

**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.ДВ.04.01 Этика делового общения**

**Направление подготовки:** 38.03.06 Торговое дело

**Профиль подготовки:** Коммерция в АПК

**Форма обучения:** очная

Оренбург 2015 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

**1. Конспект лекций**

- 1.1 Лекция №1 Тема: «Основы этики делового общения»
- 1.2 Лекция №2 Тема: «Культура делового общения»
- 1.3 Лекция №3 Тема: «Этика деятельности руководителя»
- 1.4 Лекция №4 Тема: «Правила конструктивной критики»
- 1.5 Лекция №5 Тема: «Вербальное общение»
- 1.6 Лекция №6 Тема: «Невербальное общение»
- 1.7 Лекция №7 Тема: «Подготовка и проведение переговоров»

## **2. Методические указания по выполнению лабораторных работ**

- 2.1 Лабораторная работа № 1 Тема: «Основы этики делового общения».
- 2.2 Лабораторная работа № 2 Тема: «Культура делового общения».
- 2.3 Лабораторная работа № 3 Тема: «Этика деятельности руководителя».
- 2.4 Лабораторная работа № 4 Тема: «Правила конструктивной критики».
- 2.5 Лабораторная работа № 5 Тема: «Правила конструктивной критики».
- 2.6 Лабораторная работа № 6 Тема: «Невербальное общение».
- 2.7 Лабораторная работа № 7 Тема: «Подготовка и проведение переговоров».

## **3. Методические указания по проведению практических занятий**

(РУП не предусмотрено).....

## **4. Методические указания по проведению семинарских занятий .....**

(РУП не предусмотрено)

# **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"

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, покроем 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.

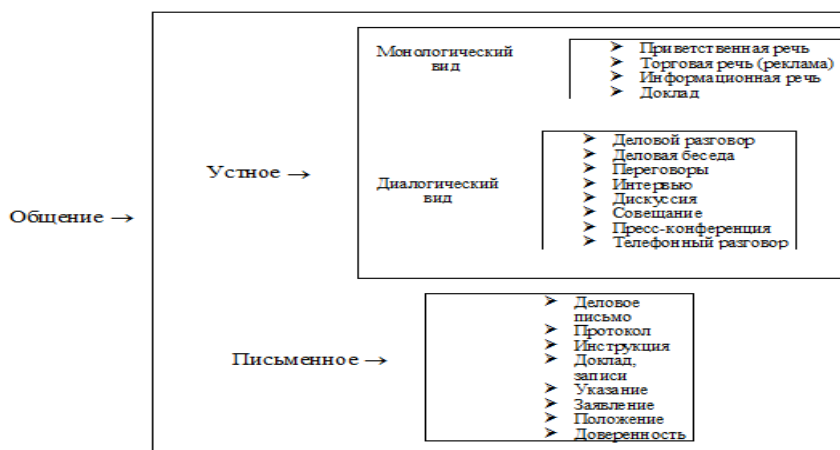


Рис. 1. Виды общения по способу обмена информацией

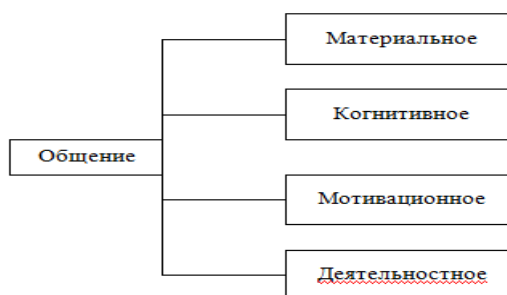


Рис. 2. Виды общения по содержанию

*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 детерминировано 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 избежать 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

#### **1.4 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 «остаться 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 микрoзнаки (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 заторможенности<sup>TM</sup>, 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 укладкой 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;

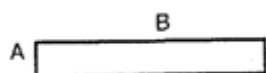
- в лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой.

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.

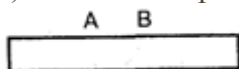
Если вы хотите завязать какие-либо отношения с человеком, то используйте положение треугольника. Когда вы хотите невербально оказать на него давление, то встаньте непосредственно перед ним. Положение «угол 90°» позволяет другому человеку думать и действовать независимо, не испытывая невербального давления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

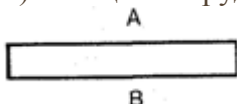
Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. В процессе общения в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом собеседники могут занимать четыре основных положения относительно друг друга (рис. 6.3).



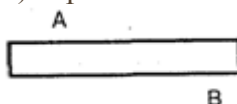
а) позиция непринужденного общения (угловое расположение).



б) позиция сотрудничества (делового взаимодействия).



в) соревновательно-оборонительная позиция.



г) независимая позиция.

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.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

### **2.1 Лабораторная работа № 1 №1 (2 часа)**

**Тема: «Основы этики делового общения».**

**2.1.1 Цель работы:** формирование и развитие у студентов понимания этических норм и морально-нравственных ценностей в деловом общении.

#### **2.1.2 Задачи работы:**

1. помочь студентам овладеть культурой общения в жизненно актуальных сферах деятельности, умение решать конфликтные и спорные ситуации;
2. способствовать формированию открытой для уважительного общения личности, имеющей высокий рейтинг в системе современных социальных ценностей;
3. развивать навыки группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

#### **2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. Раздаточный материал
2. Компьютер.
3. Проектор

#### **2.1.4 Описание (ход) работы:**

##### **2.1.4.1 Практически-прикладная часть.**

**Задание 1.** Эссе «Понятия этики, морали и нравственности».

Цель эссе: выражение собственных взглядов на вопросы морали и нравственности.

Ход работы: самостоятельно подумайте над предложенными темами и напишите эссе на одну из них:

1. Нравственный человек — это...
2. Основные проблемы морали в современном обществе.
3. Значение этики как науки в современном мире.

Являются ли, на ваш взгляд, синонимами понятия «этика», «мораль», «нравственность»? Если нет, то каковы отличия?

Подведение итогов. Напишите небольшое сочинение-рассуждение, объемом 1–1,5 страницы текста, набранным шрифтом типа Times, 14 пунктов.

### **Задание 2. Упражнение «Определения этики».**

Цель упражнения: ознакомление с различными определениями понятия «этика», их анализ и выбор оптимального.

Ход работы: ознакомьтесь с предложенными определениями этики, найдите другие определения, проанализируйте их, выберите наиболее удачное.

