятельности, вялости, тупости, робости.

Ускоряющийся темп речи (и жестикуляции) указывают на то, что говорящий весь погружен в предмет разговора, вдохновлен тем, о чем говорит. Замедляющаяся речь (и жестикуляция) свидетельствует о задумчивости, «включении» внутренних тормозов по поводу сказанного, потери уверенности, покорности из-за усталости или истощения сил. Заметные колебания скорости речи могут быть признаком недостатка уравновешенности, возбудимости человека.

Большая или малая громкость голоса— это проявление, по сути, большой или малой изначальной жизненной силы. В то же время, увеличив или уменьшив громкость, собеседник хочет скрыть свое истинное состояние (например, явно громкий голос нередко призван скрыть слабость и неуверенность).

Большая громкость голоса говорит об истинной силе побуждений или кичливости, или недостаточном владении собой (как в припадке гнева). Малая громкость голоса при спокойном течении речи указывает на стремление «оставаться в себе», сдержанность, скромность, такт, ненавязчивость, и в то же время на нехватку жизненной силы, слабость человека; при колеблющемся течении речи робость, боязнь «выйти за пределы себя», боязливость, неразговорчивость.

Малые изменения в громкости указывают на способность управлять эмоциями (особенно при большой громкости) или же недостаток живости чувств. Нерегулярные колебания слабой громкости голоса могут свидетельствовать о нехватке жизненных сил, склонности к быстрой капитуляции при первых же трудностях. Неясное запутанное подчеркивание (акцентирование) указывает на слабую внутреннюю включенность в обсуждаемое дело, недостаток интереса и душевной живости вообще.

Особенности произношения слов, артикуляции часто создают впечатление твердого, определенного, четкого, уверенного или же неясного, расплывчатого, неуверенного голоса.

Ясное и четкое произношение слов, отчетливое произнесение звуков, а также окончаний и частиц, т. е. отчетливая артикуляция указывает на внутреннюю дисциплину, осознанную жизненную позицию, в то же время может быть отражением недостатка живости.

Неясное и нечеткое произношение контуров слов (нижняя челюсть не движется совсем или движется мало) указывает на недостаток критического отношения к самому себе, уступчивость, неуверенность, мягкость, вялость воли, любовь к покою, отсутствие установки на собеседника в общении.

Тенденция к усилению непонятности своего языка может быть проявлением стремления к самозащите, скрытности, упрочению своего положения, неопределенности позиции до тех пор, пока это возможно. Ясная и легко понятная, но не блещущая точностью артикуляция характерна для естественно и искренне включенного в общение человека, уравновешенного по натуре.

Важную информацию несет окраска звучания голоса. Особенно большое значение имеют верхние и нижние тона и звучащие гласные. «Металлически» звучащий голос говорит об энергии и твердости. Елейный, жирно-мягкий голос свидетельствует о лишь изображаемой дружелюбности, при сильном соскальзывании голоса к фальшивому пафосу.

Вокальная речь (сильное подчеркивание звучания гласных) указывает на доминирование темперамента и чувств, добродушие. Консонантная речь (гласные отступают на второй план перед остро акцентированными согласными) указывает на доминирование разума и воли, аналитический склад ума.

Слабая модуляция речи (подъемы и падения высоты тона) действует монотонно, усыпляюще. Монотонный голос всегда подразумевает нечто скрытое, зажатое. Слабая модуляция при сохранении высоты тона указывает на дисциплинированность, деловитость, трезвость, но в то же время может быть индикатором недостатка заинтересованности и живости, отсутствия истинного внутреннего участия, робости, стесненности, страха публичных выступлений.

Сильная модуляция (изменения высоты голоса в широких пределах) указывает на открытость, большую восприимчивость души и чувств, многообразие интересов, внутреннюю живость, богатые и многообразные душевные переживания, богатство настроений при внутренней свободе. Гораздо реже сильная модуляция может отражать недостаток внутренней дисциплины, интеллектуальной сформированное™ внутренних переживаний.

Падение высоты тона к концу предложения при остающейся прежней громкости может указывать на слабую волю, мягкость, склонность к депрессии. Ритмичные колебания мелодии характерны для внешне оживленных, но внутренне уравновешенных людей со значительными способностями к творчеству и развитию. Неритмичные колебания, т. е. неравномерные, немотивированные повышения и падения тона указывают на внутреннюю неуравновешенность, отсутствие стабильности.

Ритмичное говорение (ровное перетекание слов с легкими периодическими колебаниями) отражает богатство чувств, уравновешенность, преимущественно радостное основное настроение.

Некоторая неравномерность в ритме отражает живой подвижный характер, а также зависимость от эмоций, недостаточный самоконтроль, нерасчетливость, преимущественно негативное или неустойчивое основное настроение. Строго цикличное, правильное говорение указывает на жесткость, любовь к порядку, педантичность, твердость, холодность чувств.

Взаимосвязь между голосом и характером до сих пор однозначно не установлена, однако можно с высокой степенью вероятности говорить о правильности изложенных положений. Конечно же, в каждом конкретном случае не нужно терять необходимую критичность и самостоятельность суждений при оценке всей совокупности невербальных и вербальных источников информации о собеседнике.

1.7 Лекция №7 (2 часа)

Тема: «Невербальное общение»

1.7.1 Вопросы лекции:

1. Основы невербального общения
2. Кинесические особенности невербального общения
3. Визуальный контакт
4. Проксемические особенности невербального общения

1.7.2 Краткое содержание вопросов

1. Основы невербального общения

Невербальное общение — общение посредством неречевых знаковых систем. Невербальная коммуникация обычно представляется следующими системами: визуальная, акустическая, тактильная, ольфакторная.

Визуальная система общения включает в себя:

- жесты;
- мимику, позы;
- кожные реакции (покраснение, побледнение, потоотделение);
- пространственно-временную организацию общения;
- контакт глазами (визуальный контакт);
- вспомогательные средства общения, в т. ч.: подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы), использование средств преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, борода, мелкие предметы в руках) и пр.

Эта общая моторика различных частей тела отражает эмоциональные реакции человека, благодаря чему общение приобретает новые нюансы.

Акустическая система подразделяется на следующие аспекты:

- паралингвистическая система (система вокализации, т. е. темп голоса, его диапазон, тональность);
- экстралингвистическая система (включение в речь пауз, а также других средств, как-то: покашливание, смех, плач, темп речи).

Тактильная система — прикосновения, пожатие рук, объятия, поцелуи. Ольфакторная система — приятные и неприятные запахи окружающей среды, естественные и искусственные запахи человека.

Выделяют следующие основные функции невербального общения:

- выражение межличностных отношений;
- выражение чувств и эмоций;
- управление процессами вербального общения (разговором);
- обмен ритуалами;
- регуляция самопредъявлений.

Особенностью невербального языка является то, что его появление обусловлено импульсами человеческого подсознания, и человек, не владеющий методикой контроля своих невербальных средств выражения, не может подделать эти импульсы, что позволяет доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения. Считается, что подделывать или копировать жесты и другие невербальные знаки практически невозможно, поскольку в течение длительного времени нельзя контролировать всю их совокупность и одновременно еще и произносимые слова.

Знание невербального языка позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какую реакцию вызвало услышанное еще до того, как собеседник выскажется, почувствовать необходимость изменений для достижения желаемого результата. Невербальная коммуникация позволяет показать, что вы понимаете посылаемые другими сигналы и ответы на них; проверять собственные предположения о сигналах, подаваемых другими; подавать сигналы обратной связи.

