

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Иркутский государственный университет»
Институт социальных наук**

И.А. Журавлева
ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ
Учебное пособие

Иркутск 2016

УДК 342.2
ББК 66.6
Ж

**Издание выходит в рамках Программы стратегического развития ФГБОУ ВПО
«ИГУ». Проект Р121-15-002.**

Рецензенты:

Доктор социологических наук Л.Л. Антонова
Доктор философских наук, профессор В.В. Федчин

Журавлева И.А.

Деловые коммуникации: учебное пособие / И. А. Журавлева. – Иркутск: Изд-во Иркут. гос. ун-та, 2016. – 121 с.

ISBN

В учебном пособии представлены теоретические основы деловой коммуникации, коммуникативный категориальный аппарат, виды, уровни, формы коммуникаций, являющиеся необходимым условием успешной профессиональной деятельности современного государственного и муниципального служащего.

Учебное пособие способствует изучению административных отношений в сфере практической деятельности служащих органов государственного, муниципального управления и местного самоуправления. Призвано помочь будущему специалисту компетентно овладеть навыками делового общения в целях обеспечения высокой конкурентной позиции, более свободно и профессионально войти в профессиональное сообщество, где существуют утвердившиеся правила и нормы деловой этики и делового этикета.

Учебное пособие предназначено для студентов (дневного и заочного отделений) направления подготовки бакалавриата **38.03.04. «Государственное и муниципальное управление».**

УДК 342.2
ББК 66.6

©Журавлева И.А., 2016
©ФГБОУ ВПО «ИГУ», 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4-5
Раздел 1. Теоретические основы деловой коммуникации	6-24
1.1. Характеристика, виды и функции общения	6-11
1.2. Деловое общение как предметно - целевая деятельность	11-14
1.3. Сущность и виды деловой коммуникации	14-22
Вопросы для самоконтроля (к 1 главе)	22-23
Темы рефератов и докладов	23
Рекомендуемая литература	23-24
Раздел 2. Специфика и формы деловой коммуникации	24-71
2.1. Задачи деловой коммуникации	24-27
2.2. Деловая беседа	27-29
2.3. Деловое совещание	29-30
2.4. Деловые переговоры	30-55
2.5. Пресс-конференция, деловая дискуссия, публичное выступление	55-63
2.6. Деловая переписка	64-70
Вопросы для контрольной работы №1	70
Вопросы для самоконтроля (к 2 главе)	70
Темы рефератов и докладов	70-71
Рекомендуемая литература	71
Раздел 3 Психологические особенности деловой коммуникации	71-95
3.1. Ролевое поведение в межличностной коммуникации	71-75
3.2. Особенности невербального общения	75-83
3.4. Психологические аспекты переговорного процесса	83-93
Вопросы для самоконтроля (к 3 главе)	93
Темы рефератов и докладов	93-94
Рекомендуемая литература	94-94
Раздел 4. Имидж делового человека	95-113
4.1. Модели поведения в деловой коммуникации	95-107
4.2. Визитная карточка в деловой коммуникации	107-110
Вопросы для самоконтроля (к 4 главе)	110
Темы рефератов и докладов	110
Рекомендуемая литература	111
Темы эссе	112
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	113
Литература	114-115
Глоссарий	116-121

ВВЕДЕНИЕ

«Деловые коммуникации» – новая дисциплина, изучение которой в высших учебных заведениях представляется в настоящее время достаточно актуальным. Современный специалист сферы социального управления – это высококвалифицированный профессионал, сочетающий эрудицию со знанием конкретной деятельности, умеющий наладить взаимопонимание и взаимодействие с общественностью, конкретной социальной группой, отдельными людьми, т.е. обладающий высокой культурой коммуникативной деятельности. Именно поэтому одной из актуальных задач современной высшей школы становится введение в образовательный стандарт комплекса дисциплин коммуникативного цикла, в первую очередь – основ теории коммуникации.

Это особенно значимо в процессе подготовки бакалавров по направлению «Государственное и муниципальное управление». В формировании студентами, научно-обоснованного представления о современном состоянии системы государственной и муниципальной службы в России, особое место занимает изучение роли деловой коммуникации, как важного фактора, определяющего эффективность деятельности отдельного человека, организации в целом. Дисциплина «Деловые коммуникации» предполагает изучение административных отношений в сфере практической деятельности служащих органов государственного, муниципального управления и местного самоуправления. Данная дисциплина призвана помочь будущему специалисту компетентно овладеть навыками делового общения в целях обеспечения высокой конкурентной позиции, более свободно и профессионально войти в профессиональное сообщество, где существуют утвердившиеся правила и нормы деловой этики и делового этикета. Эти знания основаны как на накопленном человечеством нравственно-культурном историческом опыте и традициях гуманизма, раскрывающих безусловную ценность человеческой личности, так и на освоении современных мировых стандартов и практическом опыте использования норм и принципов этики и этикета в деловых отношениях.

Цель учебного пособия состоит в том, чтобы способствовать формированию у студентов целостного подхода к проблемам деловых отношений государственных и муниципальных служащих; развитию у студентов самостоятельности мышления и поведения при решении проблем в обыденных жизненных проблемах и деловых отношениях; пониманию смысла деловой обязательности, справедливости, вежливости, свободы и ответственности в сохранении и развитии нравственной культуры, моральных и правовых норм профессионального общения; формированию практических навыков к различным сложным, критическим или конфликтным ситуациям.

Автор ставил своей задачей систематизацию имеющегося материала, структурирование его в более удобной и приемлемой для усвоения форме в

соответствии с имеющимися учебными программами. В конце каждой главы помещены вопросы для самоконтроля, темы рефератов, список рекомендуемой литературы. В пособии представлен словарь основных понятий сферы деловой коммуникации, обращение к которому будет способствовать усвоению материала. Кроме того, в пособии помещен список литературы, знакомство с которой предоставит читателю возможность более углубленно изучить заинтересовавшие его вопросы.

Раздел 1. Теоретические основы деловой коммуникации

1.1. Характеристика, виды, функции общения

Общение выступает как способ бытия человека и общества. Именно в процессе общения происходит специализация личности и ее самореализация. Человек — существо социальное. Людям более комфорт находиться в обществе себе подобных, чем в одиночестве или среди иных сущностей. Мы живем и работаем в окружении людей. Практически в любой ситуации нам приходится, подчас независимо от нашего желания, с кем-то общаться. При этом одни люди нам нравятся, к другим мы относимся нейтрально, тогда как третьих буквально терпеть не можем. Если мы внимательно присмотримся и понаблюдаем за собой, то поймем, что люди не просто одновременно и слаженно вместе со своим окружением осуществляют какую-то деятельность. Мы взаимодействуем с другими людьми. Для нас имеет большое обуславливающее значение наша роль, место и влияние в окружающем мире, как оценивают и воспринимают нашу деятельность значимые для нас представители социума. Но и со своей стороны мы критически воспринимаем других людей, оцениваем их поступки и высказывания. В процессе коммуникации мы обмениваемся с ними своими переживаниями, испытываем на себе влияние их мнения, подчас по тем или иным причинам подражаем другим людям, перенимая их опыт, манеру поведения и даже мировоззрение. Мы часто изменяем свои пристрастия (т.е. собственные устоявшиеся психологические и поведенческие реакции на те или иные внешние раздражители) под влиянием моды (усредненного, изменчиво-неустойчивого мнения некоторой части нашего окружения, которое декларируется как общее и безапелляционное, на те или иные внешние раздражители). Принимая свое решение по важному и определяющему для нас вопросу, мы, чаще и прежде всего, стараемся учесть не собственные интересы, а мнение окружающих. При этом с одними людьми мы работаем продуктивно, тогда, как с другими взаимодействие не получается.

Человек живет и развивается в социуме, обмениваясь с другими его представителями вербальными и невербальными сообщениями как информационного, так и эмоционального характера. Все это происходит благодаря общению. Категория «общение» является базовой в понимании того, как люди взаимодействуют между собой. Существует множество подходов к этому феномену. Остановимся на классических характеристиках данного понятия. В социально-психологической науке и практике доминирует взгляд на общение как на коммуникативную деятельность.

Общение — это коммуникативно-информационное взаимодействие людей. Межличностное общение связано с непосредственными контактами людей в группах или парах. Общение является сложным и многогранным процессом. Мы редко задумываемся о том, что же представляет собой

общение, что, какие факторы делают его более эффективным, что помогает, а что мешает договориться с другим человеком. Именно системное понимание сущности общения, его многофункциональности поможет сделать его более продуктивным. В российской психологии само понятие «общение» охватывает широкий круг явлений, в который включены процессы взаимодействия, взаимовлияния, взаимопонимания, сопереживания. Общение многогранно по своему содержанию и формам проявления. Существуют различные психологические концепции общения. Общение рассматривается:

- как средство передачи информации;
- деятельность (Б. Г. Ананьев, А. Н. Леонтьев);
- специфическая форма взаимодействия (Б. Ф. Ломов);
- способ познания другого человека (А. А. Бодалев, В. Н. Мясищев и др.);
- условие жизнедеятельности (А. А. Бодалев);
- способ передачи культурного и общественного опыта (А. А. Леонтьев и др.);
- способ влияния (В. М. Бехтерев, Е. Л. Доценко, А. Ю. Панасюк и др.);
- средство раскрытия субъективного мира личности (Г. М. Андреева и др.) [9, 16]

В целом межличностное общение может осуществляться с преимущественной опорой на две парадигмы психологических воздействий: «субъект-объектную», т.е. неравноправную, а, следовательно, манипулятивную, и «субъект-субъектную» — равноправную, развивающую. Существуют различные классификации видов общения:

- субординационное, служебно-товарищеское, доверительное;
- в виде монолога, диалога и полилога;
- в форме совещаний, переговоров, выступлений, выслушивания, дискуссий;
- непосредственное и опосредованное и пр.

В. Г. Крысько классифицирует общение:

- как вербальное и невербальное;
- межличностное и массовое;
- межперсональное и ролевое;
- доверительное и конфликтное;
- кратковременное и длительное;
- законченное и незаконченное;
- прямое и опосредованное;
- личное и деловое.

Л. Д. Столяренко предлагает различать:

- «контакт масок»;
- примитивное общение;
- формально-ролевое;
- деловое;

- манипулятивное;
- светское общение.

Структурные компоненты общения (по А. Н. Леонтьеву):

- Предмет общения — партнер по общению.
- Потребность в общении заключается в стремлении субъекта к познанию и оценке других людей и через них - к самопознанию и самооценке.
- Коммуникативные мотивы общения — акт коммуникативной деятельности, адресованный другому человеку.

Здесь можно выделить две базовых категории действий общения — инициативные и ответные.

- Задачи общения — та цель, на достижение которой в данной коммуникативной ситуации направлены различные действия, совершаемые в процессе общения.
- Средства общения — операции, при помощи которых осуществляются действия общения.
- Продукт общения — образования материального и духовного плана, создающиеся в итоге общения [9]

Общение как деятельность представляет собой систему элементарных актов. Каждый акт определяется:

- субъектом — инициатором общения;
- субъектом, которому адресована инициатива;
- нормами, по которым организуется общение;
- целями, которые преследуют участники общения;
- ситуацией, в которой совершается взаимодействие.

Отечественные исследователи выделяют несколько основных функций общения:

- коммуникативная, связанная с собственно передачей информации;
- аффективная, проявляющаяся в передаче эмоционального отношения;
- регулятивная, побуждающая к изменению поведения и отношений;
- перцептивная, связанная с познанием человека человеком.

Цели общения отражают потребности совместной деятельности людей.

Общение предполагает некоторый

результат — изменение поведения или деятельности других людей. Таким образом, межличностное взаимодействие представляет собой «последовательность развернутых во времени реакций людей на действия друг друга». Говоря о целях общения и обобщая данные психологических исследований, необходимо отметить такие цели, как:

- контактные,
- информационные,
- побудительные,
- координационные,
- амотивные,
- установочные,
- развивающие,

- связанные с достижением понимания и взаимопонимания,
- оказание влияния,
- познание другого и самопознание.

Зачастую в процессе общения происходит сочетание нескольких целей.

Содержательный характер взаимодействия субъектов определяется предметом общения. На основании данного критерия можно рассматривать следующие виды общения:

- межличностное
- деловое,
- специально-профессиональное,
- научное,
- социально-политическое,
- информационно-коммуникативное и др. [9].

Специалисты в сфере общения различают пять его видов: познавательное, убеждающее, экспрессивное, суггестивное, ритуальное. Для каждого из них характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, коммуникативные формы и средства.

Познавательное общение

Цель: расширить информационный фонд партнера, передать необходимую для профессиональной деятельности информацию, прокомментировать инновационные сведения.

Условия организации коммуникации: учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

Коммуникативные формы: лекции и семинары, доклады и информационно-аналитические сообщения, беседы и консультации, уроки, отчеты, а также письменные работы: рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные работы, позволяющие оценить степень освоения теории вопроса, просмотр видео- и телевизионных обучающих передач.

Коммуникативные средства и технологии: комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; рациональное структурирование информации; интерпретация новой лексики, выделение "ключевых" слов и положений, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

Ожидаемый результат: освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций, саморазвитие.

Убеждающее общение

Цель: вызвать у деловых партнеров определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

Условия организации коммуникации: опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

Коммуникативные формы: убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор, полемика, переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентации, "круглые столы".

Коммуникативные средства и технологии: аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, свидетельствующие о преимуществах; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументации и критического настроя партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

Ожидаемый результат: привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений.

Экспрессивное общение

Цель: сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию.

Условия организации коммуникации: опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических средств воздействия на все сенсорные каналы делового партнера (аудиальный).

Коммуникативные формы: речи по специальному поводу; презентации; беседы и собрания; митинг; рассказ о ситуации, о фирме, о человеке; брифинг; мозговой штурм, синектика, а также демонстрация видео-, кинофрагментов; анализ потенциальных проблем, возможных последствий; лозунги и призывы.

Коммуникативные средства и технологии: аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенный, образный лексикон; актерское мастерство: аффектация, акцентация и фасцинирование через улыбку, голос, взгляд; демонстративный характер поз; яркость жестикулирования, интонирования, мимики; демонстрация конгруэнтности; ситуативная обусловленность информации, опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

Ожидаемый результат: изменение настроя партнера; провоцирование необходимых чувств: сострадания, сопереживания, вовлечение в конкретные акции и действия.

Суггестивное общение

Цель: оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения.

Условия организации коммуникации: внушаемость партнера (суггерента), его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

Коммуникативные формы: беседа, митинг, речь-напутствие, пресс-конференция, брифинг, дебаты, реклама, собрание, консультация, тренинг.

Коммуникативные средства и технологии: разъяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонификация, предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, моббинг и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение и интонационное стимулирование. Ожидаемый результат: изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентаций.

Ритуальное общение

Цель: закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; обеспечивать регуляцию социальной психики в больших и малых группах людей; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

Условия организации коммуникации: ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; праздничное или адекватное ситуации ритуала настроение; опора на национальные, территориальные и профессиональные традиции и нормы общения.

Коммуникативные формы: рамочная, торжественная, траурная речи, речь в дружеском кругу; ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

Коммуникативные средства и технологии: использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический сенсорные каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; импровизации и неординарность сюжетов при сохранении ритуальных и церемониальных тенденций.

Рассмотренные виды общения не охватывают все возможности деловой коммуникации, но позволяют определить специфику, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый (прогнозируемый) результат. Кроме перечисленного знание видов делового общения позволит каждому деловому человеку более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, превентивно создать соответствующие условия для конструктивного взаимодействия; программировать собственный речевой репертуар, разрабатывая сценарии вербального и невербального поведения в конкретной ситуации делового общения с учетом индивидуальных особенностей делового партнера. Ожидаемый результат: формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранения традиций, закрепление новых ритуалов.

1.2. Деловое общение как предметно-целевая деятельность

Деловое общение является предметно-целевой деятельностью и направлено на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, педагогической. В деловой коммуникации предмет общения и отношения участников к нему (их предметные позиции) являются основными определяющими процесса

общения. Умение понимать предметные позиции партнеров, в том числе и собственную, является необходимым условием успеха коммуникации. Основной задачей деловой коммуникации можно назвать продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, установление и улучшение партнерских отношений.

1. Обязательность контактов всех участников общения, независимо от симпатий и антипатий.
2. Предметно-целевое содержание коммуникации.
3. Соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей.
4. Взаимозависимость всех участников деловой коммуникации в достижении конечного результата и при реализации личных намерений.
5. Коммуникативный контроль участников взаимодействия.
6. Формальные ограничения:

а) конвенциональные ограничения, т.е. соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации (соблюдения правил внутреннего распорядка, инструкций и пр.);

б) ситуативные, т.е. с учетом ситуации делового общения (совещание, презентация, переговоры и пр.). Взаимодействие целенаправленно, в определенном регламенте, с использованием адекватных коммуникативных средств и достижением ожидаемого результата;

в) эмоциональные, т.е. проявление стрессоустойчивости, умение управлять своими чувствами и эмоциями в напряженной деловой ситуации;

г) насильственные, т.е. допустимо прерывание контакта любой из сторон в тех ситуациях, когда содержание информации перестает носить предметный характер, когда реакции партнера по общению неадекватны ожиданиям и установленным нормам поведения.

Способы взаимодействия зависят от целей общения, особенностей его организации, эмоционального настроения

собеседников, уровня их культуры. Необходимо также отметить, что как диалектический процесс общение представляет собой единство двух противоположных тенденций: к сотрудничеству, к интеграции, с одной стороны, и к борьбе, дифференциации — с другой. Наиболее заметен дуализм общения в такой его разновидности, как деловое общение.

Ученые выделяют следующие основные характеристики общения:

- функции,
- содержание,
- стороны,
- манера,
- стиль.