«Этика — система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни»

«Этика — наука, занимающаяся развитием ограничений понятий добра и зла»

Самостоятельно найдите и выпишите три определения понятия «этика», сравните их с определениями, приведенными выше. Что между ними общего, в чем различия? Какое, на ваш взгляд, наиболее удачное? Почему?

Подведение итогов. Обсудите различные определения этики, выявите достоинства и недостатки каждого из них, подберите оптимальное.

### **Задание 3. Анализ этики деловых отношений.**

Цель анализа: выявление этических принципов и норм, которые чаще всего соблюдаются и нарушаются в организации.

Ход работы: проанализируйте этику деловых отношений в известной вам организации.

Подведение итогов. На следующем практическом занятии обсудите несколько ситуаций по схеме:

- Какие элементы деловой этики присутствуют в организации, какие нет?
- Какие этические принципы и нормы соблюдаются полностью, каким уделяется недостаточное внимание, какие не соблюдаются вовсе?

Предложите рекомендации по совершенствованию ситуации.

### **Задание 4. Упражнение «Этические нормы поведения».**

Цель упражнения: выявление своих сильных и слабых сторон с точки зрения нравственности.

Ход работы: во-первых, перечислите свои сильные и слабые стороны с позиции этических норм поведения; во-вторых, попросите трех своих близких знакомых также перечислить ваши сильные и слабые стороны с позиции стороннего наблюдателя.

Проанализируйте результаты самооценки и оценки со стороны, в случае необходимости, представьте рекомендации по самосовершенствованию.

Подведение итогов. Представьте свои выводы по следующей схеме:

Мое мнение 1-й знакомый 2-й знакомый 3-й знакомый

Мои сильные качества

Мои слабые стороны

Совпала ли ваша самооценка с оценкой ваших качеств другими людьми?

Сделайте выводы и, если есть необходимость, предложите пути корректировки вашего поведения.

### **Задание 5. Анализ различных подходов к пониманию морали и нравственности.**

Цель анализа: определение критериев нравственности в подходах различных философов к пониманию морали и нравственности.

Ход работы: самостоятельно изучите представления о морали и нравственности любых трех философов, выскажите свое мнение по поводу каждого подхода.

Подведение итогов. Подготовьте индивидуальные выступления и обсуждение в группе по следующим вопросам:

- В чем заключаются представления выбранных вами философов о морали и нравственности?
- Найдите в данных представлениях общие черты и отличия.
- Какой из подходов вам ближе? Почему?

## **2.2 Лабораторная работа № 2 №2 (4 часа)**

### **Тема: «Культура делового общения».**

**2.1.1 Цель работы:** формирование у студентов базовой системы знаний в области культуры делового общения

#### **2.1.2 Задачи работы:**

1. формирование умений эффективно использовать полученные теоретические знания для достижения поставленных коммуникативных целей;
2. воспитание у студентов уважительного отношения к собеседнику в процессе общения; развитие стремления создавать вокруг себя доверительные отношения и позитивную, творческую атмосферу; поощрение желания проявлять искренний интерес к собеседнику и к обсуждаемой проблеме.
3. развить умение студентов оптимально использовать средства русского языка в устном и письменном общении.
4. повышение общей культуры гуманитарной образованности студентов, с развитие их коммуникативных способностей и психологической готовности эффективно взаимодействовать с партнёром по общению

#### **2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. Раздаточный материал
2. Компьютер.
3. Проектор

#### **2.1.4 Описание (ход) работы:**

##### **2.1.4.1 Практически-прикладная часть.**

##### **Задание 1**

Подберите антонимы к прилагательным в следующих сочетаниях:

- *низкие цены, низкое сословие, низкий поступок, низкий поклон;*
- *общее мнение, общая кухня, общее благо, общий наркоз, общее представление;*
- *прямая линия, прямое сообщение, прямой налог, прямой вызов, прямой характер, прямая речь, прямой угол.*

##### **Задание 2**

Распределите следующие слова на группы с положительной и отрицательной эмоциональной окраской:

*похождения, подвиги, преступления, труженики, делеги, расправляться, содружество, сборище, ограбление, нападение, единомышленник, тупик, связаться, нашествие, соучастник, проделки, сотрудничество, инцидент, сокрушать, толпа, кризис.*

### Задание 3

Составьте предложения со следующими омонимами:

- *среда (день недели) и среда (окружающая обстановка, общество);*
- *повод (предлог, причина) и повод (ремень);*
- *свет (лучистая энергия, испускаемая каким-либо телом) и свет (земной шар, Земля со всем существующим на ней).*

### Задание 4

Определите характер ошибок в следующих предложениях:

1. *Мы провели в нашем районе форум механизаторов.*
2. *Они внесли огромную лепту в выполнение плана.*
3. *Состоялся первый дебют молодой актрисы на московской сцене.*
4. *В этом тексте выступления много дефектов.*
5. *Туристы посетили памятный мемориал на Пискаревском кладбище.*
6. *Теперь эта плеяда тракторов переводится на дешевое дизельное топливо.*
7. *Эти картины стали неотъемлемой частью вернисажей.*
8. *Факторы доказывают, что наше производство неуклонно растет.*
9. *Хоккейная команда потерпела фиаско.*
10. *Художники фарфорового завода создали ряд уникальных изделий, расписанных в духе народного фольклора.*

### Задание 5

Выберите наугад любую букву. В течение пяти минут сочините рассказ, все слова которого начинаются с этой буквы.

### Задание 6. «Опоздавший»

Разделитесь на пары. В паре один – «руководитель», другой – «подчиненный». Задача «подчиненного» объяснить, что у него не было другого выхода, что он не специально опоздал, или разжалобить «начальника», придумав соответствующую историю. Задача «начальника» – логично доказать «подчиненному», что его увертки не имеют под собой реальной почвы. «Начальник» умышленно усиливает конфликтную ситуацию, дающую ему право на отказ. «Подчиненный» не должен поддаваться на провокацию.

### Задание 7. «Импровизация»

Выберите наугад любое слово. В течение одной - двух минут сочините рассказ на тему, связанную с этим словом. Вариантов рассказа может быть два. Либо это перечисление функциональных особенностей этого слова, либо рассказ (сказка), в котором раскрывается смысл этого слова.

### Задание 8. «Волшебный сон»

Один участник рассказывает в течение 1-2 минут удивительный сон. Рассказ должен быть исполнен в художественной форме. Слушающие задают ему вопросы, стараясь сбить с толку или уличить в отсутствии логики.