Можно выделить ряд факторов, которые влияют на невербальный язык и отдельные его элементы:

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

На невербальные средства общения накладывает сильный отпечаток каждая конкретная культура, поэтому для всего человечества общих норм нет. Невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

Невербальные знаки, в частности, жесты нельзя рассматривать изолированно, поскольку у одного жеста может существовать несколько значений; другой в данный момент может вообще ничего не значить; третий — быть обманным. Поэтому их необходимо читать в системе, где каждый дополняет, уточняет, координирует другие.

Невербальные знаки могут соответствовать или не соответствовать словам человека, которые они сопровождают. Если соответствие имеется, они усиливают вербальную информацию, а если отсутствуют, ориентироваться нужно на невербальные знаки, поскольку их информативность примерно в пять раз выше, чем слов.

Кроме соответствия между словами и телодвижениями, необходимо принимать во внимание ситуацию (например, позы замерзшего, уставшего, критически настроенного к собеседнику человека" примерно одинаковы), особенности одежды, которая может сковывать свободу движений и позы.

Выносить суждение следует лишь тогда, когда несколько сигналов тела указывают на одно и то же. Их должно быть не просто несколько, а целый ряд, относящихся к разным формам проявления.

Поскольку подсознание людей работает автоматически, независимо от них, невербальные знаки могут «выдать с головой», поэтому, чтобы скрыть свои мысли, целесообразно:

- специально отрабатывать комплекс жестов, придающих правдоподобность сказанному;

- шире использовать положительные невербальные знаки, привлекающие других, и, по возможности, избавляться от отрицательных;
- соблюдать дистанцию по отношению к собеседнику, чтобы не были видны микрзнаки (румянец, изменения зрачков и пр.) и поза в целом.

Для установления взаимопонимания с партнерами, усиления влияния слов следует использовать прием «отзеркаливания», т. е.:

- принимать позы, сходные с позами собеседника (явное копирование может быть расценено как передразнивание, что приведет к потере контакта);
- синхронизовать жесты и ритм своих движений с жестами и ритмом движений собеседника;
- использовать в своей речи сходные темп, громкость, интонацию голоса, темп речи.

Таким образом, все системы невербальной коммуникации существенно дополняют речевое воздействие, как усиливая его, так и ослабляя. Кроме того, именно невербальные средства общения представляют более точную информацию о душевном состоянии, настроении собеседника, отношении к партнеру и к обсуждаемой проблеме, чем его слова, помогают выявить такой существенный параметр делового общения, как намерения его участников.

2. Кинесические особенности невербального общения

Невербальное общение человека связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. На основе невербального общения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания совместной деятельности людей. Люди быстро приспосабливают свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но невербальное общение оказывается менее пластичным.

Учеными разработана **классификация невербальных средств общения** (рис. 6.1)

Рассмотрим содержание основных невербальных средств общения (кинесические, просодические, экстралингвистические и такесические).

Наиболее значимы **кинесические средства** — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные средства движения, проявляющиеся в позе, жесте, мимике, походке, взгляде.



Рис. 6.1. Невербальные средства общения.[25]

Поза — это положение человеческого тела, типичное для данной культуры. Общее количество различных положений, которые может принять человеческое тело,

составляет около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие — закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих людей. Люди с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Поза может свидетельствовать либо о закрытости, либо об открытости к общению. При закрытой позе человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве. При открытой же позе стоящий человек руки раскрывает ладонями вверх, сидящий раскидывает руки, ноги вытягивает. Открытые позы воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Есть позы раздумья (позы роденовского мыслителя), позы критической оценки (рука под подбородком, указательный палец вытянут к виску). Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень — то, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра. Человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Жесты — это разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон.

Жесты можно разделить на:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запреты, утвердительные, отрицательные, вопросительные и т. д.);
- жесты, выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т. п.);
- описательные жесты (имеют смысл только в контексте речевого высказывания).

Речевые высказывания и сопровождающие их жесты должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказывания является свидетельством лжи.

Особая роль в передаче информации отводится мимике — движениям мышц лица. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10-15% информации.

Лицо не случайно называют зеркалом души человека. Положение рта, бровей и глаз прекрасно передает эмоциональное состояние и такие чувства, как печаль, робость, злобу, враждебность и т. д. Посмотрите на нарисованные лица (рис.6.2). На каждом из них написано, какое чувство или состояние души это лицо выражает. Но помните, настроение человека нельзя определить только по отдельным признакам! Например, размер зрачка и положение глаз могут иметь много различных значений.

Походка человека — это стиль передвижения, который отражает его эмоциональное состояние. Исследования показали, что легко узнаются по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем, оказалось, что самая тяжелая походка при гневе, самая легкая — при радости, самая большая длина шага при гордости, вялая, угнетенная походка — при страдании.

С мимикой очень тесно связан взгляд, или визуальный контакт, составляющий исключительно важную часть общения. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт при ее отсутствии. Взгляд, как правило, связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону, когда мысль полностью готова — на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше. Тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и посылает ему сигналы обратной связи.

Визуальный контакт свидетельствует о расположенности к общению. Если на нас смотрят мало, то мы полагаем, что к нам или к нашим словам и действиям относятся плохо, а если много, то это либо вызов, либо хорошее отношение.

Взгляд передает самую точную информацию о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не контролируется человеком. Если человек возбужден или заинтересован чем-то, находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Следующие виды невербальных средств общения связаны с голосом, характеристики которого создают образ человека и отражают его состояние.

Характеристики голоса относятся к просодическим и экстралингвистическим явлениям.

Просодика — это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, темп голоса, сила удара.

Экстралингвистика — это включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздохов и т.д.

Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, дополняются, замещаются и предвосхищаются речевые высказывания, выражаются эмоциональные состояния.

Энтузиазм, радость и недоверие передаются высоким голосом, гнев и страх — тоже довольно высоким, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость передаются мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи является важной характеристикой чувств. Быстрая речь означает взволнованность или обеспокоенность чем-либо. Медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, усталости или высокомерии.

К такесическим средствам общения относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами. Среди них особую силу имеют статус партнеров, возраст, пол, степень их знакомства. Рукопожатия, например, делятся на три типа: доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх) и равноправное. Такой такесический элемент, как похлопывание по плечу, возможен при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.

3. Визуальный контакт

Визуальный контакт — изменение ширины зрачков, степени открытости глаз, направления и движения взгляда в процессе общения. Визуальный контакт занимает особое место среди невербальных средств общения. В словах можно скрыть все, что угодно (горе, страдание, радость), но чтобы скрыть это во взгляде, требуется либо огромная сила воли, либо специальная тренировка. Поэтому взгляд наиболее адекватно выражает эмоциональное состояние партнера. Человек не способен контролировать движение своих зрачков. Они непроизвольно расширяются или сужаются и тем самым передают информацию о реакции на предложения собеседника, об отношении к нему. При волнении зрачки увеличиваются в четыре раза по сравнению с нормальным размером. С другой стороны, если человек сердится или его отношение к ситуации негативно, то зрачки сужаются.

Когда человек пытается скрыть какую-нибудь информацию или лжет, то его глаза встречаются с глазами собеседника менее одной трети всего времени разговора. Если человек смотрит на партнера более двух третей всего времени разговора, то он или находит партнера весьма интересным и привлекательным (и в этом случае его зрачки увеличены), или же чувствует враждебность к партнеру и невербально бросает вызов (в

этом случае его зрачки сужены). Для того чтобы установить хорошие отношения с другим человеком, следует смотреть на него от 60 до 70\% всего разговора. Неудивительно, что нервным, застенчивым людям, которые смотрят в глаза менее одной трети времени разговора, очень редко доверяют.