Общение может иметь различное содержание, которое выражается в следующем:

- передача информации от человека к человеку;
- восприятие друг друга;
- взаимооценка;

- взаимовлияние партнеров по общению друг на друга;
- взаимодействие партнеров;
- управление групповой или массовой деятельностью и др.

Поскольку деловое общение является предметно-целевой деятельностью, содержание каждой коммуникативной формы (переговоры, дискуссия, доклад и пр.), а также каждой речевой конструкции (вывод, мнение, реплика, критическое замечание) зависят от коммуникативного намерения и ожидаемого результата. Каждая конкретная цель в деловом общении требует того содержания коммуникации, которая позволяет ее осуществить и добиться необходимых результатов.

Успех деловой коммуникации зависит от адекватности установок, понимания своей предметной и межличностной позиции, знания закономерностей различных форм общения и правил поведения в разнообразных ситуациях, умения сформировать тактический план и реализовать его на основе имеющихся социальных навыков. Особенно важно данное положение в тех ситуациях, когда есть предположение о возможной неискренности делового партнера. В качестве норм общество вырабатывает определенную систему образцов поведения, нарушение которых включает механизмы социального контроля, который, в свою очередь, и обеспечивает коррекцию отклоняющегося поведения.

Структура общения свидетельствует, что любое общение содержит три взаимосвязанные стороны:

- коммуникативную — это передача и обмен информацией;
- интерактивную, т.е. взаимодействие;
- перцептивную — взаимовосприятие, взаимооценка в общении.

Остановимся на них более подробно.

Коммуникативная сторона общения характеризуется:

- умением устанавливать психологический контакт;
- учетом особенностей коммуникативного воздействия;
- аргументированностью, логичностью и адекватностью ситуации общения;
- эффективностью использования вербальных (слова) и невербальных средств общения.

В коммуникативном процессе выделяют обычно вербальную (в качестве знаковой системы используется речь) и невербальную (неречевые знаковые системы) коммуникацию.

Невербальная коммуникация структурно представляется следующими системами:

- визуальная — это жесты, мимика, позы, кожные реакции (покраснение, побледнение, потоотделение), пространственно-временные организации общения, а также вспомогательные средства общения — подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы). Характер движений отображает эмоциональные реакции человека;
- акустическая — это такие особенности речи, как темп, смех, плач, покашливание, паузы;

- тактильная — это прикосновения, пожатие руки, объятие, поцелуй.

Интерактивная сторона (взаимодействие). Общение как взаимодействие характеризует непосредственную организацию совместной деятельности. Цели общения отражают потребности совместной деятельности людей. Мотивы, по которым люди вступают во взаимодействие, могут быть различны. Перечислим виды мотивов, по которым человек вступает во взаимодействие с другими людьми:

- мотив максимизации общего выигрыша (мотив кооперации);
- мотив максимизации собственного выигрыша (индивидуализм);
- мотив максимизации относительного выигрыша (конкуренция);
- мотив максимизации выигрыша другого (альтруизм);
- мотив минимизации выигрыша другого (агрессия).

Характер социальной мотивации участников взаимодействия определяет и средства общения, и результат взаимодействия, и отношения между партнерами по общению. Соответственно существуют и различные тактики поведения во взаимодействии.

Перцептивная сторона (восприятие, познание и взаимопонимание) включает:

- познание себя в процессе общения;
- познание и понимание собеседника;
- прогнозирование поведения партнера по общению.

Для эффективного общения очень важно понимать другого человека и уметь прогнозировать его поведение. Именно поэтому важно знать существующие закономерности, формирующие «рисунок» общения.

1.3. Сущность и виды деловой коммуникации

Термин коммуникации широко применяется в обыденной жизни и среди специалистов. Так, транспортные коммуникации обеспечивают грузовые и пассажирские потоки всеми видами транспорта от одного пункта к другому. Инженерные коммуникации образуют сложную подземную инфраструктуру города и микрорайонов, подводя к домам и предприятиям воду, тепло, электроэнергию, канализацию и др. Информационные коммуникации обеспечивают телефонную, радиотелевизионную и космическую связь пользователей. Вместе с тем, общение людей также является коммуникативным процессом, играющим в деловой жизни важную роль. Коммуникация (от лат. *communicatio* – сообщение) – специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

Коммуникации – это способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Виды коммуникаций. Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций.

Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентаций, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи.

Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. В процессе чтения литературы мы изучаем историю, экономику, политику, культуру и тем самым черпаем знания из книгохранилища мировой культуры. Несмотря на развитость вербальных коммуникаций, их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению ученых, не превышает 10%.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений – главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими. Параметры речи – второй по значимости компонент невербальных коммуникаций, который составляет до 35% всех коммуникаций. К параметрам речи мы относим интонацию, тембр голоса, темп речи, частоту дыхания, выбор слов, употребление жаргона, громкость голоса, произношение слов и др. [каймаков]

Коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности руководителя, поскольку коммуникации – это обмен информацией между людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их. Коммуникации – важнейший элемент обеспечения эффективности управления. Коммуникация в современных условиях является основой жизнеобеспечения каждой фирмы, организации, предприятия. Специалисты в области менеджмента считают, что 63% английских, 73% американских, 85% японских руководителей выделяют коммуникацию как главное условие на пути достижения эффективности их организаций, причем сами руководители тратят на нее от 50 до 90% своего времени. Благодаря коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри предприятия, так и за его пределами, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, финансистами, клиентами. Не только слово, цифра и другая информация, которая может быть представлена письменно или графически, занимает основное место и является важным в коммуникационном процессе, но и другие элементы (жесты, мимика, паузы) могут быть определяющими с позиций оценки эффективности управления.

В связи с этим, высокопрофессиональный менеджер должен понимать, каким образом среда влияет на обмен информацией, и владеть искусством устного и письменного общения. Коммуникации в организации – это

информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей, или должностных инструкций.

В организации существуют следующие виды коммуникаций:

- вертикальная деловая коммуникация
- горизонтальная (интерактивная) деловая коммуникация

Вертикальные коммуникации. Этот вид обмена информацией составляет основную часть коммуникационного процесса у руководителя. Составляющие вертикальных коммуникаций следующие: прояснение задач, приоритетов, ожидаемых результатов; обеспечение вовлеченности подчиненных в решение задач; обсуждение проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствование и развитие способностей у подчиненных; сбор информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещение подчиненных о грядущих изменениях; получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Интерактивные (горизонтальные) коммуникации в организациях возникают в процессе взаимодействия с лицами, равными по положению. Они обеспечивают человеку необходимую социальную поддержку. Как и другие типы организационных коммуникаций, интерактивный процесс имеет множество поведенческих следствий. Возможно, что психологически человеку удобнее обратиться за поддержкой именно к тем, кто стоит примерно на том же уровне, а не к выше- или нижестоящим. Если поддержка способствует объединению усилий для достижения общих целей и задач, то интерактивные коммуникации оказывают положительное влияние. Однако, если в группе «равных» не возникает необходимости объединить свои усилия, содержание происходящих между ними коммуникаций может принять неадекватные или даже деструктивные формы. Кроме того, интерактивные коммуникации между работниками одного уровня могут осуществляться в ущерб вертикальным коммуникациям. Работники, которые успешно общаются между собой на одном уровне и оказывают друг другу социальную поддержку, могут оказаться совершенно несостоятельными в ситуации с нисходящими или восходящими коммуникациями.

Исследователями обобщены и выделены четыре наиболее важные цели интерактивных коммуникаций:

- координация заданий. Руководители отделов могут собираться ежемесячно для того, чтобы обсудить, какой вклад может внести каждый из отделов в достижение общих целей организации;
- решение проблем. Работники отдела могут собраться для того, чтобы обсудить, как они будут работать, если реализуется угроза сокращения бюджета; они могут использовать метод мозгового штурма для решения возникающих перед ними проблем;
- обмен информацией. Работники разных отделов могут встретиться, чтобы обменяться новыми данными;

– разрешение конфликта. Работники отдела могут собраться для того, чтобы обсудить внутренний конфликт.

На развитие интерактивных коммуникаций оказывают влияние новейшие технологии – использование компьютеров, телефонов и телевидения. Конечно, члены организации могут общаться между собой через компьютерную сеть, но коммуникации по-прежнему остаются динамичным межличностным процессом.

Во многих современных исследованиях подчеркивается, что коммуникации представляют собой понимание не явного, а скрытого, носящего личностный характер.

Самым главным в межличностных коммуникациях является передача информации от одного лица к другому. В процессе межличностной коммуникации важное значение имеет обратная связь, поскольку она превращает коммуникационный процесс в двухсторонний. Исследователи выделяют следующие основные характеристики эффективной обратной связи:

1. Намерение. Эффективная обратная связь не должна осуществляться в форме личных нападок, унижающих чувство достоинства или затрагивающих репутацию человека.
2. Конкретность. Получатель должен обеспечиваться конкретной информацией, после которой не возникают вопросы, и человек не попадает в ситуацию фрустрации, не зная, что делать.
3. Описательность. Информация должна носить описательный, а не оценочный характер; содержать объективные сведения о том, что сделал человек, а не оценку его деятельности.
4. Полезность. Информация должна быть такой, чтобы работник смог ее использовать для улучшения своего труда, так как сам по себе работник не может что-либо исправить.
5. Своевременность. Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше, так как работник имеет возможность точнее понять, что от него требуется.
6. Готовность. Для того, чтобы обратная связь была эффективной, необходимо, чтобы у работников была готовность ее поддерживать.
7. Ясность. Реципиент должен ясно понимать руководителя. При этом и руководитель должен стремиться быть понятным.
8. Достоверность. Чтобы обратная связь была эффективной, она должна быть надежной и достоверной. Ситуация или проблема только осложняются, если руководитель оперирует неверной информацией, подчиненный может счесть, что к нему относятся предвзято и несправедливо.

Специалисты в сфере общения различают пять его видов: познавательное, убеждающее, экспрессивное, суггестивное, ритуальное. Для каждого из них характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, коммуникативные формы и средства.

Познавательное общение

Цель: расширить информационный фонд партнера, передать необходимую

для профессиональной деятельности информацию, прокомментировать инновационные сведения.

Условия организации коммуникации: учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

Коммуникативные формы: лекции и семинары, доклады и информационно-аналитические сообщения, беседы и консультации, уроки, отчеты, а также письменные работы: рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные работы, позволяющие оценить степень освоения теории вопроса, просмотр видео- и телевизионных обучающих передач.

Коммуникативные средства и технологии: комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; рациональное структурирование информации; интерпретация новой лексики, выделение "ключевых" слов и положений, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

Ожидаемый результат: освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций, саморазвитие.

Убеждающее общение

Цель: вызвать у деловых партнеров определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

Условия организации коммуникации: опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

Коммуникативные формы: убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор, полемика, переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентации, "круглые столы".

Коммуникативные средства и технологии: аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, свидетельствующие о преимуществах; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументации и критического настроения партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

Ожидаемый результат: привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений.

Экспрессивное общение

Цель: сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию.

Условия организации коммуникации: опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических средств воздействия на все сенсорные каналы делового партнера (аудиальный).

Коммуникативные формы: речи по специальному поводу; презентации; беседы и собрания; митинг; рассказ о ситуации, о фирме, о человеке; брифинг; мозговой штурм, синектика, а также демонстрация видео-, кинофрагментов; анализ потенциальных проблем, возможных последствий; лозунги и призывы.

Коммуникативные средства и технологии: аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенный, образный лексикон; актерское мастерство: аффектация, акцентация и фасцинирование через улыбку, голос, взгляд; демонстративный характер поз; яркость жестикулирования, интонирования, мимики; демонстрация конгруэнтности; ситуативная обусловленность информации, опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

Ожидаемый результат: изменение настроения партнера; провоцирование необходимых чувств: сострадания, сопереживания, вовлечение в конкретные акции и действия.

Суггестивное общение

Цель: оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения.

Условия организации коммуникации: внушаемость партнера (суггерента), его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

Коммуникативные формы: беседа, митинг, речь-напутствие, пресс-конференция, брифинг, дебаты, реклама, собрание, консультация, тренинг.

Коммуникативные средства и технологии: разъяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонификация, предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, моббинг и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение и интонационное стимулирование. Ожидаемый результат: изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентаций.

Ритуальное общение

Цель: закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; обеспечивать регуляцию социальной психики в больших и малых группах людей; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

Условия организации коммуникации: ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; праздничное или адекватное ситуации ритуала настроение; опора на национальные, территориальные и профессиональные традиции и нормы общения.

Коммуникативные формы: рамочная, торжественная, траурная речи, речь

в дружеском кругу; ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

Коммуникативные средства и технологии: использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический сенсорные каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; импровизации и неординарность сюжетов при сохранении ритуальных и церемониальных тенденций.

Рассмотренные виды общения не охватывают все возможности деловой коммуникации, но позволяют определить специфику, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый (прогнозируемый) результат. Кроме перечисленного знание видов делового общения позволит каждому деловому человеку более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, превентивно создать соответствующие условия для конструктивного взаимодействия; программировать собственный речевой репертуар, разрабатывая сценарии вербального и невербального поведения в конкретной ситуации делового общения с учетом индивидуальных особенностей делового партнера. Ожидаемый результат: формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранения традиций, закрепление новых ритуалов.

Процесс межличностного общения характеризуется множеством составляющих, например доверие, ожидания, статус, совместимость. Межличностные коммуникации можно рассматривать как нисходящие, восходящие и интерактивные процессы. Нисходящие коммуникации следует представлять скорее как установление межличностных связей.

В литературе встречается описание пяти основных целей коммуникаций в организации, направленных сверху вниз: постановка конкретных задач по выполнению работы; обеспечение информацией о принятых в данной организации процедурах и практике; обеспечение информацией, касающейся смысла исполняемой работы; информирование подчиненных о качестве их работы; предоставление идеологической информации для облегчения восприятия целей.

Нисходящие коммуникации осуществляются с помощью разнообразных письменных (рабочие материалы, руководства, журналы, газеты, письма, доски объявлений, плакаты, меморандумы) и устных (приказы руководителей, речи, заседания, программы для слушающих, которые передаются по внутренним телевизионным сетям, система публичных выступлений, телефоны. В некоторых организациях Японии, США и др. есть свои гимны, которые исполняются перед началом работы) средств. Подобные нисходящие коммуникации способствуют созданию авторитарной системы в организации, вследствие чего работники не до конца понимают смысл выполняемого задания, его идейной связи с общими целями организации. Самая большая проблема, по мнению Ф. Лютенса, заключается в том, что при передаче информации не уделяется должного внимания ее получателю. Существуют следующие закономерности воздействия нисходящего потока информации на получателя:

- интерпретируя информацию, человек следует по пути наименьшего сопротивления;
- человек более открыт для сообщений, которые созвучны имеющимся у него представлениям, идеалам и ценностям;
- сообщения, которые противоречат ценностным установкам человека, вызывают у него большее сопротивление, чем сообщения, противоречащие рациональной логике;
- поскольку человек испытывает постоянное желание удовлетворить свои потребности, сообщения, которые способствуют их удовлетворению, воспринимаются легче, чем те, которые этому не способствуют;
- когда человек видит изменения в окружающей среде, он более открыт по отношению к поступающим сообщениям;
- на коммуникацию оказывает влияние ситуация в целом; сообщение, которое может показаться сообразным в одной ситуации, в другой может представиться несообразным.

Коммуникативный процесс эффективен в том случае, когда руководители всех уровней и рангов осознают, как на их подчиненных воздействует коммуникативный процесс, как следует передавать информацию по нисходящим коммуникациям и как адекватно реагировать на нее.

Восходящие коммуникации практически лишены директивности. Необходимым условием эффективных восходящих коммуникаций является свободный подход, вовлекающий работников в процесс управления и наделяющий их полномочиями. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, выполняют функцию оповещения о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты для исправления положения дел. В организации процесса восходящих коммуникаций в XX в. появилась управленческая инновация – использование потенциала групп рабочих, которые регулярно, например один раз в неделю, собираются для обсуждения или решения проблем производства или обслуживания потребителей. Эти группы получили название кружков качества. Обмен информации по восходящей происходит в основном в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Для повышения эффективности восходящих коммуникаций используют следующие методы:

- процедура обжалования, которая позволяет работникам обратиться с жалобой к вышестоящему руководителю в обход своего непосредственного начальника. Данная процедура защищает работника от произвола их непосредственного начальника и поощряет подачу жалоб. В настоящее время в некоторых компаниях создаются специальные комитеты для рассмотрения жалоб;
- политика открытых дверей, т. е. дверь к руководителю открыта для того, чтобы можно было поделиться с ним своими соображениями;
- консультации, опрос общественного мнения, собеседования с работниками, увольняющимися из организации. Отдел кадров может значительно повысить

эффективность восходящих коммуникаций путем недирективных конфиденциальных консультаций, опросов мнения работников, интервью с работниками, увольняющимися из организации;

– партисипативные методы – принятие решений с участием работников.

Во многих исследованиях отмечается, что эти работники испытывают большее удовлетворение от работы, более преданы своей организации и лучше работают, чем те, кто не вовлечен в процесс коммуникации;

– использование приемов активного слушания – наиболее простого и эффективного способа развития навыков слушания. Руководитель с развитыми навыками слушания значительно повышает эффективность восходящих коммуникаций.

В целом информация, которая передается по восходящим коммуникациям, может быть разделена на две группы:

1) информация, которая имеет технический характер и касается производственной деятельности; это жизненно важный фактор контроля в любой организации;

2) личная информация о мыслях, установках, деятельности; обычно она отражается в том, что говорят работники своему руководителю, например: какую работу они выполнили; какую работу выполнили их подчиненные; какую работу выполнили другие работники в совместной деятельности; что они считают необходимым предпринять; какие у них проблемы; какие проблемы существуют в их подразделении; что следует пересмотреть в практике и политике организации.