### Задание 9

Используя психологические доводы и приемы, постарайтесь убедить:

1. Совершать пробежки:
  - а) даму средних лет;
  - б) пожилого мужчину.
2. Бросить курить:
  - а) восьмиклассника;

б) тридцатилетнюю женщину.

3. Сдавать одежду в химчистку:

а) малообеспеченного гражданина;

б) преуспевающего.

4. Застраховать имущество:

а) многодетную семью;

б) одинокого мужчину;

в) директора фирмы.

5. Изучить курс эффективного общения:

а) нового сотрудника фирмы;

б) директора фирмы.

6. Сделать пожертвование в общество защиты бездомных собак:

а) молодую женщину;

б) преуспевающего директора фирмы.

### **Задание 10**

*Тренировка умения приветствовать аудиторию и начинать выступление.*

*Цель задания – научиться делать начальную паузу и здороваться с аудиторией так, чтобы интонация выражала радость от встречи.*

Участники по очереди выходят к аудитории и приветствуют собравшихся жестом или фразой. Остановиться нужно в том месте, откуда хорошо видны все собравшиеся. Начинать приветствие следует только после начальной паузы, «собрав» всех взглядом. После приветствия нужно произнести одну - две фразы. Это может быть комплимент собравшимся, вопрос к аудитории, обращение к тем чувствам, которые в данный момент волнуют людей.

### **Задание 11**

*Цель задания – попытаться установить эмоциональный контакт с данной категорией слушателей, искусно подвести к теме выступления.*

Предложите вариант вступления (зачин и введение в тему), которые мог бы использовать известный бизнесмен, если бы его попросили провести беседу на тему: «Как добиться успеха в бизнесе». Выступать предлагается перед:

а) уставшими студентами в конце занятий;

б) сотрудниками фирмы, успехи которой в бизнесе оставляют желать лучшего.

### **Задание 12**

Составьте словосочетание с каждым из приведенных ниже слов:

*индустрия – промышленность; ситуация – обстановка; локальный – местный; фауна – животный мир; флора – растительность; вояж – поездка; директива – указание; симптом – признак; увертюра – вступление.*

### **Задание 13**

Возьмите любую согласную букву, которая вам понравится, затем загляните в словарь и найдите произвольно 5 слов, которые начинаются с этой буквы, еще 5 слов, в которых эта буква находится в середине слова, и, наконец, последние 5 слов, в которых эта буква находится в конце слова. Попробуйте написать рассказ на любую тему, стараясь использовать минимальное количество дополнительных слов для связки. Еще лучше, если вы сможете из этих слов написать стихотворение. Целесообразно использовать дополнительные слова, в которых имеется выбранная вами буква.

### **Задание 14. «Критики»**

Выступающий рассказывает о каком-то поступке. Остальные указывают на негативные явления поступка, стараясь «испортить» настроение говорящему. Задача говорящего – в течение 2-3 минут противостоять напору «критиков», защищая свою позицию. Не следует «отмахиваться» от критики, надо в ответ приводить контраргументы.

#### **Задание 15. «Дополни пословицу»**

Возьмите начало известной вам пословицы и придумайте ей новые окончания. Дайте как можно больше вариантов.

#### **Задание 16**

Возьмите картинку и внимательно ее рассмотрите. Выделите для себя наиболее важные, на ваш взгляд, детали. Придумайте рассказ по этой картинке. Ни в коем случае нельзя производить описание картинки. Нужно, чтобы картинка ожила, чтобы действующие лица двигались и говорили.

#### **Задание 17**

Кто из слушателей убедительнее докажет:

1. а) дачный участок – это прекрасно;  
б) дача – это чемодан без ручки.
2. а) счастье в браке возможно только тогда, когда молодые люди страстно любят друг друга;  
б) счастье в браке невозможно, если молодые люди страстно любят друг друга.

#### **Задание 18**

Представьте, что вы продавец на базаре. Зазывая покупателей, нужно продать:

- а) ласты;
- б) самовар;
- в) учебник по культуре делового общения;
- г) большой оранжевый зонт.

#### **Задание 19**

*Тренировка умения начинать и заканчивать выступление.*

Предложите вступление и заключение к следующим темам, постарайтесь, чтобы они перекликались. Примеры тем:

Тема	Аудитория
Сотвори себя сам	Врачи-хирурги
Дружба помогает жить	Университетские преподаватели
Берегите любовь	Военные
Как жить, не старея	Журналисты
Тема	Аудитория
Резервы психики человека	Дипломаты
Как научиться владеть собой	Первоклассники
Космическое будущее человечества	Студенты старших курсов университета
Лучше гор могут быть только горы	Учащиеся профтехучилища
Море – мир красоты и чудес	Сотрудники рекламного агентства
Когда приходит успех	Успешные молодые бизнесмены

### **2.3 Лабораторная работа № 3 №3 (4 часа)**

**Тема: «Этика деятельности руководителя».**

**2.1.1 Цель работы:** рассмотрение особенностей этики деятельности руководителя и правила взаимодействия

### **2.1.2 Задачи работы:**

1. сформировать у студентов основные этические нормы, характерные при осуществлении руководителем управленческой деятельности;
2. анализ применения инструментов деловой этики при осуществлении руководителем функций управления.
3. обосновать структуру профессиональной этики руководителя с учетом уровня возникающих проблем этического выбора

### **2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. Раздаточный материал
2. Компьютер.
3. Проектор

### **2.1.4 Описание (ход) работы:**

#### **2.1.4.1 Практически-прикладная часть.**

#### **Задание 1. Кейс-стади «Моя работа».**

Цель кейс-стади: выявление аспектов управленческой этики, влияющих на формирование морально-психологического климата в коллективе.

Ход работы: в группах по пять-шесть человек ознакомьтесь с ситуацией и выполните задания.

Проанализируйте ситуацию с точки зрения соблюдения деловых отношений.

Нина Ивановна, инженер по автоматизированным системам управления производством 2 категории, проработав более 2 лет в отделе АСУ предприятия, решила уволиться. В кадровой службе предприятия ей сообщили, что есть вакантная должность инженера по автоматизированным системам управления производством на соседнем предприятии и порекомендовали встретиться с Борисом Николаевичем — директором информационно-вычислительного центра, который к ним обращался.