«Язык» глаз проявляется в степени их открытости, направлении взгляда, движении.

- Степень открытости глаз

Слишком широко открытые («вытаращенные») глаза всегда свидетельствуют об усилении оптической привязанности к окружающему миру. Часто одновременно широко раскрыты рот и нос (раздутые ноздри). Это происходит, когда человек бессознательно хочет получить максимум стимуляции, чтобы не ускользнуло даже самое мельчайшее: при удивлении, неожиданности, озадаченности, удивленном восхищении; при возникновении вдруг наивысшей радости; при испуге, ужасе (при шоке такая мимическая картина застывает на некоторое время); при огромном любопытстве, напряженном ожидании, жажде, в уменьшенной форме проявляется при надежде или сильном стремлении («глазеть», «смотреть, открыв рот», «пожирать глазами»); при тотальной беспомощности, неспособности понять, полной наивности; при пришедшем вдруг понимании; как предостерегающий взгляд при сильном порицании или упреках («прими во внимание», при этом — серьезное, напряженное лицо); при интенсивном ожидании после поставленного вопроса.

Особенности имеющейся ситуации и прочие мимические явления (например, оцепенение или блеск глаз, положение уголков рта, руки в защитной позиции, общее напряжение или расслабление тела и т. п.) указывают на подходящее в данном случае толкование.

Полностью открытые глаза свидетельствуют о высокой восприимчивости чувств и выражают, в частности: мечтательность, «сон с открытыми глазами»; гипнотический транс; открытость в случае доверия, проявления наивности; специальный прием — мошенники сознательно «работают» с невинно открытыми, излучающими доверие глазами, стремясь создать впечатление простачка, наивного человека.

Прикрытые, «занавешенные» глаза, когда верхнее веко прикрывает верхнюю часть глаза, выражают равнодушие, покорность, инертность и даже тупость. Чаще всего это выражает: неподдельное отсутствие интереса, скуку; надутость, высокомерие, чванство, высокое самомнение; инертность, равнодушие, слабость побуждений, покорность; сильное утомление вплоть до истощения.

Закрытые глаза (без особого напряжения) означают: самоизоляцию от внешних воздействий с целью тщательного обдумывания; рассматривание с наслаждением чувственных образов или мыслей (на концерте, на докладе, в глубоком разговоре, в сауне и т. д.); незаметное выражение согласия или понимания, иногда соединенное лишь с чуть обозначенным кивком головой.

Суженный или прищуренный взгляд (круговая мышца сокращается так, что остается лишь щелочка для зрения, при этом зрительные оси пересекаются в точке, на которую направлен взгляд) чаще всего означает: пристальное наблюдение, напряженное внимание (если это взгляд сбоку, то еще хитрость); высокую степень душевной концентрации; чрезмерную критичность, черствость и недоброжелательность.

Прищуривание только одного глаза, подмигивание чаще всего означает: достижение тайного согласия с кем-то другим; знак кокетства между полами (при этом склоненная набок голова и соответствующая улыбка).

Сверкание глазами (резкое, повторяющееся мигание) может быть сигналом неуверенности, затруднений, нервозности, повышенной возбудимости.

- Направление взгляда

Прямой взгляд, с полностью обращенным к партнеру лицом, означает: полный, неподдельный интерес к другому лицу и к делу;

человеческое признание другого лица, внимание к нему; ненарушенное естественное доверие, открытость, готовность к прямому взаимодействию без запасных вариантов («прямой характер», «прямой человек»).

Взгляд, направленный вдаль, чаще всего говорит о задумчивости, сосредоточенности, сомнении и колебании.

Взгляд, направленный «сквозь» партнера, означает подчеркнутое неуважение, возможную агрессивную реакцию.

Взгляд, направленный мимо партнера, говорит об эгоцентризме, направленности и нацеленности на себя.

Преимущественно ближайший или дальний «прицел» глаз («смотрящий далеко вперед» или «близко перед собой», «недалекий» человек) во взаимосвязи с направлением взгляда во многих ситуациях разговора имеет очень большое значение. По нему должно создаваться надежное общее впечатление.

Взгляд направлен в неопределенную даль: мысли и интересы сконцентрированы на далеком (непосредственно конкретном) содержании. Соответствует спекулятивно-абстрактному мышлению, задумчивости, раздумьям.

Взгляд направлен в бесконечность «сквозь» глаза партнера:

своеобразная смесь ослепления и раздражения; вызывающее незамечание партнера, сквозь которого смотрят, как сквозь воздух;

подчеркнутое неуважение. Наиболее сильно выводит другого из равновесия. Это небезопасно вследствие возможной агрессивной реакции.

Сведение глаз (центрированный взгляд): направленность на конкретную ситуацию или реальность из непосредственного окружения. Означает конкретное мышление, практическую установку, хорошую наблюдательность.

Взгляд, направленный мимо партнера на какую-либо фиксированную точку в пространстве: впечатление разговора с самим собой, нехватка связей с окружающими людьми, направленность на себя вплоть до аутизма.

Оценивающе-блуждающий прямой взгляд (при полной обращенности лица к партнеру) сверху вниз, или снизу вверх, или во все стороны: при восхищении красивыми вещами, произведениями искусства или видами, а также красивыми женщинами. При этом соответствующее выражение восхищения в области рта (характерная улыбка) и глаз. При внимательно-критическом рассматривании предмета, например при принятии решения о покупке — трезво-холодное выражение лица.

Неопределенный взгляд: недостаток ясности в целях, недостаток твердости, постоянства. Типичен диффузный взгляд пьяного у некоторых психических больных: безостановочное движение глаз, непрерывно протекающее до бесконечности.

Спокойный взгляд выражает удовлетворенность восприятия, вдумчивость, рассудительность. Спокойный вялый взгляд говорит о заторможенностиTM, оцепенении.

Беспокойный взгляд свидетельствует о возбудимости, непостоянстве, замешательстве, отвлекающих факторах, отсутствии определенной направленности на восприятие слов партнера по общению.

Бегающий взгляд говорит о болезненной чувствительности и возбудимости, существовании неопределенного чувства угрозы.

Особая форма — характерное вращение глаз часто бывает после контрольного взгляда, чтобы убедиться, что сигнал воспримут, а также посылаемое украдкой сообщение, что ситуация невыносимо скучна.

4. Проксемические особенности невербального общения

Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении. Это понятие ввел американский антрополог Эдвард Холл в начале 60-х гг. Слово «проксемика» (от англ. Proximity) означает близость. Его исследования в этой области привели к новому освещению отношений между людьми.

Каждый человек имеет свою собственную личную территорию, например, квартиру, дом, участок, огороженный забором; сюда входит его машина, его собственная спальня или его личный стул, а также, как обнаружил доктор Холл, определенное воздушное пространство вокруг его тела.

Психический и этический комфорт в процессе общения во многом определяется дистанцией между собеседниками. Знание дистанций позволяет прогнозировать реакцию другого человека в процессе общения.

Выделяют следующие зоны в человеческом контакте:

- интимная зона (до 50 см), в которую допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди. Для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновения. Исследования показывают, что вторжение в интимную зону влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове. Преждевременное нарушение ее границ всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

- личная или персональная зона (50 — 120 см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

- социальная зона (120 — 400 см) обычно создается во время встреч в кабинетах и других служебных помещениях с малознакомыми и незнакомыми людьми;

- публичная зона (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей — в лекционной аудитории, на митинге.