Современные инновационные организации стремятся использовать в своей политике и практике восходящие коммуникации и передовые коммуникационные технологии. Достижение современных информационных технологий – управленческие информационные системы; их задача – оптимизация процессов генерации, обработки и передачи информации. Данные системы включают в себя компьютеры, их программное обеспечение, обрабатываемые данные, основной персонал и пользователей. Многие организации используют новые информационные технологии для совершенствования процесса внутренних коммуникаций. Примером может служить практика применения внутриорганизационных видеоконференций, создание страниц Интернета, доступных всем работникам, формирование адресной сети электронной почты. Современная система персональных телекоммуникационных услуг использует цифровую компьютерную электронику, способную передавать данные, графические изображения и видеоматериалы. Современные телекоммуникационные технологии доступны многим современным организациям: определители номера телефонного абонента, электронная почта, голосовые, интеллектуальные автоответчики, электронные доски объявлений и т. п.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение термина «коммуникация», «деловая коммуникация», «коммуникационный процесс».
2. Приведите основную классификацию коммуникаций.

- В чем отличие вертикальных коммуникаций от горизонтальных?
2. Назовите наиболее важные цели горизонтальных коммуникаций.
 3. Приведите основные характеристики эффективных и неэффективных межличностных коммуникаций в организации.
 4. В чем заключается роль обратной связи в межличностных коммуникациях?
 5. Каковы основные цели нисходящих коммуникаций?
 6. Каковы основные цели восходящих коммуникаций?
 7. Опишите методы повышения эффективности восходящих коммуникаций.
 8. Какие современные коммуникационные технологии в организации вы знаете?
 9. Охарактеризуйте процесс общения как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности.
 10. Охарактеризуйте виды общения.
 11. Охарактеризуйте элементы коммуникативного процесса.
 12. Охарактеризуйте основные типы деловой коммуникации

Темы рефератов

1. Внушение и убеждение в деловой культуре.
2. Рукопожатие и его роль в установлении деловых контактов.
3. Этика и культура делового застолья. Застольный этикет и его нравственный и символический смысл.
4. История делового застолья в России
5. Социальная ответственность государственного служащего перед обществом.
6. Обязательность как принцип деловой, профессиональной и управленческой этики.
7. Деловая обязательность – условие авторитета руководителя.
8. Понятие «деловое пространство» и его границы.
9. Основные нравственные принципы и требования к участнику деловой среды.
10. Деловое общение и его формы.
11. Коммуникация и общение в деловой жизни: формальное и неформальное.
12. Основные виды деловых взаимодействий: вербальный и невербальный.
13. Требования к речи в деловой коммуникации.
14. Невербальный контакт: сущность, функции, многообразие проявлений.
15. Идентификация, эмпатия и рефлексия – механизмы установления взаимопонимания в деловых отношениях.
16. Внушение и убеждение в деловой культуре.

Рекомендуемая литература

1. Асадов А.Н., Косалимова О.А., Покровская Н.Н. Культура делового общения: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010 – 156 с.
2. Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И., Тумина Л.Е., Петрунин Ю.Ю. Основы делового общения. – М.: Изд-во Форум, 2010. – 176 с.
3. Вечер, Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум. –

- М.: ФОРУМ, 2012. – 224 с.
4. Демин, А.А. Государственная служба в Российской Федерации: учебник. – 8-е изд., перераб и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 425 с.
 5. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учебное пособие. СПб.: Знание, ИВ ЭСАП, 2012, 496 с.
 6. Романов А.А. Васильев Г. А. Массовые коммуникации: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011, 236 с.
 7. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2010, 496 с.
 8. Практикум по учебной дисциплине «Этика и культура управления»: для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление»/ Государственный университет управления, Институт государственного управления и права ГУУ, Кафедра государственного управления и политики; [сост.: Н. А. Омельченко, Д. Ю. Знаменский, Д. А. Филимонов]. - М.: ГУУ , 2010. – 90 с.
 9. Скворцов А. А. Этика. Учебник для бакалавров М.: ЮРАЙТ, 2012.-412 с
 10. Сосновская А. М. Деловая коммуникация и переговоры: учеб. пособие. СПб.:Изд-во СЗАГС, 2011. — 348 с.; ил.
 11. Социальная психология и этика делового общения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. / Под ред. В. Лавриненко. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 416 с.
 12. Солякин А.В., Богатырева Н.А. Деловое общение: конспект лекций. М.; Приориздат, 2011, 144 с.

Раздел 2. Основные формы деловой коммуникации

2.1. Задачи, фазы, формы деловой коммуникации

Итак, мы выяснили следующее: деловая коммуникация отличается от простого общения тем, что в процессах ее осуществления ставится цель и конкретные задачи, которые должны быть решены. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером без потерь с обеих сторон. В этом смысле этика служит своеобразным посредником, позволяющим быстрее найти оптимальное решение, сгладить острые углы, с достоинством выходить из затруднительных ситуаций. В целом, деловые коммуникации могут быть прямые (предполагающие непосредственный контакт) и косвенные (возникающие в случаях, когда между партнерами существует какая-либо пространственно-временная дистанция).

Выделяют четыре принципа ведения переговоров:

- разграничение – следует разграничивать участников переговоров и предмет переговоров;
- интересы – сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях;
- варианты – прежде чем решать, что делать, выявите все возможные варианты решения вопроса (ищите варианты);
- критерии – постарайтесь, чтобы результат основывался на каких-то объективных критериях (ищите критерии).

Переговоры проходят три стадии:

- стадия анализа, на которой необходимо собрать информацию и обдумать ее; разобраться в проблеме; определить интересы своей и другой стороны;
- стадия планирования, на которой надо обдумать все возможные варианты решения проблемы, спрогнозировать возможный алгоритм поведения другой стороны и свою реакцию;
- стадия дискуссии требует использования четырех принципов ведения переговоров.

После завершения переговоров необходимо проанализировать результаты и, подводя итоги, выяснить:

- какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие трудности возникали и как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие неожиданности возникли в ходе переговоров;
- почему не удалось диагностировать особенности партнера, его личностные характеристики;
- каково было поведение партнера на переговорах, его причины;
- какие коммуникационные ошибки были допущены с обеих сторон;
- какие принципы ведения переговоров можно использовать на других переговорах;
- какие уроки нужно извлечь на будущее.

Использование этих практических рекомендаций может способствовать эффективности деловых коммуникаций.

Деловая коммуникация может осуществляться в следующих основных формах:

1. *Деловая беседа* – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам и проблемам. Деловая беседа выполняет ряд функций: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение или разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование деловых мероприятий. Она может быть непосредственной или опосредованной, чаще всего, *по телефону*. Данная форма деловых коммуникаций может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

2. *Деловое совещание* – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов

2. *Деловые переговоры* – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда целенаправленны и предполагают заключение сделок, подписание соглашений и контрактов.

3. *Пресс-конференция* - это встреча официальных лиц (руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т. п.) с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным вопросам

4. *Деловая дискуссия* – столкновение мнений, разногласие по какому-либо вопросу, борьба за отстаивание собственных позиций. Спор может быть реализован через полемику, дебаты и т.д.

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

6. *Деловая переписка* – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи информационного сообщения.

Любая форма деловой коммуникации носит уникальный, своеобразный характер, предполагая каждый раз разных участников, условий, предмета обсуждения. Но, тем не менее, все формы должны строиться в соответствии с определенными, универсальными принципами деловой этики.

Основные задачи деловой коммуникации – продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнерских отношений.

Деловая коммуникация предполагает реализацию следующих условий:

- 1) обязательность контактов всех участников общения, независимо от их симпатий и антипатий;
- 2) предметно-целевое содержание коммуникации;
- 3) соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, придерживаясь при этом субординации и делового этикета;
- 4) взаимозависимость всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата, и при реализации личных намерений;
- 5) коммуникативный контроль участников взаимодействия, в том числе высокий (игра, манипулирование, камуфляж);
- 6) формальные ограничения:
 - а) конвенциональные ограничения, то есть соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации (например, действия по инструкциям, протокол, соблюдение правил внутреннего распорядка, следование традициям предприятия и пр.);
 - б) ситуативные, то есть с учетом ситуации делового общения (например, деловая беседа, совещание, презентация, переговоры и пр.) взаимодействовать целенаправленно, в заданном регламенте, используя адекватные коммуникативные средства, создавая соответствующую пространственную среду и достигая прагматического ожидаемого результата;
 - в) эмоциональные, то есть независимо от степени напряженности деловой атмосферы проявлять стрессоустойчивость – управлять собой, демонстрировать эмоциональную культуру;

г) насильственные, то есть допустимо прерывание контакта любой из сторон в тех случаях, когда содержание информации перестает носить предметный характер, или когда исчерпано отведенное для коммуникации время, а также когда реакции партнера неадекватны ожиданиям и нормам (например, агрессивное поведение).

2.2. Деловая беседа

Основной способ организации коммуникативной деятельности при взаимодействии двух партнеров – диалог. Типичными единицами диалога являются действие, высказывание и слушание.

Деловая коммуникация реализуется в трех основных коммуникативных формах:

- монологической, где преобладают коммуникативные действия – высказывания личности как субъекта – организатора процесса слушания у других субъектов – участников общения;
- диалогической, в которой субъекты взаимодействуют и взаимно активны;
- полилогической, организующей многостороннее общение, которое чаще всего носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связано со стремлением максимально эффективной ее реализации.

Начало – наиболее важная часть беседы. В ее задачу входят: установление контакта с собеседником; привлечение внимания к предмету разговора; создание благоприятной атмосферы для беседы; побуждение интереса к беседе; перехват инициативы (в случае необходимости). Независимо от предмета разговора выделяют перцептивные цели деловой беседы:

- закрепить хорошие отношения с работником;
- повысить удовлетворенность работника разными аспектами трудовой деятельности – содержанием работы, условиями труда, режимом деятельности;
- побудить работника, делового партнера к определенным действиям; обеспечить коллективное сотрудничество в рамках отдела, организации, между организациями;
- обеспечить лучшее взаимопонимание.

Фаза передачи информации логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации.

Основными задачами этого этапа являются: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации; выявление мотивов и целей собеседника; передача запланированной информации; формирование основ для аргументации; анализ и проверка позиции собеседника; предварительное определение конечных результатов беседы (если возможно). Данная фаза состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы – передача информации – закрепление информации – обозначение нового направления информирования, а основные ее элементы: постановка

вопросов, выслушивание, изучение реакций собеседника, передача информации собеседнику.

Аргументирование – следующая фаза деловой беседы, в ходе которой формируется предварительное мнение, собеседники занимают определенные позиции по обсуждаемой проблеме. При этом можно устранить или смягчить противоречия, возникшие в ходе беседы, критически проверить положения и факты.

Фаза аргументации переходит в фазу опровержения доводов собеседника, решающего следующие основные задачи:

- разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям;
- приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений;
- нейтрализация замечаний собеседника.

Принятие решений и завершение беседы — заключительная фаза деловой беседы. При этом решаются такие основные задачи: достижение основной или альтернативной цели;

- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий; поддержание в дальнейшем контактов с собеседником (при необходимости);
- составление развернутого резюме беседы с четко выделенным основным выводом.

Деловая беседа по телефону — самый быстрый деловой контакт. Телефон является одним из самых эффективных средств экономии времени и одновременно самым распространенным «поглотителем» времени.

План беседы по телефону определяется количеством времени, отводимого на разговор, и состоит из следующих этапов:

- взаимное представление;
- введение собеседника в проблему;
- обсуждение проблемы, ситуации;
- заключительное резюме.

Подготовка телефонного звонка предполагает ответы на следующие вопросы:

- цели (чего я хочу достичь, каковы мои намерения?); абонент (кому я хочу позвонить?);
- время (когда я хочу позвонить?);
- вопросы для обсуждения (какие вопросы нужно оставить, какую информацию передать или запросить?);
- документация (какие документы потребуются?);
- запись разговора (при необходимости следует подготовить все для записи информации).

Входящие звонки. Важно выяснить основные моменты, которые облегчат

эффективное ведение телефонных переговоров:

- кто звонит (фамилия, имя и
- отчество того, кто звонит);
- по какому вопросу или проблеме;
- насколько важен вопрос, сроки исполнения.

Далее следует сообщить нужную информацию, если можно, сразу предоставить ее или перезвонить, как только поступит необходимая информация. Исходящими звонками легче управлять. Наиболее рациональный способ — группировать их в телефонные блоки.

Для междугороднего телефонного разговора особенно важны краткость, точность, четкость изложения вопроса. Необходимо также учитывать разницу во времени. После представления следует назвать, кого и по какому вопросу пригласить для разговора.

2.3. Деловое совещание

Деловое совещание — это общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Типы совещаний можно классифицировать в зависимости от управленческих функций:

- совещания по планированию, на которых обсуждаются вопросы стратегии и тактики деятельности организации, ресурсы, необходимые для реализации планов;
- совещания по мотивации труда, где обсуждаются проблемы производительности и качества, удовлетворенности персонала, причины низкой мотивации, возможности ее изменения, вопросы морального и материального стимулирования;
- совещания по внутрифирменной организации, где предметом обсуждения становятся вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений, делегирование полномочий и др.;
- совещания по контролю за деятельностью работников посвящены обсуждению результатов деятельности, достижения поставленных целей, проблемам срывов, низкой производительности;
- совещания, специфические для организации, где обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в организации, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживания, конкурентоспособности, имиджа, стиля.

При подготовке совещания необходимо определить: цель совещания — описание ожидаемого результата, нужного решения, желательного итога; предмет обсуждения — тема совещания, которая должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания.

Повестка совещания — письменный документ, содержащий следующую информацию:

- тема;

- цель;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания;
- место проведения;
- фамилии и должности докладчиков, работников, ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Совещания проходят оперативно и конструктивно, когда участники не просто информированы о правилах поведения, но и придерживаются их.

Правила поведения на совещании для руководителя:

- начать и завершить совещание в точно назначенное время;
- сообщить о регламенте;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;
- регулировать деловитость и направленность выступлений;
- соблюдать корректность дискуссии;
- использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;
- подводя итоги, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;
- в заключение оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу.

Правила поведения на совещании для участников:

- не следует бояться взять на себя ответственность за то, что вы говорите;
- не рекомендуется использовать провокационные вопросы или вопросы-ловушки, которые провоцируют конфликты, становятся причиной ухода от проблемы;
- в высказываниях быть конкретным, четким, корректным;
- оставаться естественным — самим собой, а «не играть роль»;
- выражать собственную позицию.

После совещания необходимо направить усилия на выполнение принятых решений: проанализировать ход и результаты; внимательно просмотреть протокол результатов; создать условия для реализации намеченных мероприятий.

2.4. Деловые переговоры

Деловые переговоры — специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий совместный анализ проблем. Деловые переговоры — инструмент как внутренних, так и внешних коммуникаций.

Выделяют два подхода к переговорам:

- конфронтационный
- партнерский.

Конфронтационный подход к переговорам – это противостояние сторон, своеобразное поле битвы, т. е. каждая из сторон уверена, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение.

Партнерский подход реализуется на основе совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника.

Цель переговоров может состоять в налаживании связей, принятии решений, заключении различных договоров, координации совместных условий, согласовании мероприятий. Стратегическая цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Эффективность ведения переговоров определяется двумя критериями:

- переговоры должны привести к разумному соглашению (максимально отвечающему интересам каждой из сторон), если таковое возможно в принципе;
- переговоры должны улучшить или хотя бы не испортить отношения между сторонами.

Цели участников переговоров могут не совпадать или даже быть противоположными, поэтому важно правильно сформулировать цели переговоров. Для этого необходимо четко знать и о себе, и о партнере (оппоненте) следующее: интересы; положение организации, отрасли на рынке товаров, услуг; наличие обязательств (каких и перед кем); наличие деловых партнеров, союзников; принадлежность организации к политико-экономической группе.

Подготовка к переговорам. Чтобы достичь успеха на переговорах, необходимо тщательно к ним подготовиться.

Задачи лучше формулировать гибко, чтобы при необходимости можно было их подкорректировать. Как правило, любые переговоры ведут к подписанию договора – документа, юридически проработанного и выверенного специалистами.

Предметом переговоров может стать любая информация, относительно которой нет согласия, но он должен носить практический характер и учитывать складывающуюся ситуацию.

Место проведения переговоров. Переговоры можно проводить в своем офисе или на территории оппонента. При этом в каждой ситуации есть свои позитивные моменты.

Если встреча происходит на вашей территории:

- всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, которому поручено вести переговоры, а если нужно — заручиться поддержкой и одобрением;
- оппонент не имеет возможности по собственной инициативе свернуть переговоры и уйти;
- можно заниматься и другими делами, вы окружены привычными удобствами;
- создается психологическое преимущество: оппонент пришел к вам;

– можно организовать пространственную среду таким образом, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.

Если встреча происходит на территории оппонента:

– ничто не будет отвлекать, можно сосредоточиться исключительно на переговорах;

– можно «придержать» информацию, сославшись на то, что у вас нет с собой документов;

– есть возможность обратиться непосредственно к руководителю вашего оппонента;

– организационные вопросы решает оппонент;

– анализ окружения оппонента даст возможность выбрать наиболее эффективный сценарий взаимодействия с ним.

Если ни тот, ни другой вариант не устраивает стороны, можно встретиться на нейтральной территории.

Начало переговоров является самой трудной задачей. В начале переговоров происходит взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников. Процесс переговоров всегда происходит на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела, на другом сосредоточивается на процедуре решения вопросов, т. е. на том, каким образом вы будете вести переговоры.

Исследователи обычно выделяют следующие стили ведения переговоров: мягкий, жесткий, рациональный. Давайте сопоставим мягкий и жесткий стили ведения переговоров.