При встрече с директором Нина Ивановна откровенно рассказала о причинах, побуждающих ее к увольнению, и поделилась своими представлениями о направлениях развития работы отделов АСУ и информационных центров.

Директор по многим вопросам с ней согласился и пригласил работать инженером по автоматизированным системам управления производством 1 категории, пообещав создать по возможности условия для реализации ее инициатив.

Однако через полгода она рассказывала о своей новой работе: «Всегда знала и другим говорила, что от одних проблем уйдешь — к другим придешь. Это сразу и проявилось на новом месте. За всю первую неделю работы директор, с которым я ранее вела переговоры о переходе, не сказал мне ни «здравствуй», ни «до свидания». Как я себя должна себя чувствовать при этом? Человеком, которого ждали и возлагали на него большие надежды, или просто прохожим?. У руководства не было ни малейшего желания помочь мне скорее адаптироваться, освоиться, войти в трудовой коллектив... Я с первых же дней почувствовала неприязненное отношение к себе со стороны начальницы отдела, в отдел которой меня приняли на должность инженера и сразу поручили руководить работой трех специалистов отдела: инженера по защите информации, инженера-программиста, техника вычислительного центра. При этом меня никому даже толком не представили. В своей группе я должна была сама нащупывать контакты, что было очень трудно: здесь для меня было все новое. Никто не передал мне дела, а их оказалось очень много. Я попала в положение человека, брошенного в воду: выплывай сам, как можешь. Но самое неприятное — это демонстративно игнорирующее поведение начальницы по отношению ко мне, причем почти во всем. Например, к моим подчиненным обращается

напрямую, будто меня нет. Планы отдела составила для каждого персонально, не посоветовавшись со мною как с руководителем группы. Ходили коллективом в театр — меня будто нет. Хотя специалисты, с которыми я работаю, быстро признали мою высокую квалификацию, и у нас уже стали складываться хорошие товарищеские и служебные отношения. Может перебить меня тогда, когда я разговариваю с людьми и мы что-то обсуждаем. Со мной если и разговаривает, то старается упрекнуть в чем-то, выговорить за что-то...

Мне кажется, я стала понимать одну из причин такого ее поведения: у нее разногласия с директором — Главнокомандующим, как его называют сотрудники. Он, видимо, сильно ущемляет ее полномочия, в чем-то справедливо одергивает. К тому же он принимал меня на работу без ее ведома. Положение усугубляется еще и тем, что мне к ней просто не хочется подходить, поэтому я обращаюсь к Главнокомандующему, а когда он разговаривает со мной, начальница выходит из себя, вся кипит...

И вот прошло два года. Нина Ивановна пишет:

«Я стала задумываться о том, что такое любимая работа? Как понимать фразу: «Ищите удовлетворенность в труде?» Ведь я специалист со стажем (16 лет!), а занимаюсь не своим делом. Но есть люди, которые говорят: «Я люблю свою работу, а потому и терплю начальницу». Но ведь это терпение расшатывает нервы... А может быть, отношения в трудовом коллективе волнуют слабых людей? Ведь иногда «психологический фактор» воспринимается руководителем как отговорка, как нежелание работать по его указке. А я вот в последнее время и не помню, когда смеялась по-настоящему. Зато стала раздражительной, главным образом из-за отсутствия понимания. Главнокомандующий не хочет слушать ни о чем, кроме работы. Зная мое серьезное отношение к самостоятельному обучению по проблемам информационных технологий и менеджмента, он насмешливо и пренебрежительно говорит:

«Слишком много увлечений. Надо бы поубавить». А вот вчера встретил меня в коридоре и спрашивает: «Ну, как дела, профессор?..».

Поручили мне разработать предложения по освоению сотрудниками административного аппарата предприятия современной информационной базы данных. Я организовала опрос более 100 руководителей и специалистов, выявила трудности, которые они испытывают при работе с базой данных, и составила программу внедрения. Разработанная программа уже более месяца лежит у Главнокомандующего, а начальница отдела откровенно посмеивается.

...Я размышляю над тем, почему люди терпят ее унижающие достоинство выпады? И я тоже терплю... Ведь она подавляет не эрудицией, не умом, а грубостью. Однажды она в пылу гнева швырнула коробку дискет в лицо двум специалистам. А среди них был всеми уважаемый человек... И она никогда не извиняется за такие «срывы»... Я успокаиваю себя тем, что надо быть выше, но это слабое утешение.

Я вот все думаю — типичный это случай или исключение? Не попадала я еще никогда в такую «антиразумную» ситуацию. Да и не заслуживаю такого отношения к себе. Ведь руководитель должен бы, да и обязан, сделать все, чтобы сотрудник реализовал свою квалификацию и приносил пользу отделу и организации в целом

— Охарактеризуйте факторы, повлиявшие на морально-психологический климат в отделе. Анализ силы воздействия факторов оформите в виде таблицы:

Степень влияния	Фактор	Признак проявления
Сильно влияет		
Влияет в некоторой степени		
Почти не влияет		

— Какие методы управления персоналом практикуют руководители организации? Насколько данные методы управления способствуют эффективной работе подразделения?



— Разработайте рекомендации руководителю и сотрудникам по улучшению морально-психологического климата в подразделении.

## **Задание 2. Тест «Эффективность руководства».**

Цель тестирования: определение своих навыков эффективного руководства.

Ход работы: если бы вы были руководителем, то как бы ответили на следующие вопросы:

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работы?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год вперед?
25. Существует ли у вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Ключ. Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да».

«да» — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически не достижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете. Важно отметить то, сколько вы дали ответов «нет» и на какие вопросы. Здесь ваши слабые места. Хороший управленческий потенциал характеризует больше 33-х ответов «да». Ответы «нет» характеризуют ваши ошибки как руководителя

### **Задание 3. Ролевая игра «Управленческая этика».**

Цель игры: формирование навыков применения управленческой этики в конкретной ситуации.

Ход работы: в подгруппах по пять-шесть человек проанализируйте по две из предложенных ситуаций (по назначению преподавателя) и проиграйте каждую из них.

**Ситуация 1.** В приемной директора три посетителя пожилого возраста уже достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18.00. Директор очень занят, постоянно приходит и уходит. Еще через 20 минут приезжает руководитель другого производственного объединения и заходит в кабинет. Через 30 минут директор выходит объясниться с посетителями. Самый пожилой указывает на табличку «Прием по личным вопросам с 17.30 до 18.30».

Как вы поступите на месте директора?