У разных народов эти пространственные зоны различны. Так, у североамериканцев интимная зона больше, чем у латиноамериканцев или японцев.

Выбор дистанции общения зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей людей (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Скученность людей на концертах, в кинозалах, на эскалаторах, в транспорте, в лифте приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны друг друга. Существует ряд неписаных правил поведения для европейцев в условиях скученности людей, например, в автобусе или в лифте:

- ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми;
- не рекомендуется смотреть в упор на других;
- лицо должно быть совершенно беспристрастным, никакого проявления эмоций не разрешается;

- чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;

- в лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой.

Общаясь с собеседниками, необходимо обращать тщательное внимание на пространственное размещение, которое несет определенную смысловую нагрузку. Рассмотрим технику включения и исключения партнера из разговора. Когда третий человек желает присоединиться к двум другим, которые образуют закрытую формацию, он будет желанным гостем, если к нему другие два собеседника развернут свои тела и все вместе образуют треугольник. Если участие третьего человека нежелательно, то два собеседника, образующие закрытую формацию, только повернут свои головы к нему или к ней, говоря о том, что они его видят.

Если вы хотите завязать какие-либо отношения с человеком, то используйте положение треугольника. Когда вы хотите невербально оказать на него давление, то встаньте непосредственно перед ним. Положение «угол 90°» позволяет другому человеку думать и действовать независимо, не испытывая невербального давления с вашей стороны.

Замечено также, что очень часто в переговорах, когда один человек решил закончить разговор или хочет уйти, он разворачивает свое тело или ноги в направлении ближайшего выхода. Если вы увидите такой сигнал во время общения, то лучшее, что вы можете сделать, это заинтересовать человека и попытаться вовлечь его в разговор. В крайнем случае, лучше закончить беседу первым, чтобы сохранить контроль над ситуацией.

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. В процессе общения в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом собеседники могут занимать четыре основных положения относительно друг друга (рис. 6.3).

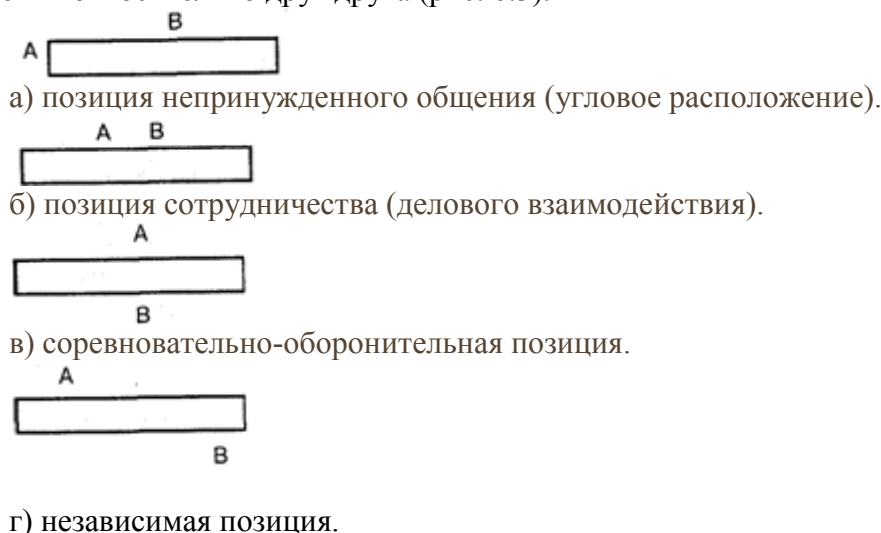


Рис. 6.3. Взаимное расположение в процессе общения

(а) Позиция непринужденного общения. Эта позиция обычно используется людьми, которые находятся в дружеских отношениях и ведут непринужденную беседу. Эта позиция позволяет видеть не только глаза, но и жесты другого человека. Угол стола представляет собой частичный барьер в случае, если один из собеседников начинает чувствовать угрозу, а при этом нет территориального деления на крышке стола.

(б) Позиция сотрудничества. Собеседники совместно работают над одним проектом, стремятся к взаимопониманию и эффективному взаимодействию. Это одна из самых удачных позиций для обсуждения и выработки общих решений.

(в) Соревновательно-оборонительная позиция. Такое расположение способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Когда люди сидят непосредственно друг напротив друга, они бессознательно делят стол на две части. Каждый осознает половину стола как собственную территорию и возражает против вторжения собеседника. Если В хочет убедить в чем-либо А, то соревновательно-оборонительная позиция сокращает шансы В на успешное проведение переговоров. Но может оказаться, что А является менеджером, который должен серьезно поговорить с сотрудником В, и соревновательная позиция может усилить его упреки, или В необходимо, чтобы А чувствовал свое превосходство, поэтому он выбирает позицию напротив.

(г) Независимая позиция. Эту позицию занимают люди, когда они не хотят общаться с другими людьми. Это говорит об отсутствии интереса и даже враждебной позиции по отношению к другим людям, особенно если вы вторгаетесь в территориальное владение этого человека. Такого положения надо избегать, когда между А и В требуется какой-либо открытый разговор.

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов, размер стула и различные аксессуары.

Квадратный стол(формальный) устанавливает соревновательные или же оборонительные отношения партнеров на переговорах. Это относится к людям, занимающим равное положение в обществе. Квадратные столы являются идеальными для коротких прямых переговоров или создания отношений начальник — подчиненный. При этом больше всех вам будут помогать люди, сидящие рядом. Тот, который сидит справа, будет помогать больше, чем тот, который сидит слева. Наибольшее сопротивление будет оказывать человек, который сидит непосредственно напротив вас.

Круглый стол(неформальный) создает атмосферу неформального отношения и является идеальным для ведения дискуссий среди людей, занимающих одинаковое положение в обществе, так как каждый человек занимает одну и ту же территорию стола. Если убрать стол и поставить кружком стулья, также появится атмосфера расслабления. Факторы, которые как бы повышают статус человека, следующие: размер стула и его спинки, высота, на которой находится стул от пола, и местоположение стула в кабинете.

1.8 Лекция №8 (2 часа)

Тема: «Подготовка и проведение переговоров»

1.8.1 Вопросы лекции:

1. Основные понятия темы.
2. Подготовка деловых переговоров
3. Проведение переговоров
4. Завершение переговоров – решение проблемы
5. Анализ итогов переговоров

1.8.2 Краткое содержание вопросов

1. Основные понятия темы.

Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. Если же переговоры понимаются имущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки.

Переговоры являются такой моделью организации взаимодействия в конфликтах и разногласиях, которая предполагает «прямое» согласование интересов конфликтующих сторон через открытые обсуждения участниками своих разногласий. Переговоры являются наиболее универсальной моделью разрешения конфликта.

Основные принципы

Основные принципы, регламентирующие переговорный процесс, в книге Б.И. Хасана «Конструктивная психология конфликта» сформулированы следующим образом:

стороны должны проявить волю к достижению соглашения. Переговоры не могут состояться без осознания участниками их необходимости. Когда хотя бы одна из сторон не понимает, зачем ей нужны переговоры, или не хочет их вести, это означает, что переговоры практически обречены на провал, поскольку переговоры как форма разрешения конфликта направлены на согласование интересов;

каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах. Интерес в переговорах означает как реальную потребность, так и определенный круг позиций и предложений разрешения конфликтной ситуации. Для переговоров интерес является центральным моментом. Именно вокруг интересов должно сосредотачиваться обсуждение. Именно интерес (точнее его удовлетворенность или неудовлетворенность) является мерой эффективности переговоров;

стороны должны иметь подготовку и навыки ведения переговоров. Переговоры являются процессом, который имеет собственные закономерности. Поэтому без знания

этих закономерностей стороны просто не могут вести переговоры. При недостатке таких знаний переговоры может организовывать специальный человек — посредник, который восполняет данный дефицит участников;

Типы переговоров

Возможны различные типологии переговоров.