Мягкий стиль	Жесткий стиль
Участники — друзья	Участники – противники
Цель — соглашение	Цель – победа
Уступки для усиления отношений	Уступки – условие для продолжения отношений
Доверяют людям	Не доверяют людям
Легко меняют свою позицию	Твердо придерживаются своей позиции
Делают предложения	Угрожают
Рассуждают и планируют	Угрожают
Настаивают на соглашении	Настаивают на своей позиции
Ищут аргументы	Ссылаются на свою волю
Поддаются давлению	Применяют давление

Мягкий стиль это не значит говорить мягко. Может человек говорит жестко, но быстро уступает, меняет позиции. И наоборот, человек говорит мягко, но придерживается позиции, не ищет объективных аргументов, а говорить «я этого не хочу» и т.д. С другой стороны, это не значит, что какой-то из этих стилей лучше или хуже. Эти стили надо использовать по ситуации. Южные народы часто используют мягкий стиль в торге, а у

северных народов чаще можно проследить жесткий стиль переговоров. Это не значит, что какой-то стиль более выигрышный. В последнее время начали использовать в переговорах метод «психологического айкидо» — разновидность мягкого стиля, который использует силу и аргументы собеседника против него же самого, против его позиции.

Рациональный стиль ведения переговоров предусматривает нахождение между участниками процесса общих точек соприкосновения и желание прийти к решению, которое бы удовлетворило все заинтересованные стороны. Достоинства рационального стиля очевидны, так как именно он приветствует разумный компромисс и готовность идти на рациональные уступки, а также всячески способствует развитию партнерских отношений.

Необходимо отметить, что переговоры в конфликтной ситуации — это особый, частный случай переговоров, который требует детального и всестороннего рассмотрения. В условиях конфликта вести переговоры, разумеется, сложнее, чем в обстановке нормальных, неконфликтных отношений. Здесь приходится иметь дело с партнером, который занимает противоположные вашим позиции по предмету переговоров и, следовательно, настроен на сопротивление. Одной из главных задач является преодоление этого сопротивления.

Стиль переговоров выбирается с учетом баланса сил, степени напряженности отношений между конфликтантами, содержания их претензий друг к другу, замыслов и целей, которые они преследуют. Каждый участник переговоров начинает их в том стиле, на который он предварительно настроился. Однако нет никакой необходимости в течение всего переговорного процесса придерживаться одного-единственного, заранее избранного стиля. Нередко на практике оппоненты меняют свою тактику, прибегают к приемам, соответствующим разным переговорным стилям.

Надо уметь вести переговоры в разных стилях, переходя от одного из них к другому в зависимости от обстоятельств. Избранные оппонентами стили могут сочетаться различным образом. С большим или меньшим успехом переговорный процесс может идти тогда, когда оба его участника одновременно используют один и тот же стиль — мягкий, торговый или сотруднический (но не жесткий). Перемена стиля в большой степени обуславливается реакцией на стиль оппонента и часто происходит из-за того, что он не дает вам возможности продолжать переговорный процесс в избранном вами стиле. Так что вам приходится либо сменить его, либо отказаться от дальнейшего ведения переговоров.

В одних случаях обе стороны начинают переговоры в жестком стиле, но затем убеждаются в его неэффективности и переходят к торговому стилю. В других случаях один приступает к переговорам в мягком стиле, но обнаруживает, что другой жестко требует от него все больших и больших уступок, и это заставляет начавшего с мягкого подхода тоже перейти к более жесткой тактике. Бывает, что попытка одного вести переговоры в торговом стиле наталкивается на жесткий стиль другого и торг становится уже

невозможен. Вместе с тем нередко переговоры, сохраняя внешнюю форму позиционного торга, на самом деле превращаются в беспорядочную смесь разнообразных стилей, тактических приемов и уловок. Наиболее благоприятно складывается переговорный процесс тогда, когда оба его участника настроены на мягкий или сотруднический стиль. Тогда этот стиль переговоров может сохраняться неизменным от начала до конца переговоров и вести к успешному завершению конфликта.

К переговорам необходимо заранее подготовиться. Требуется, прежде всего, составить себе достаточно ясное представление, во-первых, о том, чего хотите и на что можете рассчитывать вы, и, во-вторых, чего хочет и на что может рассчитывать ваш оппонент. Как ни странно, но часто конфликтанты сами плохо знают, чего они, собственно, желают и возможно ли в принципе осуществить желаемое, хотя им кажется, что тут все ясно и задумываться нечего. А непонимание замыслов и намерений своего противника встречается еще чаще.

В зависимости от того, как вы определите намерения вашего оппонента и оцените возможности их осуществления, можно выбрать наиболее подходящий для вас стиль ведения переговоров. Опираясь на схему Томаса - Киллмена, описывающую различные стратегии поведения людей в конфликте, следует выделить четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации.

Жесткий стиль. Соответствует стратегии соперничества. Ведя переговоры в этом стиле, вы непоколебимо настаиваете на своих требованиях, не идете на уступки, добиваетесь победы, оказывая давление на оппонента и не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат, на который вы рассчитываете, выражается формулой «выигрыш-проигрыш» (т.е. ваш «выигрыш» и его «проигрыш»). Главная опасность такого стиля переговоров - в том, что если оппонент будет придерживаться его же, то результат, скорее всего, будет выражаться другой формулой: «проигрыш-проигрыш» (т.е. и вы, и ваш оппонент окажетесь в проигрыше: взаимоприемлемый выход из конфликта не будет найден).

Мягкий стиль. Соответствует стратегии приспособления. Этот стиль ведения переговоров предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой «проигрыш-выигрыш». Но если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши уступки ответит своими, и в результате может получиться «выигрыш-выигрыш».

Торговый стиль. Этот стиль соответствует стратегии компромисса. Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера,

«выторговывая» у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным:

- «выигрыш-проигрыш» (если вы сумеете настоять на своем, заставив оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия);
- «проигрыш-выигрыш» (если это сумеет сделать он);
- «выигрыш-выигрыш» (если соглашение окажется обоюдно выгодным);
- «проигрыш-проигрыш» (если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту).

Сотруднический стиль. Этот стиль переговоров, как нетрудно понять, соответствует стратегии сотрудничества. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, постольку можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете, - «выигрыш-выигрыш». Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном стиле и необходимую находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.

Схема Томаса - Киллмена предусматривает еще одну стратегию поведения в конфликте - избегание. Однако нет смысла рассматривать соответствующий этой стратегии стиль ведения переговоров, так как человек, придерживающийся такой стратегии, как правило, просто уклоняется как от втягивания в конфликт, так и от переговоров по его разрешению.

Существует множество отдельных технических приемов, которые могут быть эффективными для различных стилей ведения переговоров. Конфликтологами разработаны также специальные методики для каждого из перечисленных четырех переговорных стилей. Определив стиль, в котором вы собираетесь вести переговоры, целесообразно, с учетом позиций, намерений и поведения оппонента, использовать соответствующие этому стилю методические средства и приемы. Далее рассматриваются методики, которые позволяют эффективно действовать в указанных переговорных стилях. Разумеется, на практике различные переговорные стили и методики могут применяться и в отдельности, и в различных сочетаниях.

1. Жесткий стиль переговоров и его характеристика.

Переговоры в жестком стиле, вне зависимости от их исхода, как правило, отнюдь не улучшают отношений с оппонентом. Если вы добьетесь решения конфликта в свою пользу, его враждебность к вам можно считать гарантированной (если ее не было, она возникнет, а если и до того была - то значительно усилится). Еще хуже, если вы не добьетесь своего. Тогда к враждебности у оппонента почти наверняка добавится еще и чувство превосходства, а может быть, и презрения к вам. Это существенно уменьшит ваши шансы на то, что при следующих переговорах удастся осуществить

подход «выигрыш-проигрыш» и что вообще когда-нибудь конфликт разрешится благоприятно для вас (разве что вы найдете какие-то добавочные ресурсы воздействия на оппонента). А если и ваш оппонент тоже взял на вооружение жесткий стиль и переговоры в результате зашли в тупик, то вы будете «зеркально» испытывать к нему те же чувства, что и он к вам. Здесь едва ли удастся избежать самых худших деструктивных последствий конфликта.

Жесткий стиль - опасный стиль. Перефразируя известный автомобилистам призыв: «Не уверен - не обгоняй!», можно по отношению к этому стилю сказать: «Не уверен - не применяй!» Вести переговоры в жестком стиле стоит лишь в том случае, когда, во-первых, вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом, а имеете целью только настоять на удовлетворении ваших требований по спорным вопросам и, во-вторых, уверены, что в балансе сил вы имеете явный перевес над оппонентом.

При отсутствии этих условий лучше к данному стилю не прибегать. Правда, если вы находитесь в экстремальной ситуации и чувствуете, что вам уже нечего терять (у вас нет иного выбора), то ничего не остается, кроме как пуститься в жесткие переговоры. Но это рискованное решение, и следует сознавать, что вероятность проигрыша здесь велика. Есть и некоторые другие ситуации, в которых оправдано применение жесткого стиля переговоров. Например, когда вы руководите коллективом и знаете, что нужно сделать, тогда как ваши сотрудники не знают положения дел или недостаточно компетентны, чтобы понять его, и настроены против вас, а обстоятельства не позволяют дать им необходимую информацию или не оставляют времени для разъяснений и обсуждений.

Техника жесткого переговорного стиля сводится, в основном, к различным приемам демонстрации своей силы. Эта сила может быть реальной или только кажущейся, но важно лишь то, чтобы оппонент ее признавал. Если он уверен, что силовые действия будут произведены, необходимость в реальных действиях отпадает.

Существуют две основные тактики ведения переговоров в жестком стиле: ультимативная тактика и тактика выжимания уступок.

1. Ультимативная тактика является одной из жестких и применяется, как правило, при реализации стратегии «выигрыш - проигрыш» или «проигрыш - проигрыш». Она характеризуется предъявлением ультиматума в самом начале переговоров. Ультиматум - требования, предъявляемые одним из участников конфликта другому в категоричной форме с указанием конкретных сроков выполнения этих требований и угрозой применения мер воздействия в случае отказа.

Основной прием ультиматума - угроза. Кроме того, в процессе предъявления ультиматума могут быть использованы: шантаж, демонстрация силы, блеф и другие средства манипуляции. Часто в ультимативной тактике используются специальные приемы: «прием альтернатив» и «прием затвора».

Оппоненту в самом начале переговорного процесса предъявляется ультиматум, т.е. в категорической, не допускающей никаких возражений форме указывается, что ему надлежит сделать с угрозой применить меры воздействия в случае отказа. Обычно при этом оговаривается еще и срок, в течение которого на ультиматум должен быть дан окончательный ответ. Расчет делается на то, что противник, осознавая опасность угрозы, выполнит предъявленные требования.

Ультимативная тактика хороша тем, что сокращает переговорный процесс и дает возможность разрешить конфликт «одним махом». Но надеяться на такой скорый исход можно только при условии, что угроза произведет нужное впечатление на противника. Если он ею пренебрежет, то придется встать перед дилеммой: либо осуществить угрозу, либо отступить. Отступление будет означать, что ультимативная тактика не сработала. Поэтому, прежде чем применять ее, надо продумать два вопроса:

- 1) Насколько велики шансы на то, что ваш противник среагирует на угрозу и выполнит проявленные ему в ультиматуме требования, так что осуществлять угрозу не понадобится?
- 2) Если «взять на испуг» противника не удастся, есть ли действительно в вашем распоряжении достаточно грозные меры воздействия, решитесь ли вы пустить их в ход, и не будет ли это для вас слишком большой ценой выхода из конфликта?

Возможно, что до вступления в переговоры следует предварительно предпринять какие-то действия, чтобы создать условия, при которых противник будет более восприимчив к вашему ультиматуму.

В зависимости от обстоятельств могут быть использованы различные приемы, усиливающие воздействие ультиматума на противника.

Выбор из двух зол (прием альтернатив). Этот прием позволяет несколько смягчить положение противника и создать у него хоть видимость того, что он имеет какую-то инициативу в решении конфликта, а не просто вынужден согласиться с однозначно определенным вами решением. Прием состоит в том, что вы намечаете два (а может, и больше) варианта завершения конфликта, которые для вас примерно в равной степени хороши, и предлагаете в ультимативной форме вашему противнику выбрать один из них. Это дает ему возможность в какой-то степени «спасти лицо», даже если он понимает, что предоставленный ему выбор на самом деле фиктивен. Предлагаемые альтернативы, по сути, являются тождественными по значимости для соперника, и выбора как такового у него нет.

Тактика «затвора». Суть ее в том, чтобы дать понять противнику, что вы находитесь в безвыходной ситуации, которая просто не дает вам возможности изменить свою позицию («у меня нет выбора»). Обращение к этому приему предполагает, что вы не просто голословно утверждаете, что находитесь в такой ситуации, но и предоставляете вашему противнику информацию, подтверждающую ваши слова. Иногда специально организуют «утечку информации», которая должна дойти до противника.

Прием затвора отличается тем, что ультимативное воздействие и противника оказывается путем собственного ослабления контроля над ситуацией. В этом случае инициатор ультиматума имитирует создание безвыходной для себя ситуации, завязывая ее на тяжелые последствия при невыполнении требований другой стороной. Такой прием широко используется террористами.

Пример тактики «затвора». Два грузовика движутся навстречу друг другу по узкой дороге. Кому-то надо свернуть на обочину, чтобы разехаться. Никто не хочет уступать. И тогда один из водителей на глазах у другого отрывает руль и выбрасывает его в окно. Теперь у него возможности свернуть нет, и другому шоферу приходится идти на уступку и съехать с дороги.

Парадоксальность этого приема в том, что вы усиливаете свою позицию в конфликте путем ослабления вашего контроля над ситуацией.

При анализе ультимативной тактики важно учитывать условия ее применения. Профессиональное выдвижение ультиматума предполагает крайне невыгодное положение соперника в конфликте. Поэтому для достижения такой ситуации используются приемы выжидания: задержка начала переговоров, сознательное опоздание или неприбытие на установленную встречу, уход от контакта с соперником и т.п.

Рассчитанная задержка. Переговоры откладываются до тех пор, пока обострение конфликта дойдет до такой степени, что противник окажется в очень невыгодном положении. В этот момент ему и предъявляется ультиматум. Например, переговоры между профсоюзным комитетом и администрацией оттягиваются, а между тем идет подготовка к стачке. И, когда до объявленного момента начала стачки остаются уже буквально считанные часы, профсоюзные лидеры предлагают администрации приступить к переговорам и ставят над ней ультиматум в расчете, что создавшаяся предгрозовая атмосфера сделает ее более уступчивой.

Кроме того, следует знать, что ультиматум может выдвигаться не только в начале переговоров с целью проведения их в желаемом направлении, но и в процессе переговоров. Как правило, в этом случае ультиматум направлен на перевод переговоров в русло силовой тактики (например, «выигрыш - проигрыш»), либо на прекращение переговоров вообще. Во втором случае ультиматум предъявляется в заведомо неприемлемой для соперника форме. В этом случае ультиматум намеренно строится так, чтобы противник его отверг. Здесь, кроме неприемлемых требований по содержанию, пускаются в ход оскорбления, нарушение правовых и нравственных норм. Все это используется с целью применить отказ противника для оправдания своих запланированных насильственных действий против него.

В международных отношениях к ультимативной тактике обычно обращаются как к крайнему средству, за которым следуют чрезвычайные меры. В новейшей истории, например, к ультиматумам прибегали США, чтобы пресечь агрессивные действия иранского властителя Садда Хусейна

и заставить его выполнять решения ООН. Ультиматум выступает либо как последняя попытка решить конфликт дипломатическим путем, либо - когда он умышленно ставится в неприемлемой форме - как фактическое объявление войны. Отказ выполнить ультиматум служит основанием для начала военных действий.

2. Тактика выжимания уступок. Эта тактика отличается от ультимативной тем, что требования предъявляются сопернику не сразу, а поэтапно. Причем каждое из предъявляемых требований представляется как исчерпывающее. Вначале формулируют наиболее приемлемые для него требования и добиваются, чтобы они были приняты. Затем по мере того, как он идет на уступки, от него добиваются дальнейших и все больших «жертвоприношений». Последовательность выдвижения требований строится с учетом того, какова реакция оппонента на каждое из них и какие способы убеждения или принуждения будут в каждом случае наиболее эффективны. Очевидно, что тактика выжимания уступок применяется в стратегии «выигрыш - проигрыш», но она может быть использована и для достижения основных целей в других стратегических подходах. Приведем пример из области дипломатии. Премьер-министр Мальты использовал тактику выжимания уступок на переговорах с Великобританией в 1971 г. по поводу английских военных баз на этом острове. Каждый раз, когда англичане думали, что соглашение уже достигнуто он говорил: «Да, согласен, но есть еще одна маленькая проблема». И маленькая проблема, оказывается, состояла то в 10 млн. ф. ст. наличными, то в гарантиях занятости рабочих на базах с пожизненным контрактом, то еще в чем-нибудь.

При применении тактики выжимания уступок используются разнообразные средства позиционного и психологического давления на оппонента, ослабляющие его волю к сопротивлению.

- Позиционное давление. Оно заключается в создании условий, вынуждающих оппонента идти на уступки, чтобы достичь хоть какого-то полезного для него результата. Рассмотрим несколько типичных приемов позиционного давления.
- «Закрытая дверь» - отказ от вступления в переговоры. Это первый символический знак позиционного давления: он демонстрирует, что в переговорах нуждается лишь противник, и вместе с тем заставляет последнего занять положение «просителя», который вынужден «выпрашивать», чтобы с ним хотя бы поговорили. Демонстративный отказ от вступления в переговоры применяется при условии, что противник заинтересован в переговорах. В этом случае он готов пойти на уступки в целях привлечения к переговорам противоположной стороны.
- «Пропускной режим». Выдвигается требование предварительной уступки как условия для дальнейшего продолжения переговоров. Такое требование может быть выдвинуто и в самом начале переговоров, и на любой другой их стадии. Уступка со стороны противника играет роль

пропуска, который позволяет ему пройти к следующему этапу переговорного процесса.