**Ситуация 2.** На участке допущен брак. Никто не признавался в его совершении. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновник, то весь участок лишится премии. Перед окончанием смены один из рабочих признал свою вину и был наказан соответствующим распоряжением. Однако через два дня к мастеру пришел другой рабочий и заявил, что брак допустил в тот день именно он. Какие действия вы предприняли бы на месте мастера?

**Ситуация 3.** Инженер Лапин с интересом ознакомился с оказавшейся у него памяткой «Правила организации взаимоотношений руководителя с подчиненными». Он был уверен, что это будет полезно прочесть и иметь под рукой главному инженеру треста, и попросил его секретаря Нину П. положить памятку под стекло на стол главному инженеру. Каково же было удивление и возмущение Лапина, когда он узнал, что главный инженер демонстративно выбросил эту памятку, сделав замечание секретарше, и резко высказался по отношению к Лапину: «Молод еще учить меня».

Как вы поступите на месте Лапина?

**Ситуация 4.** Вы принимаете работников по личному вопросу. К вам стал часто приходить сотрудник, который подробно и долго излагает свое недовольство обслуживанием в столовой, приемом в медпункте, обращением вахтера. С каждым его

приходом вы убеждаетесь, что человек повторяется, не беспокоясь о том, что отнимает у вас время, задерживает других посетителей.

Что бы вы предприняли на месте руководителя?

**Ситуация 5.** К вам пришел рабочий с просьбой отпустить его с работы на день. Вы спрашиваете о цели. Оказывается, он хочет использовать этот день на поиски другого места работы. Его уход лишит ваш участок очень нужного и квалифицированного специалиста.

Как бы вы отреагировали на просьбу рабочего?

**Ситуация 6.** Вас назначили начальником отстающего участка. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили провести собрание. Надо подготовиться к выступлению перед ним.

Как бы вы построили свое выступление?

**Ситуация 7.** Идет собрание... Слова одного из подчиненных явно приятны вам. Он хвалит ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей и т. д. При этом приводятся конкретные примеры.

Как вы среагируете на это выступление в своем заключительном слове?

**Ситуация 8.** Вы проводите производственное совещание. Один из присутствующих, инженер Костин, резко высказался против вашего предложения, мотивируя свою точку зрения заботой об интересах коллектива. В душе вы не уважаете этого человека, считаете его обыкновенным «критиканом», плохим работником.

Как вы отреагируете на выступление инженера Костина?

Подведение итогов. Проиграйте подгруппой свои ситуации.

Проведите общегрупповое обсуждение по следующим вопросам:

- Насколько действенно решение, предложенное каждой подгруппой?
- Насколько этично предложенное решение?
- Каковы достоинства предложенного решения?
- Какие допущены ошибки в предложенном решении?

#### **Задание 4. Деловая игра «Индивидуальная беседа с подчиненными».**

Цель игры: формирование навыков этичной беседы с подчиненными.

Ход работы: ознакомьтесь с ситуацией, смоделируйте дальнейшее развитие ситуации и проиграйте роли участников беседы: главного инженера СМУ и мастера.

Деловую беседу проводят две-три пары участников игры, а остальные выступают в роли экспертов, оценивающих действия беседующих.

Участниками являются:

1. И. С. Разумов — главный инженер СМУ.
2. В. П. Николаев — мастер участка.
3. Группа экспертов.

Общестроительное СМУ, в котором сложилась настоящая ситуация, выполняет большой объем работ, успешно справляется с программой, стабильно выполняет план, находится на хорошем счету в объединении. В значительной степени это и заслуга руководителей СМУ, сумевших создать и постоянно поддерживать хороший социально-психологический климат в коллективе, чутко реагирующих на изменение обстановки в коллективе.

Главный инженер СМУ Иван Степанович Разумов, 36 лет. Его положение прочное, он пользуется репутацией творчески мыслящего специалиста и хорошего организатора. Принципиальных разногласий ни с подчиненными, ни с начальником СМУ не имеет. Сам себя он считает изобретательным инженером и неплохим психологом. Во всяком случае, его подчиненные, как ему кажется, откровенны с ним и верят ему.

Как правило, ежемесячно он проводит с прорабами и мастерами индивидуальные беседы, цель которых — укрепление личных контактов, выяснение настроения и отношения к делу, информирование подчиненных о планах и перспективах, обсуждение

«наболевших» вопросов. Во время таких деловых бесед в непринужденной обстановке затрагиваются и вопросы личного характера. Умение главного инженера тактично вести разговор даже на личные темы позволяет людям раскрыть себя, обсудить самые, казалось бы, щепетильные вопросы, не боясь уронить свой авторитет. Однако сегодня, вопреки обыкновению, без предварительной договоренности, он пригласил на беседу мастера одного из участков Василия Петровича Николаева, 26 лет, работает в СМУ после окончания вуза четыре года.

Николаев практичен, энергичен, активен. Волевой человек, наделен умением подчинять себе людей. Решителен, умеет рисковать, предприимчив, смело принимает ответственные решения, настойчив и упорен в работе. Оценка его деятельности, как правило, очень высокая. Любит свой коллектив, пользуется уважением коллег и подчиненных ему рабочих.

В целом он доволен своим коллективом, верит в знания и способности своих подчиненных, желает помогать их росту, всегда ставит четкие и реальные задачи. У его коллег — мастеров других участков, к сожалению, нет такого энтузиазма и деловитости. Некоторые из них оказались, по его мнению, довольно посредственными специалистами и безынициативными работниками. Ранее он охотно им помогал личным советом, пока ему не стало казаться, что они уходят в сторону от творческого, активного выполнения заданий главного инженера или начальника СМУ, перекладывают на него часть своей работы, хотя выполнение этих заданий требует общего участия.

Вскоре он заметил, что это не прошло бесследно, некоторые из коллег стали с ним не столь откровенны, как это было ранее, даже стали избегать его. Раз или два Николаев сделал ироническое замечание кому-то из них по поводу нежелания понять одну чисто инженерную задачу. В другой раз довольно резко ответил кому-то на замечание в свой адрес. Подчиненные стали относиться к Николаеву прохладнее. Он испытывает желание разобраться в обстановке, изменить ее, но не знает, каким образом это лучше сделать. Главный инженер с огорчением стал отмечать ухудшение социально-психологического климата среди линейных ИТР. По его мнению, мастер Николаев постепенно отрывается от своих коллег, отказывает им в помощи, ссылаясь на занятость, безучастно относится к просьбам своих коллег или делает иронические, обидные замечания. Однажды Николаев не помог производственно-техническому отделу устранить ошибку в чертежах, хотя заведомо знал о ее возможном появлении.