На основе факта привлечения третьей, нейтральной, стороны разграничивают: прямые переговоры, которые предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта; непрямые переговоры, предполагающие вмешательство третьей стороны.

В зависимости от целей участников переговоров выделяют следующие их типы:

- переговоры о продлении действующих соглашений,
- переговоры о перераспределении свидетельствуют о том, что одна из сторон конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой;
- переговоры о создании новых условий, т.е. о продлении диалога между участниками конфликта и заключении новых соглашений;
- переговоры по достижению побочных эффектов ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрация миролюбия и т.п.).

Также Анцупов А.Я., Шпилов А.И. выделяет еще один тип переговоров в зависимости от целей участников:

- переговоры о нормализации. Проводятся для перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто в них участвует третья сторона.

Кроме вышеперечисленных классификаций Козырев Г.И. предлагает следующие:

в зависимости от масштаба решаемых проблем — внутренние и международные;

в зависимости от статуса участников — переговоры на высшем уровне (глав государств и правительств), на высоком уровне (например, министров иностранных дел) и в рабочем порядке (между представителями различных политических партий и организаций).

Функции переговоров

В зависимости от целей участников выделяют различные функции переговоров. Наиболее полно функции переговоров описывает Курбатов. Он выделяет шесть функций переговоров

Главной функцией переговоров является поиск совместного решения проблемы. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудачи в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние насчитывает не один десяток лет.

Информационная функция заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе. Значимость этой функции переговоров определяется тем, что невозможно прийти к взаимоприемлемому решению, не понимая сути проблемы, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных целях, не уяснив точек зрения друг друга. Информационная функция может проявляться и в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование переговоров для дезинформации оппонентов.

Близка к информационной коммуникативная функция, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон.

Важной функцией переговоров является регулятивная. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется, прежде всего, в тех случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений. Эта функция проявляется и тогда, когда с целью воплощения тех или иных достаточно общих решений они конкретизируются.

Пропагандистская функция переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдать собственные действия, предъявить претензии оппонентам, привлечь на свою сторону союзников и т.п.

Стратегии ведения переговоров

Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы другими средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются две основные стратегии ведения переговоров: позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения, и конструктивные переговоры, предполагающие партнерский тип поведения. Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

2. Подготовка деловых переговоров

Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров и участники займутся их подготовкой. От того, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее переговоров и принятых на них решений. Подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: организационному и содержательному.

К организационным моментам подготовки относят: формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня каждого заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава.

Кроме организационных вопросов очень важна проработка основного содержания переговоров. Имеются в виду:

- анализ проблемы (альтернативы решения);
- формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;
- определение возможных вариантов решения;
- подготовка предложений и их аргументация;
- составление необходимых документов и материалов.

Для повышения эффективности подготовки возможно следующее:

- проведение экономической, правовой или иной экспертизы;
- составление балансных листов (на листе бумаги записывают разные варианты решения, а против каждого из них - возможные позитивные и негативные последствия его принятия);
- проведение группового обсуждения отдельных вопросов переговоров по методу «мозгового штурма»;
- экспертный опрос по оценке вариантов решений;
- использование компьютерной техники для имитационного моделирования; выявления степени риска и неопределенности; выбор норм и процедур для принятия решений; оптимизация процесса принятия решений с использованием компьютера в качестве «третьей стороны»

3. Проведение переговоров

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких этапов он состоит. Можно говорить о трех этапах ведения переговоров:

- уточнение интересов, концепций и позиций участников;
- обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

На первой стадии необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Можно рассматривать переговоры как процесс снятия информационной неопределенности путем постепенного уяснения позиций друг друга. При ведении переговоров по спорным проблемам предлагается воспользоваться следующими рекомендациями:

- целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
- мысли должны быть четко сформулированы;
- короткие предложения (не более 20 слов) лучше осмысливаются;
- речь должна быть фонетически доступна;
- смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи — лакмусовая бумажка вашего состояния, уверенности, достоверности информации;
- демонстрируйте собеседнику, что вы внимательно слушаете его;
- сосредоточьтесь на логичности высказываний партнера по переговорам;
- следите за основной мыслью, не отвлекайтесь на детали;
- не нужно перебивать говорящего, вести во время его выступления диалог со своими коллегами;
- важно выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру, не делая поспешных выводов из его выступлений.

Вторая стадия процесса переговоров, как правило, направлена на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Она особенно важна, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга. При обсуждении позиций существенное значение приобретает аргументация, которая обычно показывает, на что та или иная сторона может пойти и почему, на какие уступки согласиться.

На третьей стадии выявляются фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией понимают выработку окончательного варианта готового решения (в том числе какого-либо документа). Конечно, выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать вопросы или отстаивать свою точку зрения, образовав для этого специальные экспертные группы. В конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом логика переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может вести к затягиванию переговоров и даже их срыву.

4. Завершение переговоров – решение проблемы

Завершение переговоров или заключение сделки – это особый этап и самый ответственный момент. Заключение сделки означает также вступление соглашения в силу. Соглашение должно быть выполнено всеми участниками, иначе оно будет стоить не больше той бумаги, на которой написано.

Когда говорят о переговорах, выгодных для обеих сторон, имеют в виду сделку, результат которой удовлетворяет обоих участников. В идеальном случае взаимовыгодное соглашение – это единственный вид сделки, которую следует доводить до заключения.

Заключить взаимовыгодную сделку непросто, особенно если вы не в состоянии определить, что же является для вас выгодой. Много людей не могут объяснить разницы между хорошей и плохой сделками.

Хорошая сделка – это та, которая хороша при любых обстоятельствах и в течение всего времени действия соглашения. Она предусматривает все непредвиденные обстоятельства еще до того, как они возникнут. Хорошая сделка всегда реализуема фактически в реальном мире.

Плохая сделка – это та, которая хороша, но не при любых обстоятельствах. После ее заключения может возникнуть ситуация, которая приведет к возникновению проблем во взаимоотношениях. В ней есть аспекты, отлично смотрящиеся на бумаге, но не способные реально выполняться по причинам, которые можно предсказать еще во время ведения переговоров.

Каждая сторона должна высказать свое мнение по поводу заключения сделки – положительное или отрицательное. Вы решаете, хороша она или плоха для вас; другая сторона определяет, хороша или плоха сделка для нее.

Чтобы убедиться, что заключаемая сделка хороша и ситуация действительно выгодна для обеих сторон, непосредственно перед завершением сделайте паузу, в течение которой задайте себе следующие вопросы:

Соответствует ли предполагаемое соглашение вашим личным долгосрочным целям? Соответствует ли результат переговоров вашему идеалу?

Соответствует ли это соглашение целями пределам, которые вы установили для текущих переговоров?

Можете ли вы полностью выполнить свою часть соглашения?

Намерены ли вы выполнять свои обязательства?

Основываясь на всей имеющейся у вас информации, как вы полагаете, сможет ли противоположная сторона выполнить соглашение в тех пределах, в которых вы этого ожидаете?