- «Визирование». Прием «визирования» используется, когда соглашение по какому-то вопросу почти достигнуто, но оно не устраивает в полной мере инициатора выжимания уступок. Когда уже почти достигнуто согласие по какому-то вопросу, вдруг делается заявление, что предложение оппонента «выходит за пределы наших полномочий» и нуждается в согласовании с вышестоящими инстанциями. Делается перерыв, после чего оказывается, что вышестоящие инстанции готовы визировать принятие этого предложения лишь при внесении в него определенных поправок. Данный прием рассчитан на то, что противник не может ждать и готов пойти на новые уступки, лишь бы соглашение было заключено сейчас.
- «Внешняя опасность». Демонстрируется готовность принять какое-то предложение оппонента, но при этом делается предупреждение о том, что выполнить его не удастся из-за вмешательства неких посторонних, внешних сил. Оппоненту предоставляется выбор: либо самому снять свое предложение, либо признать допустимость его невыполнения «по независящим от договаривающихся сторон» обстоятельствам. Такие условия есть не что иное, как форма выжимаемой уступки.

Приемы психологического давления несколько отличаются от приемов позиционного давления. Если приемы позиционного давления основаны на создании конкретных условий, вынуждающих соперника идти на уступки, то психологические приемы направлены на ослабление воли противника, на побуждение его к подсознательному стремлению быстрее закончить переговоры ценой не планируемых уступок. Рассмотрим некоторые из таких приемов.

Принижение оппонента. Это может делаться в различных формах:

- личные нападки («дурак», «несете ерунду», «вижу, что вы ничего не смыслите в этом деле», «трудно договориться с таким идиотом»);
- поучающие указания («не надо нервничать», «не пользуйтесь слухами», «соображайте побыстрее», «чем вертеть в руках карандаш, лучше бы записали, а то забудете»);
- замечания о внешнем виде, одежде и т.д. («похоже, вы не спали ночью?», «у вас какой-то помятый вид», «что ж вы тут так наследили своими грязными ботинками»);
- игнорирование (оппонента как будто не замечают - его заставляют ждать, прерывают разговор с ним для телефонных звонков или общения с другими людьми, на его вопросы и замечания не реагируют).
- искажение общепринятых норм контакта («Вы выходите?» - «А вам какое дело?» - «Так мне надо выйти!» - «А мне какое дело?» - «Ну, пропустите, пожалуйста». — «А вот это другое дело»).
- запутывание оппонента туманными и малопонятными рассуждениями, которые ставят его в тупик. Не зная, чем на них ответить, и не желая выглядеть недотепой, он часто тоже произносит нечто невнятное («М-да... В

общем, конечно, отчасти так...»). А это впоследствии позволяет сослаться на то, что он-де уже согласился с некоторым предложением.

Манипуляции, направленные на унижение оппонента

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности	Пробуждение чувства опасности и неуверенности	Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов
Постоянная демонстрация упрямства, самоуверенности	Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы не успешны	Относиться ко второй стороне скептически, не терять уверенности в себе
Постоянное подчеркивание того, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики	Пробудить чувство бессилия, установку, что другие аргументы будут несостоятельны	Вежливо сказать, что вторая сторона не совсем правильно вас поняла
Постоянно задаваемые риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента	Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе, либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия	Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно
Проявление себя как «милого и подлого», то есть демонстрация дружелюбности и вместе с тем постоянное возмущение	Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента	С прохладой относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента
Стремление показать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле	Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно

Чтобы нейтрализовать манипулятивные приемы и уловки, необходимо знать следующее: общее правило здесь таково: убедившись в факте применения манипулятивного приема или уловки, дать понять своему оппоненту, что выгод это ему не принесет. Конечно, в каждом конкретном случае надо найти наиболее подходящий к данному случаю способ действия по приведенному правилу.

Так, если вы поняли, что оппонент «закрывает дверь» для переговоров или прибегает к их рассчитанной задержке, то можно довести до его сведения (прямо или через третьих лиц), что вы используете имеющееся до начала или возобновления переговоров время для реализации ваших альтернативных возможностей. Например, принимаете какие-то меры без его согласия, привлекаете новые силы для решения конфликта, вступаете в переговоры по спорному вопросу с другими лицами. Таким же образом можно поступить при искусственном затягивании переговоров оппонентом.

Если вам предоставляется «выбор из двух зол», надо проанализировать его и указать иные варианты, помимо предложенных. При этом можно поставить на обсуждение вопрос о принципах выбора возможных альтернатив.

Тактику «затвора» можно пресечь, используя то, что она рассчитана на ваше знание о положении вашего оппонента, примеряющего ее. Ведь если в примере с двумя грузовиками другой водитель не видел, как руль вылетает

из окна, то этот трюк не привел бы к ожидаемому первым водителем результату, и произошло бы столкновение. Не давая оппоненту сведений о вашем знании его положения, вы существенно повышаете для него риск подобных действий, заставляете его быть осторожней и оставить себе какие-то пути отступления.

«Пропускной режим» целесообразно открыто зафиксировать и обсудить с оппонентом. Для того чтобы продемонстрировать ему неприемлемость этой тактики, можно использовать контрприем - выбрать какой-либо несущественный пункт и упорно отстаивать его, не допуская дальнейшего движения переговоров. Это, с одной стороны, даст вам возможность проверить выдержку оппонента и степень возможности склонить его к уступкам, а с другой, сняв через некоторое время ваше требование, вы получаете право требовать, чтобы он поступал так же и не выдвигал требований, которые надо принимать без обсуждения в качестве условий дальнейшего продолжения переговоров.

Нейтрализовать прием «визирования» нетрудно, если с самого начала выяснить полномочия оппонента. Когда же он все-таки прерывает переговоры для согласования какого-то пункта договора со своим руководством, его следует предупредить, что в случае внесения изменения в этот пункт вы оба должны иметь право пересмотра всех ранее согласованных решений и внесения в них поправок.

На психологические уловки обычно лучше всего реагировать прямым указанием на их недопустимость. По поводу запутанных рассуждений оппонента целесообразно, не стесняясь, просить разъяснений. Попытки «чтения в сердцах», как правило, не стоит опровергать: это заставляет вас встать в позицию обвиняемого, который оправдывается, и к тому же уводит переговоры в сторону от их цели. Достаточно лишь указать на бездоказательность таких попыток и вернуть оппонента к обсуждению проблем, составляющих тему переговоров.

Уловка «последнего требования» должна быть встречена серьезно. Это требование нужно или решительно отвергнуть, или основательно обсудить, почему оно выдвинуто в последний момент и как принятие его может повлиять на ранее принятые соглашения.

Обращать давление противника на вас прогиб него самого

Реагировать на «жесткость» переговорного стиля противника ответной «жесткостью» обычно не стоит: это чаще всего заводит переговоры в тупик. Лучше попытаться направить энергию его напора на него самого. Это нередко удается сделать, например, с помощью «психологического айкидо». Принцип восточного боевого искусства айкидо - не ставить жесткую защиту, а, мягко отступая под напором противника амортизировать этот напор и обратить его энергию против самого нападающего. Например, когда противник наносит вам удар кулаком, подставить ладонь, и, схватив кулак, потянуть его дальше в направлении удара: чем больше энергии вложил противник в удар, тем больше вероятность, что он по инерции устремится вслед за своим кулаком и растянется на земле у ваших ног.

Как показывает М. Литвак, такой принцип применим и в области психологической борьбы. «Психологическое айкидо» оказывается весьма эффективным средством отражения атаки противника в условиях конфликтного взаимодействия.

2. Мягкий стиль ведения переговоров: сущность, условия и методики применения

Ведя переговоры в этом стиле, вы должны быть готовы отказаться от каких-то своих позиций. В этом смысле вы настраиваетесь на проигрыш. Но отсюда не следует, что вы ничего не выигрываете. Вы достигаете выигрыша в другом смысле: устанавливаете хорошие отношения с вашим оппонентом. А это значит, что в ходе переговоров и после них вы делаете его своим партнером. Если он проявит согласие выступать в роли партнера и, в свою очередь, тоже будет относиться к вам как к партнеру, а не как к оппоненту-противнику, то в результате ваш выигрыш может выразиться и в том, что он в чем-то поможет вам.

Правда, здесь нельзя меркантильно «подсчитывать очки»: кто кому больше сделал добра. То, что вы ведете переговоры в мягком стиле, не налагает на вашего оппонента обязанности ответить вам тем же (хотя на практике очень часто уступки с одной стороны вызывают и уступки с другой). Вы рискуете ошибиться, если руководствуетесь только расчетом на то, что ваш оппонент оплатит вам за ваши уступки равными по размеру благодеяниями. Человека, желающего полюбовно уладить конфликт и ради этого с готовностью идущего на уступки, может ожидать глубокое разочарование, так как не исключено, что достигнутое согласие не будет радовать его. Он будет чувствовать себя обманутым, ущемленным и обиженным тем, что в итоге всех своих стараний остался, в конце концов, у разбитого корыта.

Мягкий стиль - далеко не панацея. Чтобы не жалеть о результатах, к которым он может привести, к нему стоит обращаться в следующих основных ситуациях, когда:

- добрые отношения с вашим оппонентом вам гораздо дороже или важнее, чем те интересы, которые вы хотели бы удовлетворить;
- вас не особенно волнуют проблемы, вызвавшие конфликт, и вы легко можете отказаться от занятых вами сначала позиций по этим проблемам;
- вы понимаете, что истина не на вашей стороне;
- у вас мало шансов победить в конфликте.

Чаще всего мягкий стиль переговоров используется для разрешения конфликтов между людьми, группами, организациями, заинтересованными друг в друге и не желающими портить отношения из-за каких-то отдельных разногласий. Ведь даже самые хорошие контакты не исключают возможности возникновения конфликтов. Различие между плохими и хорошими взаимоотношениями - не в наличии или отсутствии конфликтов, а в том, как они разрешаются.

Может показаться, что вести переговоры в мягком стиле проще всего: вы делаете уступки оппоненту, он получает то, что хочет, и в результате отношения налаживаются, конфликт заканчивается миром. Однако на самом деле все обстоит сложнее. Иногда обиженный на своего партнера человек отвергает все его попытки примирения и не желает даже слышать о каких-либо его уступках. Поэтому важно избежать обиды или снять ее в ходе переговоров. Иногда, наоборот, уступчивость партнера пробуждает у другой стороны желание добиться как можно большего, и она начинает беззастенчиво пользоваться этой уступчивостью, выходя далеко за пределы зоны разногласий. Но, конечно, «мягкость» не есть абсолютная податливость и не означает уступчивости во всем. Идя в чем-то навстречу оппоненту, можно и нужно при этом не превращаться в «тряпку» и твердо держаться каких-то своих взглядов и убеждений.

Суть переговоров в мягком стиле - не в том, чтобы во всем идти навстречу оппоненту и делать любые уступки, которые он хотел бы от вас получить, а в том, чтобы снять напряженность отношений, возникшую из-за расхождений по какому-то вопросу. Уступки - не самоцель, а лишь средство решения этой задачи.

Ваши уступки могут состоять не только в отказе от каких-либо ваших требований к оппоненту, но и в том, что вы просто прощаете его «грехи», надеясь, что он в дальнейшем уже не будет их совершать. Вы смягчаете последствия допущенной им оплошности, даете ему понять, что не держите на него зла из-за неприятностей, которые он вам доставил. Если вы его начальник, то в мягком разговоре с ним вы можете ограничиваться лишь разбором его ошибок, не делая ему выговора или «разноса», а даже, наоборот, утешая его.

Самокритика. Если у вас конфликт с достаточно близким человеком, то, скорее всего, в этой ситуации присутствует элемент обиды - взаимной или, по крайней мере, у одной из сторон. Поэтому следует подумать, чем вы могли обидеть вашего партнера. Не исключено, что вы обнаружите, что виноваты в возникновении конфликта вы сами. Тогда вам лучше всего до начала переговоров подготовить для них почву, изменив свое собственное поведение по отношению к партнеру и по возможности исправив допущенные вами ошибки. Ведя переговоры в мягком стиле, можно рассказать о вашей «работе над собой». Если ваше признание своих ошибок окажется подкрепленным какими-то совершенными вами до переговоров действиями, свидетельствующими о вашем раскаянии, конфликт почти наверняка можно будет уладить.

Но даже если вы никакой вины за собою не чувствуете, в мягких переговорах не следует подчеркивать свою правоту. Вы должны заботиться о том, чтобы «спасти лицо» партнера. Переговоры в мягком стиле ведутся в мягком тоне! Не ставьте партнера в неудобное положение. Не выставляйте свои уступки как снисходительные благодеяния. Они должны преподноситься как разумные и целесообразные действия.

«Поглощение стрел». В психологическом отношении мягкий стиль переговоров требует эмпатического понимания оппонента, учета его чувств и эмоционального состояния. Д. Дэна рекомендует тактику «поглощения стрел». Она предполагает, что оппоненту надо дать возможность «выговориться», выплеснуть эмоции. «Поглотитель стрел» понимает, что от «словесных стрел» реального вреда не будет и мужественно выдерживает их удары. Он подавляет в себе желание отомстить такой же стрельбой. Более того, он подставляет себя в качестве мишени. «Поглотитель стрел» ожидает, что, в конце концов, агрессивность его оппонента иссякнет, и можно будет в более спокойном тоне урегулировать возникшие недоразумения или загладить свою вину перед оппонентом.

Методика улаживания инцидента. Для мягкого разрешения конфликта, представляющего собою отдельный, более или менее случайный инцидент на общем фоне достаточно хороших взаимоотношений, можно воспользоваться методикой, которую предложили Шарон и Гордон Боуэр. Она заключается в последовательном выполнении четырех шагов.

Первый шаг - описание. Желая снять напряженность, возникшую в отношениях с вашим партнером в результате некоторого инцидента, вы начинаете разговор с простого описания того, что произошло. Это описание надо стараться сделать объективно, спокойно, без возмущения, без эмоций и оценок.

Второй шаг - выражение. Закончив описание инцидента, выразите ваше отношение к нему, расскажите о том, какие мысли и чувства вызвало у вас поведение вашего партнера в случившемся инциденте.

Третий шаг - предложение. Предложите партнеру иной, с вашей точки зрения более приемлемый вариант поведения, который может исправить последствия инцидента, или, если происшедшего уже изменить нельзя, должен осуществляться в других подобных случаях.

Четвертый шаг - вознаграждение. Ясно и конкретно укажите, что выигрывает партнер от принятия вашего предложения, что хорошего для него сделаете вы. Это очень важный шаг, который не только дает партнеру удовлетворение, но и смягчает общий тон разговора.

3. Торговый стиль ведения переговоров: особенности и область применения

Принцип этого стиля переговоров: «вы сделаете для нас это, а мы сделаем для вас то». Происходит обмен уступками, в результате которого вы в чем-то проигрываете, чтобы в чем-то другом выиграть. Уступка используется как средство преодолеть сопротивление оппонента и добиться от него того, что вам нужно.

Торговый стиль, с одной стороны, предполагает отстаивание своих интересов и выжимание уступок оппонента, как это делается в жестком стиле, а с другой - допускает ради достижения согласия, подобно мягкому стилю, удовлетворение каких-то интересов оппонента за счет уменьшения своих требований.

Вместе с тем он существенно отличается от обоих указанных стилей.

Таким образом, жесткий стиль принуждает оппонента выполнить то, что от него требуется, тогда как торговый стиль позволяет добиться от оппонента добровольного согласия на то же. Вместе с тем торговый стиль, в отличие от мягкого, нацелен не на налаживание добрых отношений с оппонентом, а на достижение своей выгоды.

Торговый стиль широко применяется для разрешения конфликтов самого различного рода. Правда, он мало уместен в отношениях между близкими, любящими друг друга людьми. Чаще всего он используется там, где обе стороны заинтересованы в совместном решении какого-то спорного вопроса, но не могут достичь его, если не согласятся в чем-то отступить от своих первоначальных позиций. Поэтому приходится идти на компромисс, который хотя и не полностью, но все же в большей или меньшей степени устраивает обе конфликтующие стороны. Нередко они обе не слишком довольны таким компромиссом, но соглашаются на него, так как иначе было бы еще хуже.

При сокращении штатов учреждения необходимо было уволить одну из двух лаборанток. Было трудно решить, какую из них: у каждой имелись основания настаивать на том, чтобы ее оставили на работе. Вспыхнул конфликт, в который втянулись сотрудники. Некоторые из них стали на сторону одной, а некоторые поддерживали другую. В конце концов, дело закончилось компромиссом: обе лаборантки были оставлены в штате на полставки каждая. Это, разумеется, ущемляло их интересы, но было, по крайней мере, признано в коллективе как справедливое решение, в котором обе они пострадали в равной мере.

Позиционный торг. В торговом стиле обычно ведутся переговоры в области рыночных отношений. Когда возникает спор о цене и других условиях купли-продажи товара, каждая сторона хочет заключить коммерческую сделку с наибольшей выгодой для себя. Но так как обе заинтересованы в том, чтобы сделка состоялась, им приходится соглашаться на меньшую выгоду, чем хотелось бы, чтобы не сорвать сделку и вообще не лишиться выгоды. Типичной тактикой переговоров в такой ситуации является позиционный торг.