На участке Николаева, наряду с хорошей производственной оценкой в целом, отмечается рост текучести кадров. До главного инженера доходят также сведения, что Николаев иногда ведет себя грубо и невыдержанно. Разумову кажется, что, умея распределять работу между отдельными исполнителями, чем достигается высокая отдача, Николаев, вместе с тем, не содействует квалифицированному росту работников. Итак, сегодня секретарь главного инженера Нина Павловна передала Николаеву, что Разумов приглашает его на 16.00 к себе в кабинет.

По сложившейся ситуации, а также, потому что Нина Павловна, вопреки заведенному порядку, не сообщила цель беседы, Николаев предполагает, что это будет серьезный разговор о состоянии дел на участке, а также о взаимоотношениях в коллективе

Подведение итогов. Дайте коллективную оценку подготовке, содержанию и итогам беседы. Группе экспертов необходимо проанализировать проигрываемую ситуацию по следующим вопросам:

— Были ли готовы участники к деловой беседе в заданной ситуации?  
Сформулирована ли заранее четко и ясно цель беседы?

— Правильно ли она начата?

— Что было сделано для того, чтобы с самого начала создавалась атмосфера взаимопонимания и доверия?

— Учитывали ли участники настроение и позицию друг друга?

- Последовательно ли шли участники к поставленной цели и придерживались ли разработанного плана? Как они реагировали на ответы и критику?
- Удерживали ли инициативу в своих руках?
- Не попали ли под влияние друг друга?
- Кто из них больше говорил?
- Кто лучше умеет слушать?
- Были ли даны какие-нибудь рекомендации Николаеву? Правильно ли он принял решение?
- Какое решение следовало принять?
- Послужит ли такая беседа укреплению авторитета руководителя и установлению деловых и товарищеских отношений?

**Задание 5. Упражнение «12 способов доказательства некомпетентности работника».**

Цель упражнения: формирование навыков этичного общения с подчиненными.

Ход работы: разделитесь на подгруппы по пять-шесть человек. Проанализируйте предложенные «советы», постарайтесь выявить этические нарушения в каждом из них.

1. Давая указания подчиненному, используйте настолько обтекаемые термины, чтобы он даже приблизительно не мог определить, чего вы хотите...

2. Давайте указания как сами собой разумеющиеся и как если бы вы не сомневались, что они понятны любому человеку с минимальным интеллектом.

Критикуйте его таким образом, чтобы он не понял, что нужно сделать для исправления допущенных ошибок.

3. Громко вздыхайте в знак покорности или изображайте крайнее удивление, если он попросит вас разъяснить что-то из того, что вы сказали. Намекните, что никто, кроме него, никогда не просил пояснять такие простые указания.

4. Если подчиненный будет переспрашивать одно и то же дважды, скажите, что вы уже отвечали на этот вопрос. Вы можете так поступить, когда вопрос задается впервые, и особенно тогда, когда его уверенность в своих силах уже пошатнулась. Попробуйте доказать, что его подводит память. Тогда он почувствует вину за зря отнятое у вас драгоценное время.

5. Демонстрируйте очевидные усилия сдержать свое раздражение, если он все еще не понимает, что вы имеете в виду. На этот раз инструктируйте его так медленно и подробно, используя самые простые слова, чтобы подчиненный понял, что вы не считаете его слишком сообразительным. Продолжайте давать ему подобные объяснения и по другим поводам, даже если он уверяет вас, что все понимает.

6. Давайте ему несколько заданий с подробными инструкциями, но оставьте цель или ожидаемые результаты неясными. Он не сможет пожаловаться на то, что другим путем мог бы достичь результатов быстрее. Ведите себя так, чтобы предотвратить любое проявление инициативы со стороны подчиненного.

7. В процессе выполнения подчиненным вашего задания время от времени меняйте свои указания... Иногда здесь может помочь отрицание данных ранее указаний, (особенно если результаты оказываются не слишком многообещающими).

8. Если возникают непредвиденные вопросы, настаивайте на том, чтобы подчиненный снова обратился к вам. Не позволяйте ему самому принимать никаких решений даже в том случае, когда он говорит, что знает, как это сделать. Он возражает против вашего вмешательства? Скажите, что существует много тонкостей и особенностей, которые вы не можете ему объяснить из-за нехватки времени. В конце концов, он, конечно, поймет, что дело скорее в его недостаточной сообразительности, чем в незнании некоторых подробностей.

9. Заставляйте подчиненного выполнять работу, точно следуя вашим указаниям, даже если это медленный и неудобный путь. В этом случае вы можете пожаловаться на его низкую производительность.

10. Назначайте ему такие сроки, в которые он заведомо не может уложиться. Когда же он, как предполагалось, их нарушит, вы можете сказать, что он работает с недостаточной отдачей...

11. Поручайте ему выполнение тех работ, которые гораздо ниже его способностей и подготовки. После этого подчеркните, что даже неквалифицированные сотрудники могли бы с таким же успехом справиться с ними.

12. Усовершенствуйте все, что он делает. Скажите ему, что вы поступаете так, чтобы сделать его работу приемлемой. После этого, если он переделывает одну и ту же работу два-три раза в тщетной попытке удовлетворить требования, вы можете отметить низкую производительность его труда. Если же он сдастся и выполнит работу небрежно, подчеркните его неряшливость.

Выполнение этих советов приведет к следующему:

- ваш подчиненный засомневается в своих способностях,
- он будет бояться принимать простейшие решения,
- он будет обращаться к вам по поводу самых обычных вопросов,
- подчиненный долго будет сидеть над работой, которую давно надо было закончить,
- вы докажете ему, что вы умнее его,
- вам не нужно будет бояться, что вас повысят до такой должности, занимая которую вы не сможете справляться со своими обязанностями,
- либо вы уволите своего подчиненного, либо он уйдет сам

Подведение итогов. Обсудите «советы» в группе по следующей схеме:

- Какие этические нормы нарушены в данных «рекомендациях»?
- Каковы прогнозируемые последствия данных нарушений?
- Как необходимо изменить «рекомендации» в соответствии с этическими нормами и принципами?