Как вы полагаете, намеревается ли противоположная сторона выполнять все условия соглашения?

Завершением деловых переговоров является любое окончание переговоров, а не только их удовлетворительное разрешение, как полагают многие. При этом очень важно научиться определять, пора ли заключать сделку, и если пора, то как сделать это так, чтобы гарантировать точное исполнение всех договоренностей на протяжении всего установленного срока соглашения.

Переговоры подходят к завершению в тот момент, когда обе стороны приходят к соглашению по достаточному количеству пунктов и могут переходить к реализации достигнутых соглашений.

Ни одна сделка не считается заключенной до тех пор, пока стороны не достигнут соглашения по всем пунктам, по которым ведутся переговоры. Именно на основании этого положения работает законодательство большинства европейских стран.

Чтобы успешно завершить переговоры о продаже задайте заключительный вопрос. Кто должен это сделать первый? Как это сделать? Если вы являетесь торговым агентом, то вы и есть то лицо, которое принимает решение заключить сделку. Клиент чаще всего демонстрирует то, в чем он просто заинтересован и ждет завершения от вас. Часто бывает так, что торговый агент не завершает продажу лишь потому, что опасается получить отрицательный ответ и боится поверить в удачу.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем. То есть следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих в будущем, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

5. Анализ итогов переговоров

Заключительным периодом переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит, переговоры были не впустую. Но наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их

провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются важнейшим индикатором успеха переговоров. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги.

Другой важнейший показатель успешности переговоров - степень решения проблемы. Успешные переговоры предполагают решение проблемы, однако участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена.

Третий показатель успешности переговоров – выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств. Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям.

После завершения переговоров необходимо провести анализ их содержательной и процессуальной стороны, т. е. обсудить:

- что способствовало успеху переговоров;
- какие возникали трудности и как они преодолевались;
- что не учтено при подготовке к переговорам и почему;
- каково было поведение оппонента на переговорах;
- какой опыт ведения переговоров можно использовать.

1.9 Лекция №9 (2 часа)

Тема: «Проведение совещаний»

1.9.1 Вопросы лекции:

1. Подготовка совещания.
2. Типы и виды совещаний.
3. Ход совещания.
4. Приемы управления контролем над дискуссией.
5. Методы выработки и принятия решений.

1.9.2 Краткое содержание вопросов

1. Подготовка совещания.

Начните подготовку с определения целей совещания. Это может быть информация, определения проблемы, новые идеи, определения направления действий, определение ответственности или комбинация этих факторов. Ориентируясь на специфические цели, определите, кого вы попросите прийти на совещание и как вы его проведете.

Пригласите на совещание людей, которые:

принимают ключевые решения по вопросам, которые будут затронуты на совещании;

могут быть полезны; будут принимать участие в решении вопросов, которые будут затронуты во время совещания;

по роду своей деятельности должны познакомиться с информацией, которую вы предоставите во время совещания;

будут исполнять принятые решения.

Приглашайте на совещание только тех людей, которые помогут вам достичь поставленных целей, при этом убедитесь, что вы обеспечили разные точки зрения. Вы можете повысить свои шансы на успех, пригласив ключевых игроков. Для этого пригласите их лично или назначьте время совещания, ориентируясь на их расписание. Предоставьте им активную роль в совещании или подчеркните важность того, что они его посетили.

Только отделив настоящие сдерживающие факторы от потенциальных опасностей, вы сможете правильно направить свою команду. Для групп более четырех человек уровень структуры должен быть выше. Если вы хотите, чтобы каждый принял участие в

этом процессе, разбейте большое совещание на подгруппы в определенные сегменты времени.

Если возможно, выработайте повестку дня до совещания. Используйте для этого следующий список:

- конечная цель совещания;
- желаемый исход;
- дата, время и место совещания;
- кто созывает совещание;
- какая команда будет созвана, имена участников;
- роли участников;
- продолжительность совещания;
- необходимая подготовка.

Включайте только те пункты дискуссии, которые действительно могут быть рассмотрены в указанный период времени. Лучше недооценить, чем переоценить количество вопросов, которые может рассмотреть группа. Так же старайтесь расставить пункты дня в такой последовательности, чтобы обеспечить движение совещанию. Вопросы должны вытекать один из другого. Отделяйте обмен информацией от принятия решений и решения проблем. Начинайте с более легких вопросов, затем переходите к сложным, но не избегайте трудных вопросов. Будьте осторожны, чтобы времени хватило на наиболее важные вопросы. Во время долгих совещаний старайтесь рассмотреть трудные вопросы, пока участники не устали. Разбивайте трудные вопросы на части.

Как долго должно продолжаться совещание? Это зависит от целей и повестки дня. В среднем продолжительность совещания от тридцати минут, до двух часов, обычно, чем короче, тем лучше.

Цели совещания также помогают определить помещение и обстановка. Спросите себя:

Какого размера должна быть комната и какое оборудование вам необходимо, для достижения ваших целей? Например, вы хотите провести свободный обмен информацией в неофициальной обстановке и для этого вам необходима соответствующая мебель.

Какое оборудование – телефоны, проекторы, доски и так далее вам необходимы?

Как вы должны подготовиться к совещанию? Соберите необходимые документы и данные. Поговорите с участниками, спросите их мнение, определите цели, которых бы они хотели достигнуть, дайте им понять, что вы заинтересованы в их идеях. Дайте понять, что участники должны так же подготовиться к встрече. Разработайте повестку дня, включая цель, список желаемых результатов и время, предполагаемое для обсуждения каждого вопроса. Поделитесь информацией, особенно, если она поможет сократить совещание.

Как группы разрабатывают решение. Некоторые группы принимают решение голосованием. Другим необходим консенсус: все участники совещания поддерживают решение, даже если они с ним не согласны. В некоторых группах решение принимает лидер. Каждый подход имеет свои преимущества и недостатки.

Голосование большинством даст вам решения на короткий период времени. Оно может заставить людей принять решение, которое поставит их в выигрышную/проигрышную позицию.

Подготовка совещания

Успех совещания на 90% зависит от качества его подготовки. Любое, даже самое короткое совещание, от предварительной проработки только выиграет.

Сотрудник, ответственный за подготовку мероприятия, прежде всего должен выяснить:

- цель совещания,
- основные вопросы для обсуждения,
- состав участников,

место, время и форму проведения.

Отметим, что в ряде организаций существует определенный порядок проведения совещаний, который может быть закреплён в специальном Регламенте. В этом случае задача значительно упрощается.

Если в подготовке совещания участвует несколько человек, то, как правило, на предприятии издается приказ о проведении совещания, в котором определяется состав рабочей группы и план его подготовки (см. Пример 1).

Формирование повестки дня

Составление повестки дня является задачей председателя, но ее документальное оформление ложится на плечи секретаря.

Повестка дня составляется только после определения цели совещания. При этом цель должна быть четко сформулирована, иметь логическую завершенность и однозначное толкование. В повестку дня следует включать небольшое количество вопросов, чтобы можно было обстоятельно обсудить их на совещании. Но, к сожалению, это требование не всегда выполняется и повестку дня перегружают, что лишает возможности подготовить и обсудить все вопросы досконально. Здесь действует принцип «лучше меньше, да лучше». Поэтому всегда старайтесь избавиться от второстепенных вопросов, которые можно решить вне совещания.