Особенностью позиционного торга является то, что в нем спор ведется по поводу занятых оппонентами позиций. Обычно эти позиции определяются строго определенным набором параметров: цена, вид товара, объем сделки в натуральном и денежном выражении, срок поставки, срок оплаты и т. д. Каждый отстаивает свою позицию, стремясь сбить оппонента с его позиции. При этом их позиции могут постепенно меняться, но речь все время идет об одном и том же наборе параметров, изменению подвергается лишь их величина. Иначе говоря, изменения позиций носят лишь количественный характер, а в качественном отношении, т.е. по составу самого набора обсуждаемых параметров, позиции остаются неизменными.

Планирование позиционного торга. В обыденной жизни позиционный торг с большим или меньшим искусством умеет вести любая домашняя

хозяйка, покупающая на базаре продукты. При этом она, отправляясь за покупками, так или иначе, заранее планирует, что купить и по какой примерно цене. Тем более необходима предварительная подготовка и планирование позиционного торга в серьезных коммерческих делах, экономических или политических спорах и столкновениях.

Чтобы эффективно вести торговые переговоры, нужно до их начала, во-первых, определить свои потребности, ради которых вы идете на переговоры. Эти потребности полезно ранжировать, расставить по степени важности. Скажем, при оптовых закупках можно выделить в числе параметров, на которые следует обратить внимание, качество товара, его цену, срок оплаты, объем закупаемой партии. В одних случаях среди этих параметров приоритетным является высокое качество, в других - низкая цена, в третьих - более растянутый срок оплаты или возможность взять товары в кредит. Ориентируясь на приоритетный параметр, можно снизить требования в отношении других параметров.

Во-вторых, важно до вступления в переговоры изучить сначала ситуацию, на фоне которой они будут происходить. В коммерческих отношениях требуется основательное знакомство с рыночной конъюнктурой, в политических стычках - знание расстановки сил, степени поддержки электоратом различных партии, общественных движений и пр. Без этого можно крупно ошибиться в определении точки отказа и точки желаемого результата и оказаться марионеткой в руках ловкого оппонента.

В-третьих, целесообразно собрать больше информации о другой стороне. В частности, большое значение имеет информация, позволяющая понять потребности оппонента и предугадать, как он их ранжирует. Знание приоритетов, которыми он будет руководствоваться, поможет найти наиболее оптимальные средства воздействия на него.

Ниже представлены основные этапы подготовительной работы, которую целесообразно проделать до начала позиционного торга. Переходить от одного к другому этапу лучше всего в соответствии с указанным порядком.

I. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

1. Потребности
2. Проблемы
3. Альтернативы
4. Точка отказа
5. Точка желаемого результата

II. ПРОГРАММА ПЕРЕГОВОРОВ

- Исходное предложение
- Промежуточные предложения
- Резервное предложение
- Последнее предложение

1. Определение потребностей, которые должны быть удовлетворены в процессе переговоров, с учетом сложившейся к моменту их начала ситуации,

конъюнктуры и т.д., расстановка приоритетов, обоснование целесообразности вступления в переговоры.

2. Выяснение проблем, трудностей, препятствий, с которыми вы можете столкнуться в ходе переговоров. Здесь следует оценить свои ресурсы и возможности и с их помощью добиться удовлетворения своих потребностей, а также потребности и ресурсы вашего будущего оппонента, его возможности противодействовать реализации ваших намерений.

3. Решив две предыдущие задачи, необходимо на основании полученных при этом выводов продумать последствия, которые будут иметь место, если переговоры не состоятся, будут сорваны или закончатся безрезультатно. Это чрезвычайно важный элемент подготовки к переговорам. Дело в том, что психологически бывает трудно отказаться от заключения сделки, которая удовлетворяет какие-то ваши потребности, даже если вы чувствуете, что не получите в результате нее все, что вам хотелось. Позиционный торг затягивает вас в игру, которую кажется неразумным не довести до логического конца. И чем дольше длится торг, тем меньше хочется прекращать его, не достигнув никакого результата, раз уж потрачено на него столько времени и сил. Нередко возникает даже беспокойство, что провал переговоров будет катастрофой. Это может привести вас к заключению совершенно невыгодного договора. Поэтому, готовясь к переговорам, следует заранее представить, что ожидает вас в том случае, когда они зайдут в тупик и точка согласия не будет найдена.

Целесообразно перед началом торга обдумать альтернативы: что бы вы делали, если бы отказались от него? Что вы будете делать, если он окончится неудачей?

Если, как это было описано выше, вы собираетесь купить автомобиль, то будет не лишним предварительно определять альтернативы этой покупке: если сделать ее не удастся, что будет? В конце концов, ведь ничего страшного не произойдет. Предположим, автомобиль нужен вам для передвижений по городу. Но, может быть, денег, сэкономленных в результате отказа от его покупки, надолго хватит вам на оплату регулярных ежедневных поездок на такси, и это будет даже более удобно для вас, так как избавит от трудностей вождения, обслуживания, ремонта собственного автомобиля. А если вы владелец автомобиля, желающий его продать, то каковы ваши альтернативы на тот случай, когда продажа почему-либо не состоится? Возможно, что попытки найти лучший ответ на этот вопрос позволят вам обнаружить, что вы, сохранив за собою этот автомобиль еще на некоторое время, ничего не проиграете или даже в чем-то выиграете.

4. Сравнивая имеющиеся у вас альтернативы с предложениями, которые могут быть вам сделаны в позиционном торге, вы получаете возможность определить точку отказа. Чем лучше ваши альтернативы, тем сильнее ваша позиция на переговорах. Знание альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на случай провала переговоров, дает вам защиту от принятия невыгодных для вас соглашений.

5. Следующий шаг в процессе подготовки к позиционному торгу - определение наилучшего варианта решения ваших проблем. Это позволяет наметить цели, к которым вы будете стремиться, и общее направление ваших усилий в предстоящих переговорах. Однако в попытках достичь самого лучшего результата необходимо считаться с реальными условиями, которые ограничивают шансы на это. Внеся поправки, основанные на учете ситуации и конъюнктуры, вы получаете точку желаемого результата. Она должна быть достаточно разумной и обоснованной.

После этого продумывается серия промежуточных предложений, содержащих какие-то уступки по сравнению с первоначальными позициями. В этих промежуточных предложениях, с одной стороны, должны учитываться ваши приоритеты (от каких исходных требований вы можете отказаться и в какой последовательности это делать). Так, в примере с покупкой автомобиля вы можете решить, что ради более низкой цены допустимо отказаться от наличия новейшей магнитолы или согласиться купить автомобиль со сроком эксплуатации большим, чем намеченные первоначально 5 лет. С другой стороны, необходимо принимать во внимание возможные запросы и встречные предложения оппонента, чтобы идти лишь на минимальные для вас, но важные для него уступки.

Наконец, полезно еще иметь в запасе резервное предложение - предпоследнее ваше предложение, оставляющее вам лишь небольшой резерв для последней уступки, на которую вы можете пойти лишь в самом крайнем случае. Если оппонент отвергнет это предложение, то целесообразно подумать, стоит ли делать ему ваше последнее предложение: например, в коммерческом торге часто в таких случаях лучше прервать переговоры с другой стороной, чтобы попытаться совершить сделку с другим контрагентом, который, возможно, не потребует от вас столь значительных уступок.

Приемы позиционного торга. Отмеченное выше сходство торгового стиля переговоров с жестким и мягким стилями позволяет использовать в нем практически все применяемые там приемы и уловки. При выборе их, однако, необходимо считаться с тем, что жесткие приемы, возможно, позволят вам добиться большей выгоды, но за счет ухудшения отношений с оппонентом, а мягкие же сохраняют добрые отношения с ним, но, весьма вероятно, заведут вас слишком далеко в сторону уступок. Кроме того, к торговому стилю обычно обращаются там, где ни один оппонент не имеет достаточного перевеса в силах. Поэтому приходится рассчитывать, главным образом, на убеждение оппонента, а не на насильственное принуждение его к согласию с вами.

Чаще всего в позиционном торге преимущество оказывается на стороне того, кто имеет достаточно привлекательные альтернативы, чтобы не идти на серьезные отступления от своей начальной позиции (исходного предложения), а также того, кто проявляет больше упорства и хитрости. Важную роль играет также владение информацией о положении дел партнера, о его планах и намерениях.

К специфическим приемам и уловкам позиционного торга относятся маневры, связанные с выбором форм подачи и дозированием фигурирующей в переговорах информации.

Тактика сокрытия и открытия информации. Один из вопросов, которые приходится решать по ходу позиционного торга, - это вопрос, в какой мере нужно информировать оппонента о своих замыслах и планах. Вы не обязаны открывать их ему. Но, может быть, для достижения лучших для вас результатов это стоит сделать?

Как правило, участники позиционного торга предпочитают не объявлять друг другу свои точки отказа. И это вполне разумно, так как оппонент, зная интервал ваших возможностей, будет всеми силами стремиться «прижать» вас к его границе, не боясь, что вы откажетесь от переговоров. Однако иногда, если вы заинтересованы в успехе торга и чувствуете, что ваш оппонент рассчитывает получить от вас уступки, выходящие за пределы ваших возможностей, лучше открыть ему ваше истинное положение и сразу четко указать на вашу точку отказа.

Открывать или скрывать ваши альтернативы от оппонента? Это также зависит от обстоятельств, и, в первую очередь, от вашей оценки хода его мыслей. Как правило, если альтернативы хороши (допустим, в соседней комнате вас уже ждет конкурент вашего оппонента), то в ваших интересах сообщить о них оппоненту. Это тем более стоит сделать, если он, как вам кажется, полагает, что у вас хорошей альтернативы нет. Но, когда ваша лучшая альтернатива переговорному соглашению хуже, чем он думает, раскрыть ее - значит скорее ослабить, чем укрепить вашу позицию.

Разведка. Часто именно с нее оппоненты и начинают процесс переговоров. Они делают пробные ходы в виде намеков, невзначай брошенных замечаний, разнообразных предложений, высказываемых в качестве возможных вариантов решения подлежащих обсуждению проблем. Это «пробные шары», которые пускаются для того, чтобы оценить реакцию оппонента на них и тем самым выведать слабые места в его позициях.

Игра промежуточными предложениями. Предъявляя промежуточные предложения в искусно подобранной последовательности, можно направить внимание оппонента в выгодную для вас сторону. Вы можете, например, замаскировать ваши приоритеты и тем самым не допустить, чтобы он эксплуатировал их (скажем, заметив вашу особую заинтересованность в каком-то качестве товара, использовал это для взвинчивания цены на него).

4. Сотруднический стиль ведения переговоров и правила его применения

Сотрудничать - значит действовать вместе, принимать участие в общем деле. Если в ситуации конфликта удастся повести разговор в сотрудническом стиле, то это означает, что конфликтующие стороны начинают *совместно* работать над общим делом - решением тех проблем, которые оказались в их зоне разногласий. Уже сам этот факт создает условия, делающие возможным достичь согласия и успешно разрешить конфликт.

Однако сделать так, чтобы люди, находящиеся в конфликтных отношениях, стали в процессе переговоров сотрудничать в поиске способов решения спорных вопросов, - задача непростая. Она облегчается, если строить переговоры в духе сотрудничества стремятся обе стороны, и значительно затрудняется, когда этого желает лишь одна сторона, а другая противится. Тем не менее, как в первом, так и во втором случае сторона, избравшая сотруднический стиль переговоров, может, в принципе, склонить к этому стилю и другую сторону.

Существует специальная методика, помогающая достичь этого, метод принципиальных переговоров, разработанный группой гарвардских ученых под руководством Фишера и Юри. Метод принципиальных переговоров, по словам его разработчиков, «состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т.е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью».

Основные правила принципиальных переговоров

В методе принципиальных переговоров центральное место занимают четыре понятия: люди, интересы, варианты, критерии. Этими понятиями определяются базовые элементы переговорного процесса, обращение к которым должно осуществляться в соответствии с определенными рекомендациями. Метод сводится к четырем основным правилам, каждое из которых относится к одному из этих базовых элементов.

1. Люди: Отделите человека от проблемы - обсуждайте проблемы, а не друг друга.
2. Интересы: Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
3. Варианты: Изобретайте взаимовыгодные варианты.
4. Критерии: Настаивайте на использовании объективных критериев

Рассмотрим подробнее указанные четыре принципа, следуя Фишеру и Юри.

Первое правило: отделить человека от проблемы

Само собой разумеется, что переговоры между конфликтующими сторонами устраиваются для того, чтобы решать проблемы, ставшие предметом разногласий. Однако участники переговоров - живые люди. Они отстаивают свои подходы к обсуждаемым проблемам, эмоционально реагируют на слова собеседников, переживают свои удачи и неудачи,

расстраиваются, обижаются, негодуют, возмущаются... Таким образом, в процесс решения проблем вплетается «человеческий фактор». В переговорах не только решаются проблемы - в них устанавливаются контакты между конфликтующими сторонами, происходит личностное взаимодействие между ними. Этот «человеческий фактор» может содействовать или препятствовать успеху переговоров.

В условиях конфликта возникает тенденция переносить недовольство позицией оппонента на личность самого этого оппонента. Создается иллюзия «плохого человека». Вследствие этого в ходе переговоров часто «переходят на личности» и вместо того, чтобы обсуждать проблемы, начинают обсуждать личные качества друг друга: обмениваются колкостями, бросают друг другу упреки, обвинения, оскорбления и угрозы. В результате проблемы, ради решения которых устраивались переговоры, остаются в стороне, а переговоры превращаются в перебранку.

Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми. Обвинять других - самое легкое дело, особенно тогда, когда действительно есть за что. Однако даже обоснованные обвинения обычно малопродуктивны. Они заставляют вашего оппонента занять оборонительную позицию и защищаться тем крепче, чем сильнее ваше нападение. Возлагая вину на оппонента, вы прочно увязываете его с проблемой, которую надо решить, и это затрудняет ее решение. В такой обстановке любое ваше замечание по существу проблемы может восприниматься другой стороной как личный выпад.

Метод принципиальных переговоров требует отделять разговор о проблемах от разговора о людях. Если ваш оппонент этого не делает, следует не вдаваться с ним в полемику о ваших и его личных качествах, а вернуть дискуссию к существу дела.

Конечно, вас могут раздражать какие-то черты характера оппонента. Но как бы вы ни желали изменить его характер, это вам едва ли удастся сделать. Ваша критика его личных качеств и попытки заняться его перевоспитанием, скорее всего, приведут лишь к обострению отношений. К счастью, чтобы разрешать конфликтные вопросы, совсем не обязательно изменять личность оппонента. Более того, лучше постараться понять его переживания и образ мыслей. Быть может, надо помочь ему избавиться от каких-то предубеждений и напрасных опасений. А может, целесообразно дать ему возможность эмоциональной разрядки: пусть «выпустит пар», освободится от напряжения. Или, возможно, следует как-то откорректировать ваши собственные эмоциональные реакции на его поведение в переговорах. В любом случае вместо того, чтобы заниматься критикой и обвинениями, лучше предложить оппоненту совместно с вами разбираться с проблемой.

Хуже всего, когда налицо личная взаимная неприязнь конфликтантов, как это случается в межличностных конфликтах. Здесь вступить на путь сотрудничества переговоров мешает то, что отделить обсуждение проблемы от обсуждения людей очень трудно. Но и в этом случае возможно, по

крайней мере, вести разговор не о претензиях к характеру друг друга, а о правилах поведения, которых обе стороны будут придерживаться в отношении друг друга.

Второе правило: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

Чтобы понять смысл этого правила, надо разобраться, чем отличаются интересы от позиций. Позиции - это заявляемые конфликтующими сторонами требования или желания, которые они хотели бы удовлетворить при решении спорных вопросов. Интересы - это мотивы, побуждающие конфликтующие стороны занять те или иные позиции. Ваша позиция есть то, о чем вы приняли решение. Интерес же есть то, что заставило вас принять решение. Интересы лежат в основе позиций. Позиции более или менее отчетливо и открыто формулируются конфликтующими сторонами, тогда как каждая из них даже свои собственные интересы далеко не всегда ясно осознает, не говоря уже об интересах другой стороны. В ходе конфликта обычно весь сыр-бор разгорается вокруг позиций, а интересы являются подлинными движущими силами, действующими молчаливо и незаметно на фоне шума и гама из-за позиций.

Как правило, согласовать интересы конфликтующих сторон удастся лучше, чем согласовать их позиции. Во-первых, потому, что обычно существует несколько разных позиций, выражающих один и тот же интерес. Стремясь к удовлетворению какого-то своего интереса, человек занимает одну из них. Отстаивая ее, он перестает искать другие возможные позиции, с которых этот интерес тоже может быть удовлетворен (как это делали в приведенном примере читатели до вмешательства библиотекаря). Во-вторых, у человека интересов гораздо больше, чем те, которые выражаются в занятой им позиции. Противоположность позиций вовсе не означает, что все интересы конфликтантов противоположны (хотя в пылу борьбы им вполне может это показаться). Некоторые их интересы могут находиться в противоречии, но наряду с ними всегда есть и общие, и просто различные интересы. Разглядеть за позициями интересы – значит, проложить дорогу к соглашению. Как это сделать? Задайте себе вопрос, *почему* вы заняли данную позицию. Поставьте себя на место оппонента и задайтесь этим же вопросом относительно его позиции. Можно и прямо спросить его об этом. Помните, что у него, как и у вас, есть множество интересов. Объясните ему свои и скажите, как вы понимаете его интересы. А после этого вместе с ним решайте изобретательскую задачу: что нужно сделать, чтобы наилучшим образом удовлетворить и ваши, и его интересы. Тогда переговоры станут диалогом партнеров, которые исходят не из представления «мы друг против друга», а из мысли «мы вместе против проблемы».