#### **Задание 6. Упражнение «Поведение с «трудными» руководителями».**

Цель упражнения: формирование навыков общения с «трудными руководителями».

Ход работы: разделитесь на подгруппы по пять-шесть человек. Проанализируйте три типа «трудных» руководителей, по назначению преподавателя, и представьте свои варианты поведения с ними.

Подведение итогов. Обсудите предложенные варианты по следующей схеме:

- Эффективность поведения с руководителем определенного типа.
- Этичность поведения.
- Достоинства и недостатки.

## **2.4 Лабораторная работа № 4 №4 (4 часа)**

### **Тема: «Правила конструктивной критики».**

**2.1.1 Цель работы:** сформировать навыки конструктивной критики у руководителей высшего и среднего звена, менеджеров и специалистов

#### **2.1.2 Задачи работы:**

1. сформировать в сознании студентов важность личностной составляющей конструктивной критики;
2. обсудить со студентами принципы, нормы, правила, обеспечивающие конструктивную критику;

3. научить студентов основным инструментам правил конструктивной критики и сформировать навыки для бесконфликтного преодоления сложных ситуаций.

### **2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. Раздаточный материал
2. Компьютер.
3. Проектор

### **2.1.4 Описание (ход) работы:**

#### **2.1.4.1 Практически-прикладная часть.**

#### **Задание 1**

Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

#### **Ситуация 1**

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

#### **Ситуация 2**

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

#### **Ситуация 3**

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

#### **Ситуация 4**

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

#### **Ситуация 5**

У вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

#### **Ситуация 6**

Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с

другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

#### **Ситуация 7**

Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести. Ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

#### **Ситуация 8**

Ваш заместитель, очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

## **2.5 Лабораторная работа № 5 №5 (4 часа)**

### **Тема: «Вербальное общение».**

**2.1.1 Цель работы:** показать значение вербальных средств общения в установлении взаимопонимания и формирования межличностных отношений, а также средств и методов их сохранения, укрепления и развития

#### **2.1.2 Задачи работы:**

1. Дать понятие об основных современных методологических подходах и методах, разработанных для характеристики и оценки значимости вербальных средств коммуникаций.
2. Продемонстрировать значение факторов различной природы влияющих на формирование и развитие коммуникации посредством вербальных средств.

#### **2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. Раздаточный материал
2. Компьютер.
3. Проектор

#### **2.1.4 Описание (ход) работы:**

##### **2.1.4.1 Практически-прикладная часть.**

#### **Задание 1**

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

Фиаско	Статуя	Спираль
Океан	Ноготь	Финиш
Путешествие	Мостовая	Кнопка
Бумажник	Пальто	Вор
Дыня	Фанера	Суфле
Сон	Харизма	Ковбой
Мотоцикл	Армия	Коробка



Собака	Нос	Палка
Преступление	Хоккей	Плод

## Задание 2

Изучите приведенные ниже сравнения и объясните, почему они правомочны.

- *Творчество подобно приготовлению торта.*
- *Творчество подобно падению в грязь.*
- *Творчество подобно любви.*
- *Творчество подобно починке протекающего крана.*
- *Творчество подобно заточке топора.*

## Задание 3

Сравнения и метафоры объединяют вещи между собой, устанавливая их похожесть.

Сравнения распознаются более легко, потому что содержат ключевые слова «как» или «подобно».

Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:

1. Вода для корабля то же, что \_\_\_\_\_ для бизнеса.
2. Цветок вызывает радость так же, как \_\_\_\_\_ гнев.
3. Кран для \_\_\_\_\_ то же, что \_\_\_\_\_ для свободы.
4. Мой дом – это \_\_\_\_\_.
5. Моя работа – это \_\_\_\_\_.
6. Беспокойство – это \_\_\_\_\_.
7. Правда – это \_\_\_\_\_.
8. Власть – это \_\_\_\_\_.
9. Успех – это \_\_\_\_\_.
10. Счастье – это \_\_\_\_\_.
11. Любовь – это \_\_\_\_\_.
12. Идеалы – это \_\_\_\_\_.
13. Размышление – это \_\_\_\_\_.
14. Жизнь – это \_\_\_\_\_.

## Задание 4

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

- *Чем пахнет слово «участвовать»?*
- *Каково на ощупь число «семь»?*
- *Какой вкус у голубого цвета?*
- *Как выглядит идея свободы?*
- *Какая форма у вторника?*
- *Каков вкус радости?*

## Задание 5

Все участники плывут на корабле. Корабль плывет вдоль берегов, островов, гор, лесов; то наступает день, то приходит ночь, то налетает шторм. Каждый участник по очереди сообщает, куда плывет корабль, что видно вокруг, что происходит на борту и т.д. Каждый участник должен произнести не менее 3–5 фраз. Так продолжается до тех пор, пока все не выскажутся, потом руководитель сообщает, что кораблик поворачивается, и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

## Задание 6

Переведите в формы делового общения переговоры между Попом и Балдой, героями одноименной сказки А.С.Пушкина. Используйте язык бизнеса: совмещение профессий, система оплаты труда, работодатель, работник, претендент на должность, договор, контракт, условия работы, компромисс, консенсус, виды и содержание деятельности и пр.

**Эпизод первый: заключение трудового соглашения.**

*«Нужен мне работник:*

*Повар, конюх, плотник.*

*А где мне найти такого*

*Служителя не слишком дорогого?»*

*Балда говорит: «Буду служить тебе славно,*

*Усердно и очень исправно,*

*В год за три щелка тебе по лбу,*

*Есть же мне давай вареную полбу».*

*Призадумался поп,*

*Стал себе почесывать лоб.*

*Щелк щелку ведь рознь.*

*Да понадеялся он на русский авось.*

*Поп говорит Балде: «Ладно.*

*Не будет нам обоим накладно...»*

**Эпизод второй: отношение работника к своим обязанностям.**

- Все ли условия соглашения выполняются?
- Как выполнил Балда свои обязанности?

**Эпизод третий: оплата труда, оговоренная соглашением.**

Справедливость каких правил делового сотрудничества подтверждают заключительные слова Балды: «Не гонялся бы ты, поп, за дешевизною».

В заключение подготовьте аналитическую информацию: какие правила составления трудового соглашения были нарушены партнерами в ситуации «Прием на работу».

**Задание 7**

Расскажите об одном и том же событии, используя различные стили речи.