Повестка дня обычно составляется в письменной (печатной) форме. Конечно, совещания могут проводиться и без заранее заготовленного списка вопросов, но в этом случае они должны хотя бы в устной форме доводиться до сведения участников встречи. Думаю, никто не станет спорить с тем, что написанная повестка дня является более эффективной формой и позволяет каждому сосредоточиться на том, что необходимо сделать: до совещания, во время совещания и после него. Она является планом проведения мероприятия. Совещания без нее очень часто превращаются в обсуждения общего характера, участники которых не сосредотачиваются на ключевых вопросах. Многим свидетелям неподготовленных совещаний не раз приходилось сталкиваться с такой ситуацией, когда кто-либо срочно запрашивал информацию у своих подчиненных, а остальные были вынуждены терять время на ожидание. Такие недочеты отрицательно влияют на ритм проведения обсуждения, а следовательно, и на его эффективность.

Подготовка помещения

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

Его нужно проветрить или за несколько часов включить систему кондиционирования.

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

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

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

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

В случае использования технических средств их необходимо установить заранее, ознакомиться с правилами эксплуатации и проверить работоспособность, обязательно следует предусмотреть возможность подключения ноутбуков. При использовании слайдов необходимо обеспечить их наличие на совещании, разместить проекционный экран таким образом, чтобы его было видно всем присутствующим.

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

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

2. Типы и виды совещаний.

Виды совещаний

Совещание — заседание, собрание, посвященное обсуждению какого-нибудь специального вопроса или нескольких вопросов.

Разновидностями расширенного совещания являются:

симпозиум — расширенное совещание по специальному научному вопросу;

конференция — расширенное совещание, например, в среде ученых, политических деятелей;

конгресс, съезд — совещание широкого состава, как правило, регионального, общероссийского или международного масштаба.

В рамках конкретного предприятия в зависимости от основной задачи выделяют следующие виды совещаний:

оперативное;

инструктивное;

проблемное.

В основу классификации совещаний могут быть положены и другие критерии, например, периодичность: плановые, внеплановые.

Кроме того, по характеру проведения совещания разделяются на следующие типы:

диктаторское — свойственно авторитарному типу управления, когда совещание ведет и обладает фактическим правом голоса только руководитель, остальным участникам предоставляется лишь возможность задавать вопросы, но никак не высказывать собственное мнение;

автократическое — основывается на вопросах руководителя к участникам и их ответах на них, как правило, отсутствуют дискуссии, возможен лишь диалог;

сегрегативное — доклад обсуждают лишь выбранные руководителем участники, остальные слушают и принимают к сведению представленную информацию;

дискуссионное — свободный обмен мнениями и выработка общего решения; право принимать решение в окончательной формулировке остается за руководителем;

свободное — на нем не принимается четкая повестка дня, иногда отсутствует и председатель, иногда заканчивается принятием решения, но в основном сводится к обмену мнениями.

Собираясь вместе, участники совещания имеют возможность высказать свою точку зрения по обсуждаемым темам, довести информацию, которой они владеют, до всех участников совещания, обсудить спорные вопросы, рассмотреть альтернативные варианты решений. Ведь не зря говорят, что в споре рождается истина.

Но совещание является дорогостоящим мероприятием. Следует помнить, что если в вашей организации ежедневно проходит часовое совещание с восемью участниками, это означает, что один сотрудник получает зарплату только за участие в совещаниях. Совещание нельзя рассматривать как способ информирования сотрудников, оно является оптимальным средством оценки и принятия решений. Коллективно принятое решение имеет больший вес, чем единоличное. Поэтому совещание идеально там, где необходимо участие команды в обсуждении проблемы и поиске решений, где необходимо рассмотрение разных точек зрения.

3. **Ход совещания.**

Проведение совещания

Если повестка дня насыщенная, то рекомендуем установить регламент обсуждения. Он дисциплинирует участников и помогает председателю контролировать ход собрания. Примерный регламент совещания, посвященного обсуждению одного вопроса, может выглядеть следующим образом:

вступительное слово (оговариваются временные ограничения по ходу совещания и ориентировочное время его окончания) — не более 10 мин.;

основной доклад — до 30 мин.;

вопросы к докладчику — не более 2 мин. каждый;

содоклад, сообщение — не более 10 мин.;

вопросы к содокладчику — не более 1 мин. каждый;

выступления — по 5–7 мин. каждое;

ответ докладчика — не более 5 мин.;

ответы содокладчиков — не более 3 мин. каждый;

справка по ходу совещания — не более 3 мин.;

чтение проекта решения — не более 3 мин.;

подведение итогов совещания — не более 10 мин.

Максимальная продолжительность совещания не должна превышать трех-четырех часов в день. Исходя из психофизиологических особенностей человека рекомендовано делать перерыв через 1,5 — 2 часа работы на 15 мин.

Конкретное время проведения совещания определяется председателем. При этом следует учитывать человеческие биоритмы. Так, эргономические исследования выявили, что лучшим временем для принятия решений является позднее утро. Психологи же рекомендуют проводить большинство совещаний во второй половине дня. По теории биоритмов у человека два пика работоспособности — между 9–12 часами и между 16–18 часами. Хотя длительные собрания в конце дня могут вынуждать людей принимать быстрые и не всегда оптимальные решения. Успех зависит не от продолжительности совещания, а от того, насколько активны все его участники.

В среднем продолжительность совещаний на предприятии колеблется от 30 минут до 2-х часов. Нужно стараться, чтобы совещание было как можно короче, насколько это позволяют поставленные цели. Не секрет, что во многих компаниях совещания по вопросам, которые можно было бы обсудить за 20 минут, превращаются в длительную 2-часовую дискуссию. В мире накоплен большой опыт рациональных и даже оригинальных решений этой проблемы. Например, в некоторых японских корпорациях сотрудники выходят в холл, и совещание проводится именно там, причем стоя. Можно не сомневаться, что подобные обсуждения укладываются в рекомендуемые специалистами временные рамки — час, максимум полтора. Мне трудно представить такую форму проведения совещаний на российских предприятиях — нам в вопросах организации бизнеса пока далеко до Японии, но у нас еще все впереди.

Электронный документооборот и совещания: что общего?

Предприятия все в большей степени ощущают потребность в эффективном управлении. На это направлено внедрение систем электронного документооборота (СЭД). Обращаем ваше внимание на тот факт, что во многих СЭД присутствует модуль, предназначенный для автоматизации документооборота, сопровождающего проведение заседаний коллегиальных органов управления. Он способен эффективно решать следующие задачи:

планирование и подготовка совещаний;

предоставление руководителю удобных средств анализа предыдущих совещаний;

контроль исполнения решений, принятых по итогам проведения совещания.

В том или ином виде (в зависимости от конкретного программного обеспечения) могут быть реализованы следующие функции:

формирование проекта повестки дня;
рассылка сообщений исполнителям, ответственным за подготовку проектов решений;
получение проектов решений и справок от ответственных исполнителей;
формирование пакета документов к совещанию;
рассылка пакета документов участникам совещания;
рассылка приглашений, повестки дня;
формирование протокола совещания;
контроль исполнения решений совещаний.

4. Приемы управления контролем над дискуссией.

Под групповой дискуссией в тренинге понимается «совместное обсуждение какого-либо спорного вопроса, позволяющее прояснить (возможно, изменить) мнения, позиции и установки участников группы в процессе непосредственного общения». В ходе дискуссий чаще всего обсуждается следующее:

События, непосредственно происходящие в тренинговой группе в процессе работы (интеракционная дискуссия). Подобная групповая дискуссия обычно не выделяется в качестве отдельного структурного элемента тренинга, однако именно она используется в СПТ наиболее широко. Как раз к таким дискуссиям относятся обсуждения упражнений и других событий в группе, некоторые виды шеринга (обмена чувствами и впечатлениями), ряд техник получения обратной связи. На обсуждение упражнений зачастую уходит в 2–3 раза больше времени, чем непосредственно на их проведение.