Третье правило: изобретайте взаимовыгодные варианты

Это правило существенно отличает принципиальные переговоры от позиционного торга. При позиционном торге участники переговоров стремятся искать решение спорной проблемы в интервале между их позициями. Поле поиска с самого начала ограничено этим интервалом. Сближая позиции, переговорщики постепенно сужают его, пока оно не

стянется в одну точку - точку согласия. В отличие от этого, правило принципиальных переговоров ориентирует участников действовать противоположным образом - *расширять поля поиска* возможных способов разрешения конфликта. Если в позиционном торге ищется единственное решение, с которым согласятся обе стороны, то в принципиальных переговорах предполагается, что надо изобретать разнообразные варианты решения, чтобы затем из них совместно выбрать какой-то один, который обе стороны сочтут наиболее подходящим.

Нередко люди опасаются предлагать оппоненту в процессе переговоров какие-то недостаточно продуманные или кажущиеся не слишком для них выгодными варианты, боясь, что это ослабит их позиции: ведь оппонент может с ходу ухватиться за то, что предложено, и добиться преимущества. Чтобы избежать такой западни, следует отделять изобретение и предложение вариантов от принятия окончательного решения. Надо дать понять оппоненту, что вы просто хотите вместе с ним обсудить разные возможности решения проблемы, прежде чем остановиться на одном из них, и что ему не нужно воспринимать любой изобретаемый вами вариант решения как максимум того, что вы хотите, и как ваше обязательство выполнить его. Предлагая оппоненту целый веер разнообразных вариантов, вы можете выяснить его предпочтения и учесть его интересы.

В изобретении разнообразных вариантов и нахождении наилучшего из них может быть полезна помощь третьей стороны - посредника (медиатора). Одной из эффективных процедур, с помощью которой медиатор содействует достижению обоюдовыгодного разрешения конфликта, является *метод «одного текста»*. Он заключается в том, что посредник, исходя из интересов конфликтующих сторон, составляет проект соглашения, а затем обсуждает его с каждой из сторон и вносит в него предлагаемые ими поправки. В результате создается новый вариант проекта, который затем опять уточняется с учетом пожеланий обеих сторон. Это может повторяться несколько раз, пока, наконец, не появится вариант, устраивающий обе стороны.

Четвертое правило: настаивайте на использовании объективных критериев

Как выбрать из различных вариантов решения спорного вопроса наилучший? Ведь даже тогда, когда найден, как вам кажется, вариант, удовлетворяющий интересы оппонента, тот может отказываться от него, утверждая, что он плох, и продолжать упрямо настаивать на своей позиции. Чтобы выйти из такого положения, необходимо иметь объективные критерии оценки предлагаемых решений. Эти критерии должны признаваться обеими конфликтующими сторонами. Если обе они оценивают решения по одним и тем же критериям, то создается возможность прийти к одинаковому мнению о том, какое решение считать наилучшим.

Надо договариваться о критериях, на основании которых будет выбираться оптимальное решение. Эти критерии не должны зависеть от желаний одной из конфликтующих сторон, они должны быть законными, справедливыми и практичными.

В зависимости от существа разногласий в качестве таких критериев могут использоваться, например, средняя рыночная цена, традиция, экспертная оценка, профессиональная норма, научный расчет и т.п. Договориться о критериях целесообразно до рассмотрения различных вариантов решения.

Нередко удается выработать такую процедуру урегулирования разногласий, которую обе стороны сочтут справедливым основанием для решения спорного вопроса. Например, существует старинная притча о том, как двое делят между собою пирог: один режет, а другой выбирает себе кусок. Принцип этой процедуры состоит в том, чтобы стороны договорились об условиях дальнейших действий, прежде чем они определяют, кто какую роль в этих действиях будет играть.

Установка на использование объективных критериев для оценки принимаемых в переговорах решений не означает, что надо настаивать на принятии именно того критерия, который выдвинули вы. Могут существовать и другие достаточно приемлемые критерии, кроме него. Ведя переговоры, можно по предложениям, которые делает оппонент, установить используемые им критерии. И нередко они оказываются пригодными для того, чтобы с их помощью показать преимущество ваших предложений.

Не следует поддаваться давлению оппонента, если он отказывается принять какие-либо объективные принципы, на которых должно основываться соглашение, и без всяких аргументов настаивает на своей позиции. Метод принципиальных переговоров *не работает* в такой ситуации. Условием его применимости является согласие обеих сторон руководствоваться здравым смыслом и прислушиваться к разумным доводам. Если же другая сторона застыла на своей позиции и, не выдвигая убедительных оснований, проявляет бессмысленное упрямство в ее отстаивании, то вести с ней переговоры в стиле сотрудничества невозможно.

2.5. Пресс-конференция, деловая дискуссия, публичное выступление

Пресс-конференция - это встреча официальных лиц (руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т. п.) с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным вопросам. Это общепринятое и эффективное средство предоставления прессе такой информации, которая работает на публицити фирмы, организации, личности и на поддержание необходимого уровня публичности. Пресс-конференцию никогда не следует собирать только для того, чтобы обнародовать документ или информацию, которую с таким же успехом можно передать с помощью пресс-релиза. Она является также эффективным средством выдачи информации, "не для протокола", когда ее не стоит распространять в печати и когда предпочтительнее личные информационные контакты журналистов с официальными лицами. Инициаторами пресс-конференций обычно выступают органы власти,

организации, "важные" персоны, но они могут проводиться и по инициативе самих журналистов, заинтересованных в профессиональных комментариях тех или иных событий. Таким образом, цель пресс-конференции - это информационно-управленческая направленность, то есть представление точки зрения фирмы (организации) на некоторую общественно значимую проблему в контексте стратегической коммуникативной политики, а также для поддержки имиджевых и рекламных целей.

Для того чтобы чувствовать себя увереннее на пресс-конференции, не только проинформируйте прессу о готовящейся конференции, но и сами вступите в контакт с журналистами, постарайтесь познакомиться с ним поближе, станьте ценным для репортера "источником" сведений. Как бы вы ни были заняты, для представителей прессы всегда держите дверь открытой, будьте доступны, дайте им знать, что вы готовы для контакта по их просьбе, старайтесь знакомиться с ними в неформальной обстановке, если такая возможность представляется; поощряйте их задавать вам вопросы, выражать любые жалобы, которые у них есть или о которых они слышали, а также высказывать их мнения по важным для вас вопросам; многие вопросы журналистов могут показаться вам примитивными, ибо только некоторые из них разбираются в вопросах бизнеса, постарайтесь это не демонстрировать, не отмахивайтесь от таких вопросов, чтобы не оказаться в неприятной ситуации; используйте благоприятный случай познакомить журналиста с вашей компанией, производимыми ею товарами и услугами; но не забывайте - никакой конфиденциальности. Ответы готовьте разные, как можно откровеннее и полнее. Они могут носить предварительный характер, гипотетический, подготовьте объяснение, с чем это связано; ответ "Не для записи" используйте как можно реже, в тех случаях, когда вы хотите обсудить ситуацию, не высказываясь по существу дела публично; когда речь идет о конфиденциальной информации, то еще одним вариантом ответа может быть заявление, что в настоящее время у вас нет данных, чтобы ответить на вопрос, но что вы в самое ближайшее время свяжетесь с репортером, задавшим этот вопрос, и ответите на него; такие ситуации нужно предвидеть и заранее к ним готовиться и, если обещаете ответить позже, - это нужно потом обязательно выполнить; нежелательно при ответах на вопросы использовать фразы типа "без комментариев", постарайтесь иметь ответ на любой случай; продумайте все термины и их адекватную интерпретацию, не используйте в ответах жаргонные, арготические слова и выражения, так как на пресс-конференции это недопустимо; и, наконец, разыграйте потенциальную пресс-конференцию в ролях, с участием в ней ваших юридических и технических экспертов, которым поручите отследить ваше сообщение и ответы на вопросы с профессиональной и коммуникативной точек зрения. Такие репетиции придадут вам уверенность.

Пресс-конференцию рекомендуется проводить в специальном помещении: в комнате для встреч, заседаний, совещаний, но не в чьем-либо офисе или в большом актовом зале, где все будут смотреть в спину друг другу либо разбредутся по всему огромному помещению, что создаст неудобства для

коммуникации. Для выступающих должны быть подготовлены карточки с их именами и фамилиями, написанными так, чтобы можно было прочесть с самого дальнего ряда в зале. Все члены ПР-команды, если такая есть, должны иметь значки со своими именами для более эффективной коммуникации с ними. Специалисты рекомендуют проводить пресс-конференцию в течение не более 60 мин. Ее длительность должна быть объявлена заранее, чтобы журналисты знали, сколько у них будет времени для вопросов и как долго они будут заняты. Незадолго до завершения конференции следует дать знать аудитории об этом, например объявив, что следующий вопрос будет последним.

Структура пресс-конференции:

- вводная часть (продолжительность - 3-4 мин.);
- приветствие;
- объяснение причин проведения;
- программа;
- представление выступающих;
- информация о материалах, представляемых прессе (пресс-кит).

Выступления (выступающих должно быть не более двух, с максимальной продолжительностью доклада или сообщения 10 мин. для каждого выступающего).

Правила проведения пресс-конференции. Для любой пресс-конференции существуют определенные правила проведения. Вот некоторые из них:

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

Ведущий пресс-конференции должен:

1. Не допускать преувеличений, называя вещи своими именами.
2. Проявлять уважение к своим конкурентам, политическим противникам, недоброжелателям.
3. Не стремиться убедить других в том, что успех - ваше личное достижение, помнить о своей команде и всех тех, кто работал на успех.
4. Избегать вступать в споры, а также давать односложные ответы типа "ДА", "НЕТ".
5. Не касаться тем, освещение которых в прессе для вас нежелательно.
6. Не проявлять пристрастия или неприязни к кому-либо из ваших гостей.
7. Стараться замедлять темп задаваемых вопросов, давая более обстоятельные ответы на некоторые из них.
8. Отказаться от втягивания в спор или дебаты.

Деловая дискуссия - это обмен мнениями по вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры и с участием всех или

отдельных ее участников. Почти каждое предприятие или фирма обсуждают деловые вопросы на заседаниях групп или комиссий. Многие деловые собрания и совещания также проводятся в виде дискуссий. При массовой дискуссии все участники, за исключением председателя, находятся в равном положении. Специально подготовленные докладчики не назначаются, в то же время все присутствуют не только в качестве слушателей. Специальный вопрос обсуждается в определенном порядке, обычно в соответствии со строгим регламентом и под председательством должностного лица.

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

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

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

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

вопросу. На практике зачастую споры ведутся в неупорядоченных, неорганизованных формах, а также при несоблюдении общепринятых правил и принципов. Споры как разновидности деловой коммуникации присущи следующие характеристики:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Публичная речь - одна из форм делового взаимодействия и искусства, по поводу которого сказано: "Хороших ораторов мало, но много ли на свете людей, способных их слушать" (Ж. Лабрюйер); "В речи слово - выражение мысли... и потому слово должно соответствовать тому, что оно выражает" (Л.Н. Толстой). Публичная речь как компонент делового общения должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

Требования к публичной речи:

- Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: "Хороший оратор должен иметь голову, а не только глотку!" Слушатели намного чаще, чем думают иные, точно чувствуют, на самом ли деле мельница речи перемалывает зерно, или она трещит так громко лишь оттого, что внутри пусто.

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

Подготовка к публичной речи. Публичная речь требует даже от опытных ораторов тщательной подготовки, а для начинающих деловых людей это обязательное требование. Подготовка речи является творческой работой, доставляющей ее автору радость и импровизационный азарт. К такой подготовке относится прежде всего обдуманная последовательность всех этапов работы.

Античный риторический канон выделял 5 этапов подготовки и произнесения речи:

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

Для эффективного выступления с речью деловому человеку недостаточно только выбрать ее тему, необходимо подумать и о назначении речи.

Советы для начинающих ораторов. Поль Л. Сопер в книге "Основы искусства речи. Книга о науке убеждать" дает следующие советы начинающим ораторам:

- Выбирайте тему, соответствующую вашим познаниям и интересам. Выбирайте круг вопросов, подготовка по которым может дать вам больше знаний, чем обладают ваши потенциальные слушатели, или тему из такой области, в которой у вас по крайней мере не меньший опыт, чем у слушателей. Выступающий должен иметь общественные интересы и широкий кругозор.
- Подбирайте уместную тему. Выбор темы зависит от места, времени и настроения публики, от актуальности конкретного момента. Официальный повод следует иногда использовать как исходный пункт для развития выбранной вами темы, которая, в свою очередь, может стать интересней и важней.

- Выбирайте тему, соответствующую аудитории. Тема должна быть интересна, важна и понятна для слушателя. Это зависит, главным образом, от следующих факторов:
 - основных интересов аудитории;
 - групповых интересов;
 - злободневных интересов;
 - конкретных интересов;
 - новизны темы;
 - заложенных в теме полярных мнений.

При выборе темы для речи необходимо:

- Проверить, вызовет ли тема достаточный интерес у слушателя. Самая трудная аудитория для побуждающих речей - это индифферентная аудитория. Поэтому очень важно, как и в речах, описанных выше, выбрать волнующую слушателей тему, задевающую их интересы, провоцирующую потребность поддержать оратора. Это зависит, в свою очередь, от того, способен ли выступающий дать почувствовать слушателю, что вопрос идет о срочных, полезных и желательных действиях.
- Выяснить, способны ли слушатели к действию. Для ответа на этот вопрос необходимо соотнести не только интересы аудитории, но и ее особенности, например: какой смысл предлагать слушателям приобрести что-либо, если у них нет средств или они уже сделали то, о чем их просят?
- Пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей и их убеждения.

Уровни ораторского мастерства

Уровень искусства оратора	Составляющие компоненты
Владение материалом – что говорить	1. Грамотная речь (соблюдение лексических, грамматических, орфоэпических норм русского литературного языка) - речь с соблюдением норм современного литературного языка. 2. Словарный запас. Бывает активным (слова, активно используемые в речи) и пассивным. Активный словарь, как правило, в 4–5 раз меньше пассивного. 3. Композиция (принципы построения) - обусловлена психологией восприятия человека
Владение собой (как говорить)	1. Естественность поведения оратора (естественность движений, речи, доброжелательность и пр.) 2. Техника речи (дикция, темп, интонация, голос) 3. Контакт с аудиторией
Образ выступающего	1. Одежда - не должна бросаться в глаза, а должна соответствовать ожиданиям аудитории и характеру

	<p>ситуации. Если аудитория запомнит ваш костюм вместо речи, надо сделать для себя соответствующие выводы. Одежда всегда должна быть опрятной, аккуратной, чистой.</p> <p>2. Положение - сидя или стоя</p> <p>3. Выражение лица (мимика). Оратор должен избегать стереотипных выражений лица, которые могут не соответствовать настроению аудитории. Выражение лица оратора должно быть естественным для него самого. Временами следует смотреть в глаза людям, сидящим в аудитории. (Глаза, как было сказано выше, являются мощным средством установления контакта)</p> <p>4. Жесты.</p>
--	---

Основные этапы подготовки публичного выступления

При подготовке к выступлению оратор отвечает на следующие вопросы:

1. Что я делаю?
2. Зачем я это делаю?
3. Как я это делаю?

Оратор выбирает тему, цель выступления, определяется с содержанием и результатом выступления.

Во-первых, определяется тема публичного выступления. Она может быть заданной (в этом случае требуется конкретизация и уточнение темы), или бывает, что оратор сам выбирает тему. Это очень важно при выступлении лекторов, политиков, президентов компаний и пр.

Выбор темы следует базировать на своем собственном опыте, знаниях. Если темы сформулирована удачно, то она привлекает внимание слушателей и заинтересовывает аудиторию.

Не рекомендуется включать в название темы сложные и длинные формулировки, малоизвестные названия и слова – это может оттолкнуть слушателей и настроить аудиторию на негативный лад.

Избегать следует слишком размытых и нечетких названий выступления («Помощь людям», «Забота о здоровье», например – что здесь имеется в виду?). Следует давать выступлениям четкие и конкретные формулировки, понятные слуху аудитории.

Следующее, что нужно определить – это цель выступления. Для чего оратор говорит, с какой целью, каков результат его речи. Цель речи должна быть выше ее формы и содержания. Цель – это стержень речи, который повышает эффективность выступления в несколько раз, если о нем не забывать при выступлении. Это помогает и самому оратору, и слушателям – речь и ее содержание, назначение и результат становятся понятными для слушателей.

Цели речи могут быть и развлекательными, и воспитательными. Если речь агитационная, то цель ее – призыв к действиям.

Если же речь информационная, то ее цель – передача информации слушателям.

Также должна быть субъективная цель выступления. Например, цель может быть «понравиться аудитории», или «выиграть в суде»....

После того, как определились тема и цель выступления, необходимо набросать рабочий план выступления. Он состоит из пяти-шести вопросов.

После собирается материал для выступления. Это, при чем не столько чтение книг, сколько вынашивание собственных мыслей и идей по поводу выступления – тогда выступление будет индивидуальным. Следует думать о своей теме не только в определенный момент времени – например, когда мы садимся работать над выступлением, но и во время своих обычных дел. Важные мысли следует записывать.

Когда структура и план речи подготовлен, необходимо переходит к содержательной подготовке к выступлению. Нужно продумать структуру выступления, последовательность его частей и разделов.

Текст делят на три части:

- 1) Вступление;
- 2) Основную часть;
- 3) Заключение.

Варианты произнесения публичной речи

В современной ситуации повышения конкурентоспособности оратор должен не отставать в современных веяниях и быть эрудированнее других. Необходимо быть в курсе всех событий, много читать и заниматься.

Очень важно тренироваться перед выступлением – записывать выступление на аудио или видеоплётку и просматривать или прослушивать выступление спустя день после тренировочного выступления.

Также один из способов – просьба давать обратную связь после своего выступления аудиторией или знакомыми людьми, если это тренировочное выступление. Критика – это лучший способ борьбы с недостатками.

Репетиция речи должна включать не только ее выучивание, то и эмоциональное наполнение, включение своего отношения и интересных, выбивающих их привычной колеи аудитории ассоциаций. Важны эмоции воспринимающих.