**Задание 8**

Придумайте фразы со словами: *терпение, терпеливость, терпимость, толерантность.*

**Задание 9**

Продолжите фразы:

- Стало ясно, что трудности с каждым годом будут \_\_\_\_\_.
- Мы надеемся, что к концу года уровень производства начнет \_\_\_\_\_.
- Моя тревога \_\_\_\_\_ с каждым днем.
- Площадь засоленных почв \_\_\_\_\_ с каждым годом.

(возрастать, увеличиваться, повышаться, усиливаться)

**Задание 10**

Подберите синонимы к слову *сказал*.

**Задание 11**

Выразите мысль без канцеляризмов: *Следует приложить все усилия для устранения негативных последствий этого явления.*

**Задание 12**

«Переведите» наукообразные фразы:

- Для создания положительного настроения можно рекомендовать такое известное средство, как улыбка.
- Приступать к созданию ребенка можно только в хорошем настроении, осознавая всю полноту ответственности за это дело (из книги о самовоспитании).

## **2.6 Лабораторная работа № 6 №6 (4 часа)**

### **Тема: «Невербальное общение».**

**2.1.1 Цель работы:** познание основных механизмов и закономерностей общения межличностного, личности и группы и межгруппового общения

#### **2.1.2 Задачи работы:**

1. познакомить студентов с механизмами невербального общения и его видами;
- 2 рассмотреть средства невербального общения и закономерности их использования;
3. сформировать навыки разработки стратегий эффективного взаимодействия в ситуациях затрудненного общения и применения в профессиональном общении необходимых средств.

#### **2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. Раздаточный материал
2. Компьютер.
3. Проектор

#### **2.1.4 Описание (ход) работы:**

##### **2.1.4.1 Практически-прикладная часть.**

##### **Задание 1**

Понаблюдайте за позами и жестами людей во время занятия, совещания, на остановке, перед началом спектакля, в транспорте. Сравните свою оценку внутреннего состояния объекта наблюдения с оценкой своего товарища. Обсудите отличия.

##### **Задание 2**

Попробуйте в течение 15 минут посмотреть латиноамериканский телесериал без звука и попытайтесь по жестам и позам героев понять, что происходит на экране.

##### **Задание 3**

В общении с друзьями приобретайте навыки подражания по позе и «отзеркаливанию» жестов. Наблюдайте за изменениями состояния собеседника.

##### **Задание 4**

Попробуйте определить настроение близкого вам человека, приняв его позу.

##### **Задание 5**

Разбейтесь на пары. Первые номера начинают рассказывать вторым о том, как они провели вчерашний день. У слушающих задание – в течение первых трех минут принять позу, подражающую позе рассказчика, и «отзеркаливать» его жесты. Затем принять произвольную позу и перестать «отзеркаливать» партнера. Потом поменяйтесь ролями.

Результаты и ощущения обсудите в группе.

## **2.7 Лабораторная работа № 7 №7 (4 часа)**

### **Тема: «Подготовка и проведение переговоров».**

**2.1.1 Цель работы:** формирование у студентов необходимых навыков для проведения эффективных деловых переговоров, совещаний, публичных выступлений, общения с зарубежными деловыми партнерами

#### **2.1.2 Задачи работы:**

1. развитие практических навыков ведения деловых переговоров, встреч, совещаний, телефонных разговоров, публичных выступлений;
2. изучение отечественного и зарубежного опыта проведения деловых встреч и переговоров;
3. изучение особенностей ведения переговоров и делового общения с иностранными фирмами;

#### **2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. Раздаточный материал
2. Компьютер.
3. Проектор

#### **2.1.4 Описание (ход) работы:**

##### **2.1.4.1 Практически-прикладная часть.**

##### **Задание 1**

#### **Упражнение-тренинг «Как вы ответите на возражения»**

Представьте себе, что в ответ на ваше предложение по цене ваш партнер заявляет следующее: «Ваша цена очень высока. Мы вели переговоры с другой фирмой, они просят меньшую сумму и, кроме того, предложили меньшие сроки». Как вы ответите на эти возражения?

1. Способ оттягивания. *Воздерживайтесь слишком рано говорить о цене. Сначала объясните, в чем заключается польза продукта, и только потом называйте цену. Не торопитесь сразу соглашаться с требованиями клиента, это делает ваше предложение малоценным.*

2. Способ бутерброда. *Перечислите все преимущества для клиента, которые дает ему ваше предложение, а «сверху положите» цену. Или наоборот: цена, потом - все преимущества. В конце сказанной фразы будет польза для клиента, а не голые цифры, обозначающие цену. Вы перемещаете внимание партнера с темы денег на обсуждение вашего продукта и его преимуществ.*

3. Способ сэндвича. *«Поместите» цену между двумя «слоями», отражающими пользу для партнера. «Продавайте» свое коммерческое предложение, припася на «десерт» особенно привлекательный аргумент, подтверждающий необходимость принятия предложения и его выгоду для клиента.*

4. Способ сравнения. *Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента: «Хотя новая вывеска стоит на X рублей больше, чем другая, зато она служит в два раза дольше, значит, вы дополнительно еще три года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе».*

5. Способ деления. *«Расшифруйте» цену. Разложите ее на более мелкие составляющие.*

6. Способ умножения.

7. Обращение эмоционального характера. *Чаще взывайте к эмоциям партнеров. Дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное.*

8. Способ подведения итогов. *В правой колонке таблицы запишите все недостатки, которые перечислил клиент. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте*

*все достоинства и преимущества вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы. После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.*

9. Аргументы, указывающие на недостатки. В помещенной выше таблице укажите цену, которая устраивала клиента. Затем объясните ему, наличие каких недостатков или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом называйте исключаемое преимущество, зачеркивайте его в таблице красным маркером и комментируйте, что означает отсутствие данного преимущества.

10. Согласительный способ. Воздерживайтесь от скидок, предлагайте иные бесплатные услуги.

11. Уступка за уступку. Идите на уступки только в том случае, если объем заказа большой и если за этим заказом поступят другие, не меньшие.

12. Способ продажи отличий. *Не продавайте цены!* Продавайте те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают вашу фирму от других, например:

- интенсивность установочных и монтажных работ;
- богатый опыт;
- отзывы и рекомендации довольных сотрудничеством с вами партнеров;
- высококачественные консультации и классные специалисты;
- систематическое обслуживание;
- близость к клиенту с точки зрения местонахождения;
- отраслевые ноу-хау и т.д.

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

### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ (РУП не предусмотрено)**