Проблемы, значимые для большинства участников группы (тематическая дискуссия). С одной стороны, задачей такой дискуссии выступает обмен субъективным опытом по соответствующей проблеме, демонстрация разнообразия ее видения и возможных путей ее решения. С другой стороны, если это конкретная проблема, стоящая перед группой, задачей дискуссии может являться выбор пути ее решения.

Прошлый опыт участников группы (биографическая дискуссия). В СПТ изучение прошлого опыта не является самоцелью, к данному виду дискуссии следует прибегать лишь в случае необходимости решения проблем, встающих перед группой в настоящем.

Как правило, в групповых дискуссиях выделяется несколько фаз:

Ориентировка. На этой фазе определяется тема и цели дискуссии. Следует проследить, чтобы тема дискуссии была понята всеми участниками в одном ключе. В противном случае разговор может оказаться бессмысленным.

Сбор информации. На этой стадии участники высказывают свои мнения, чувства, суждения, идеи по существу рассматриваемого вопроса. Если дискуссия посвящена поиску решения конкретной проблемы — целесообразно предложить участникам высказывать все возможные решения, которые приходят им в голову, исключая их критическую оценку (т. е. применить метод «мозгового штурма»).

Упорядочение, обоснование и совместная оценка полученной в ходе обсуждения информации. На этой же стадии происходит критическая оценка предложенных ранее вариантов решения поставленных проблем.

Завершение дискуссии: подведение итогов, сопоставление целей дискуссии с полученными результатами. Если обсуждалась конкретная проблема, формулируется способ ее решение.

Элементы групповой дискуссии так или иначе присутствуют при обсуждении любых упражнений, проведении шерингов, получении обратной связи и т. д. Однако она часто выступает и в качестве самостоятельной тренинговой техники. В таких случаях целью ее применения является поиск решения конкретных проблем, стоящих перед группой, или же обмен субъективным опытом участников по значимым для них вопросам, имеющим отношение к тематике тренинга. Так, в подростковых тренинговых группах часто обсуждаются взаимоотношения со сверстниками, бурные дискуссии по этому

поводу в ряде случаев возникают спонтанно. Кроме того, для подростков очень актуальны проблемы, связанные с собственным будущим. В группах, где сложился высокий уровень взаимного доверия, часто на первое место выходит именно данная тематика.

По степени активности ведущего групповые дискуссии можно условно разделить на структурированные (задается тема и регламентируется порядок прохождения дискуссии) и свободные (тема выдвигается самими участниками, ход дискуссии не регламентирован, ведущий пассивен или же участвует в дискуссии на правах рядового собеседника). Замечательно, когда подростки сами выдвигают для обсуждения важные для них темы, но полностью свободные дискуссии в подростковых группах, как правило, не очень продуктивны. Даже если дискуссия начинается как свободная, ведущий обычно вносит в нее определенный элемент структурированности.

5. Методы выработки и принятия решений.

Существует множество методов, с помощью которых может быть принято управленческое решение. Вот некоторые из них.

1. Декомпозиция. Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов.

2. Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

3. Экспериментальные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

4. Метод Делфи. Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока эксперты не придут к общему мнению, либо перейдет к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения наивысшей эффективности.

5. Метод неспециалиста. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

6. Линейное программирование.

7. Имитационное моделирование.

8. Метод теории вероятности.

9. Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

10. Метод аналогий. Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ (РУП не предусмотрено)

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ (РУП не предусмотрено)

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

4.1 Семинарское занятие №1 (2 часа)

Тема: «Основы этики деловых отношений»

4.1.1 Вопросы к занятию

1. Сущность понятия «Этика» и зарубежные этические концепции XIX-XX веков.
2. Принципы этики деловых отношений.
3. Закономерности межличностных отношений.
4. Этические проблемы деловых отношений.

4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: этика, этикет, принципы этики, этические нормы, межличностные отношения, этические проблемы.

4.2 Семинарское занятие №2 (2 часа)

Тема: «Культура делового общения»

4.2.1 Вопросы к занятию

1. Общение, его сущность, структура, виды и функции общения.
2. Характеристики делового общения.
3. Социально-психологические аспекты делового общения
4. Технологии делового взаимодействия.

4.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: культура, общение, деловое общение, технологии делового взаимодействия.

4.3 Семинарское занятие № 3 (2 часа)

Тема: «Правила этикета при деловом контакте»

4.3.1 Вопросы к занятию

1. Сущность терминов «толерантность» и «эмпатия» (способы и формы проявления).
2. Правила этикета при деловой беседе, встрече.
3. Этикет телефонного разговора.
4. Сувениры и подарки в деловой сфере.
5. Этикет секретаря.

4.3.2 Краткое описание проводимого занятия

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: толерантность, эмпатия, суггестия, атаракция, рефлексия.

4.4 Семинарское занятие №4 (2 часа)

Тема: «Этика деятельности руководителя»

4.4.1 Вопросы к занятию

1. Этические нормы организации и руководителя.
2. Управление этическими нормами коллектива.
3. О нормах этичного поведения руководителя.
4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем

4.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: этические нормы, управление этическими нормами, этическое поведение, «трудный» руководитель.

4.5 Семинарское занятие №5 (2 часа)

Тема: «Правила конструктивной критики»

4.5.1 Вопросы к занятию

1. Понятие критики
2. Правила критики
3. Преимущества конструктивной критики
4. Формы конструктивной критики
5. Способы восприятия критики

4.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: критика, конструктивная и деструктивная критика, восприятие критики.

4.6 Семинарское занятие №6 (2 часа)

Тема: «Вербальное общение»

4.6.1 Вопросы к занятию

1. Вербальные средства общения
2. Коммуникативные барьеры
3. Деловая речь
4. Разговорная деловая речь
5. Ораторское искусство в деловой речи
6. Вербальное общение в повседневной жизни

4.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: коммуникация, вербальная коммуникация, виды речи, ораторское искусство, коммуникативные барьеры.

4.7 Семинарское занятие №7 (2 часа)

Тема: «Невербальное общение»

4.7.1 Вопросы к занятию

1. Невербальные средства общения

2. Эффект визуального имиджа в деловом невербальном общении
3. Невербальные сигналы в бытовом общении

4.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к занятию необходимо акцентировать на понятиях: невербальное общение, кинесика, такесика, проксемика, имидж, визуальный имидж, невербальные сигналы

4.8 Семинарское занятие №8 (2 часа)

Тема: «Подготовка и проведение переговоров»

4.8.1 Вопросы к занятию

1. Теоретические аспекты подготовки к переговорам.
2. Методы ведения переговоров.
3. Тактические приемы ведения переговоров.
4. Ведение переговоров.

4.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: деловые переговоры, виды переговоров, тактика переговоров.

4.9 Семинарское занятие №9 (2 часа)

Тема: «Проведение совещаний»

4.9.1 Вопросы к занятию

1. Понятие совещания и принципы его организации.
2. Виды совещаний.
3. Особенности подготовки совещания.
4. Процесс проведения совещания.
5. Особенности процесса проведения совещания.
6. Стили поведения руководителя на совещании.

4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: деловое совещание, виды совещаний, этапы совещаний, стиль поведения руководителя на совещании.