Сильными аргументами для аудитории могут стать цитаты и цифры, обращение к авторитетам. Например, если просто ошибиться в дате или неправильно переставить слова, это тоже может привлечь внимание аудитории.

Некоторые ораторы заучивают свое выступление. Это особенно актуально, на наш взгляд, при важнейших мероприятиях: торжествах, банкетах.

Удобно выделить определенные мысли или темы в тексте определенным цветом перед выступлением, пользоваться тезисами.

Очень важно богатство речи выступающего. Это определяется количеством слов, или активным словарем оратора. Этот словарь необходимо постоянно пополнять – читать книги и развиваться.

Необходимо использовать в своем выступлении многозначность. Необходимо правильно использовать многозначные слова.

Также очень важно использовать синонимы, которые имеют различные смысловые и синтаксические оттенки.

Оратору следует чаще прибегать к ассоциативным рядам и сравнениям. Последние создают неординарные образы.

Также украшают речь фразеологизмы – главное, чтобы они употреблялись к месту и вовремя.

Итак, публичное выступление требует серьезной подготовки от выступающего. Это крайне важно для формирования позитивного общего впечатления от вербальной и невербальной особенности общения оратора.

2.6. Деловая переписка

Официально-деловой стиль – это разновидность русского литературного языка. Это стиль, имеющий свои средства выражения, способы называния предметов и явлений. Современный официально-деловой стиль относится к числу книжных стилей и функционирует в форме письменной речи. Устная форма официально-деловой речи – это выступления на торжественных собраниях, заседаниях, приемах, доклады государственных, общественных деятелей и т. д. Официально-деловой стиль обслуживает сугубо официальные сферы человеческих взаимоотношений: отношения между государственной властью и населением, между странами, между предприятиями учреждениями и организациями, между личностью и обществом. В сфере действия официально-деловой речи человек находится на протяжении всей жизни.

К особенностям официально-делового стиля относятся:

- во-первых, выражаемое данным стилем содержание должно исключать всякую двусмысленность, всякие разночтения;
- во-вторых, официально-деловой стиль охватывает определенный, более или менее ограниченный круг тем.

Эти особенности способствовали закреплению в нем традиционных, устоявшихся средств языкового выражения и выработке определенных форм и приемов построения речи.

Для официально-делового стиля характерны:

- высокая регламентированность речи (твердо установленный набор средств выражения и способов их построения);
- официальность (строгость изложения: слова обычно употребляются в своих прямых значениях, образность, как правило, отсутствует, тропы очень редки);
- безличность.

В официально-деловом стиле главное – факт, объективное, четкое, без лишних деталей описание, представление фактов, обстоятельств события, дела, адресанта (создателя, составителя) текста-документа, и адресата

интересует только факт – при минимуме необходимых пояснений, неизбежных обобщений, изложенных или сообщаемых обстоятельств.

Официально-деловой стиль – самый традиционный и консервативный вариант русского литературного языка. Сфера применения официально-делового стиля может быть представлена как широкая сеть актуальных официально-деловых ситуаций и как набор соответствующих жанров документов.

Документы – это письменные тексты, имеющие юридическую (правовую) значимость: закон, приказ, заявление, доверенность и т. д. Документирование, или создание документа, представляет собой регламентированный процесс записи информации на бумаге или на ином носителе, обеспечивающий ее юридическую силу. В деловом общении документирование имеет особое значение. Действительно, ссылка на какую-либо устную договоренность или распоряжение может быть опровергнута или подвергнута сомнению, но если данная договоренность имеет форму документа, то ссылка на него обоснована юридически. Правила документирования устанавливаются правовыми актами каждого государства или вырабатываются традицией.

Любой официальный документ выполняет несколько функций. Выделяют общие и специальные функции документа.

К общим функциям относятся:

- информационная (любой документ создается для сохранения информации);
- социальная (любой документ является социально значимым объектом, так как обусловлен той или иной социальной потребностью);
- коммуникативная (документ выступает в качестве средства общения между отдельными элементами общественной структуры, в частности между учреждениями);
- культурная (документ – средство закрепления и передачи культурных традиций, этапов развития цивилизации).

Специальные функции документа:

- управленческая (документ является инструментом управления; этой функцией наделены так называемые управленческие документы, например, организационно-распорядительные);
- правовая (документ – средство закрепления и изменения правовых норм и правоотношений в обществе, например, законодательные акты);
- функция исторического источника (документ выступает в качестве источника исторических сведений о развитии общества).

Указанные функции имеют интернациональный характер и определяют общие для разных языковых структур требования к документу. Юридическая сила документа обеспечивается комплексом реквизитов – обязательных элементов оформления документа. К ним относятся: наименование автора, адресата, подпись, дата, номер документа, печать. Совокупность реквизитов и схема их расположения на документе составляют формуляр документа. Формуляр регламентирован стандартами, принятыми в той или иной стране. Например, если письмо адресовано зарубежным

партнерам, наименование организации-адресата в документах на иностранном языке не переводится, печатается на бланке латинским шрифтом. В России требования к оформлению организационно-распорядительной документации зафиксированы государственным стандартом.

Вся деятельность организации, предприятия, фирмы так или иначе связана с оформлением разного рода документов. Документация разнообразна по выполняемым ею функциям, по назначению, по содержанию, по степени доступности содержащейся в ней информации. Можно выделить также ряд факторов, позволяющих распределить все документы по отдельным типам и видам.

По фактору адресации документы подразделяют на внутреннюю и внешнюю переписку. Внутренняя деловая переписка ведется между должностными лицами, состоящими в отношениях должностного соподчинения, и подразделениями одной организации. Документацию этого типа называют служебной. Внешняя деловая переписка ведется между разными организациями, учреждениями, должностными лицами, состоящими в подчинении по отношению друг к другу. Документацию этого типа называют официальной.

По содержанию и по назначению выделяют распорядительные, отчетные, справочные и другие виды документов.

По фактору доступности информации, содержащейся в документе, они могут быть открытого пользования (доступа), ограниченного доступа, конфиденциального характера.

Рассмотрим документы для внутреннего пользования, их структуру и содержание.

Заявление – внутренний служебный документ, предназначенный для доведения до сведения должностного лица (как правило, вышестоящего) информации узкой направленности. В абсолютном большинстве случаев заявление пишется от имени одного лица. Но может быть и коллективное заявление, когда проблема, поднимаемая в документе, затрагивает интересы сразу нескольких человек или всего коллектива. Заявление всегда пишется по конкретному поводу и посвящено, как правило, одному вопросу. Оно пишется на имя одного лица, в компетенции которого находится поднимаемый вопрос.

Основные элементы заявления:

- адресат – наименование должности, фамилия, инициалы лица, которому адресовано заявление – в форме дательного падежа; если адресатом является организация, то ее название употребляется в форме винительного падежа;
- адресант (автор документа) – наименование должности адресанта, фамилия, инициалы – в форме родительного падежа без предлога или с предлогом от; если заявление пишется от частного лица в организацию, то указывается еще и адрес автора документа;
- наименование документа – слово «заявление», после которого ставится точка, если нет предлога от;

- текст заявления; дата; подпись;

Девяностые годы XX в. стали периодом значительных изменений в стране. Изменения коснулись всех сторон жизни, в том числе сферы делового общения. Появились новые виды документов, новые термины. Более свободными с точки зрения используемой лексики, экспрессивных средств языка стал стиль деловых писем, больше значения придается убеждающей силе делового послания. Так, новые условия, обстоятельства жизни заставляют каждого, кто ищет работу (или новое место работы), осваивать приемы саморекламы, составляя письма-рекомендации, или резюме.

Слово «резюме» пришло в русский язык из французского и употребляется в значениях: краткое изложение сути написанного, сказанного, прочитанного; краткий вывод, итог чего-либо. В последнее время термин «резюме» стал употребляться в значении «краткое письменное изложение биографических данных, характеризующих образовательную подготовку, профессиональную деятельность и личные качества человека, претендующего на ту или иную работу, должность». Это значение пришло из американского варианта английского языка и все более закрепляется за словом «резюме» (распространены словосочетания: конкурс резюме, разослать резюме, подготовить резюме на английском и русском языках и т. д.).

Грамотно составленное резюме всегда оказывает благоприятное воздействие на менеджера по персоналу. Поэтому оно должно быть максимально полным, но при этом не перегружено ненужной информацией. Резюме в чем-то сходно со служебной анкетой, но в отличие от заполнения граф анкеты написание резюме является творческим процессом. Именно поэтому не существует единого стандарта или жестких форм для его написания, но требования к нему определены.

Главная задача при составлении резюме – как можно более выигрышно (и в то же время предельно объективно) представить себя и\ свою рабочую биографию. Важно уметь выделить из персональной информации ту, которая непосредственно относится к выбранной работе. Рекомендуются не указывать все места работы, а просто подытожить общий стаж работы в сопоставимых должностях (например, «работал корреспондентом, помощником редактора отдела писем и т. п.»).

Типовое резюме включает:

- персональные данные соискателя (ФИО, дата и место рождения, семейное положение);
- адреса и телефоны соискателя с указанием времени для контактов;
- наименование вакансии, на которую претендует автор;
- основной текст, в котором содержится перечень мест работы или учебы в обратном хронологическом порядке (т. е. начиная с самого последнего), с указанием официального наименования организаций, периода времени пребывания в них, наименования занимаемой

должности (учебной специальности). Обязательна информация об опыте работы (если опыт есть) и должностных обязанностях;

- дополнительные сведения (опыт внештатной работы, общественная деятельность, профессиональная подготовка, тренинги, курсы), с указанием даты и названия;
- прочие сведения (сопутствующие знания и навыки: знание иностранных языков, заграничные поездки, владение компьютером, вождение автомобиля);
- отличия и награды (раздел не является обязательным);
- интересы, склонности, имеющие отношения к предполагаемой профессиональной деятельности (содержание на усмотрение соискателя);
- личные качества (важные качества: трудолюбие, коммуникабельность, стрессоустойчивость); хобби, интересы;
- дата написания резюме;
- подпись соискателя.

При написании резюме необходимо учитывать: слово «резюме» обычно не употребляется в качестве заголовка (хотя это и не воспрещается). Вместо заголовка указываются ФИО, дата и место рождения претендента. Фамилию, имя и отчество рекомендуется печатать заглавными буквами, чтобы легко было прочесть. ФИО размещаются посередине верхней строки листа. Ниже, у левой границы, – домашний адрес, номер телефона, почтовый адрес в Интернете. У правой границы листа – адрес организации (учебного заведения), в которой претендент в данный момент работает (учится) и служебный телефон. Можно указать время, удобное для связи. Наименование вакансии должно в точности совпадать с приведенным в источнике (объявлении). Размещается через интервал ниже персональных данных о соискателе. Например, программист – разработчик базового программного обеспечения. Основной текст размещается ниже наименования вакансии. Сведения об образовании, о работе могут быть представлены в виде перечня или таблицы. При наличии письменных рекомендаций они могут быть приложены к резюме. В другом варианте можно написать: «Рекомендации имеются и при необходимости могут быть представлены».

В последнее время выделяют еще один классификационный признак деловой документации – форма отправления документа. Наряду с традиционной почтовой пересылкой существует широкий набор технических средств, относящихся к классу средств так называемой документальной электронной связи. Этот тип связи предназначен для передачи сообщений, представленных в форме документов. Можно выделить две большие группы таких средств, отличающихся используемыми методами передачи сообщений: с факсимильными и кодовыми методами передачи.

Факсимильный метод передачи сообщений предполагает непосредственную передачу изображения документа с помощью специальных аппаратов – телефаксов, или просто факсов. При передаче

кодовым методом производится посимвольное кодирование сообщений – как текстов, вводимых в персональный компьютер непосредственно с клавиатуры, так и графических файлов, т. е. соответствующим образом закодированных изображений.

В настоящее время невозможно представить себе ни одного серьезного руководителя предприятия или организации, который мог бы обойтись в своей работе без электронной почты. Электронная почта и телефакс используются, как правило, для решения оперативных вопросов, в то время как письма, имеющие большое юридическое значение (договоры, предложения), высылаются обычным почтовым отправлением.

Электронная почта – эффективное средство, с помощью которого сотни тысяч владельцев персональных компьютеров обмениваются информационными сообщениями. В современном мире большинство фирм предпочитают пользоваться услугами электронной почты, принимая во внимание ее преимущества по сравнению с традиционными видами почты. Отправленное письмо может оказаться на другой стороне земного шара через минуты.

Для деловой электронной переписки с партнерами и клиентами действуют жесткие правила этикета. Официальные и деловые письма пишутся на бланках фирмы, которые должны быть в вашем компьютере в электронном виде. На таком бланке есть логотип, адрес и телефоны вашей организации. При этом используются те же строгая структура и стиль письма, как если бы писали его на бумаге. Подписывать электронные письма можно, предварительно отсканировав свой автограф и сохранив его изображения в электронном виде. Если вместе с письмом отправляется информация в приложении, требуется указать, на скольких страницах уместились эти файлы. Если это графика, рисунки или фотографии, следует также указать их расширение, формат, количество.

В официальных электронных письмах не допускаются опечатки, использование различных шрифтов, графических изысков, выражение эмоций, а также смещения кириллицы и латинского шрифта. Недопустимо посылать документы в приложении, оставляя при этом пустым само место для письма. Любые высылаемые по электронной почте файлы необходимо сопровождать приветствием и некоторым комментарием. При получении письма необходимо сразу же дать короткое уведомление о его получении. Более детальный ответ можно выслать позже. Посылая кому-либо текстовые или графические файлы, нужно заранее удостовериться в том, что они не содержат вирусов.

Многие правила этикета для электронной почты сходны с принятыми в обществе нормами классической почты. Имеющиеся отличия или дополнения обусловлены спецификой данного способа передачи информации и связаны с использованием технических возможностей Интернета.

Факсимильная связь служит для передачи по телефонным каналам непосредственных изображений: писем, фотографий, чертежей, рисунков.

Передача сообщения осуществляется обычным набором номера телефакса вызываемого абонента. Адресат получает копию передаваемого документа с сохранением всех деталей изображения. Удобно пользоваться факсимильной связью для оперативного оформления контрактов, протоколов и другой документации, требующей отображения подписи и печати партнера. Обычно сообщение, переданное по телефаксу, оформляется в виде делового письма, которое содержит все необходимые реквизиты. При отправлении сообщения по факсу главным требованием является краткость. Как и электронная почта, телефакс – удобный способ общения. Огромное преимущество его заключается в том, что передача информации осуществляется практически мгновенно, недостаток – качество копии хуже оригинала. Поэтому несрочные деловые письма лучше отправлять по почте. Формирование официально-деловой письменной речи во всех языковых культурах обусловлено развитием государственности, связано с необходимостью документально закреплять правовые отношения юридических и частных лиц. Деловое письмо – служит инструментом делового общения, языковым средством фиксации (документирования) управленческой, деловой и служебной информации.

Вопросы для контрольной работы № 1

1. Раскройте классификацию форм деловой коммуникации.
2. Выделите критерии определения формы деловой коммуникации (цель, контингент участников, регламент, коммуникативные средства реализации намерений, организация пространственной среды, ожидаемый результат).
3. В чём состоит особенности деловых переговоров как формы деловых коммуникаций.
4. Раскройте суть делового общения государственных служащих с прессой и средствами СМИ. Приведите примеры.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте роль речи и ее культуры в деловом общении.
2. Дайте представление о речевых видах деятельности и речевых средствах общения.
3. Охарактеризуйте стили речи.
4. Выделите принципы и правила организации речевой деятельности в деловом общении.
5. В чем заключается специфика вербальной и невербальной коммуникации?
6. Определите основные черты официально-делового стиля.
7. Дайте понятие деловой среды, делового пространства.
8. Выявите целесообразность принципов этикета делового поведения, его эстетическую привлекательность.
9. Охарактеризуйте технологии деловой коммуникации

Темы рефератов

1. Доверие деловых партнеров как цель этико-делового познания.
2. Деловые беседы и деловые совещания в структуре современного делового взаимодействия
3. Деловое общение государственных служащих с прессой и СМИ
4. Развитие деловой культуры в России и за рубежом
5. Общественные требования к нравственному поведению государственных служащих современной России
6. Кодекс этики государственных служащих как механизм антикоррупционного контроля
7. Ролевые функции участников деловых коммуникаций
8. Образ делового человека в художественной литературе (анализ образа делового человека с примерами)
9. Технические средства информирования, обслуживания и демонстрации в деловых коммуникациях.
10. Классификация деловой корреспонденции.
11. Стилистические особенности выступления государственного и муниципального служащего.
12. Методы речевого воздействия на аудиторию.
13. Классификация форм деловых коммуникаций.
14. Критерии определения формы деловых коммуникаций.
15. Типы собеседников в деловом общении.
16. Методика проведения деловых совещаний.
17. Особенности поведения соискателя при собеседовании при приеме на работу.
18. Стадии подготовки и проведения переговоров.
19. Методы воздействия на деловых партнеров.

Рекомендуемая литература

1. Гусейнов А.А., Апресян Р.Г. Этика. Учебник. М.: Гардарики, 2010 – 472 с.
2. Ионова А.И. Этика и культура государственного управления. Учебное пособие. М.: Изд-во РАГС, 2009 – 156с.
3. Кибанов А.Я. Этика деловых отношений: Учебник. 2-е изд., испр. и доп. / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: Инфра-М, 2011. – 432 с.
4. Кабашов С.Ю. Противодействие коррупции на государственной гражданской и муниципальной службе: термины и определения. Уфа: БАГСУ, 2010. - 184 с.
5. Омельченко Н.А. Этика и культура управления в системе государственной власти и госслужбы: учебное пособие для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление»: Допущено Минобр. РФ. – 4-е изд. стер. М.:ГУУ, 2010. – 226с.
6. Осипова И.Н. Этика и культура управления: учебное пособие. М.: ФОРУМ, 2011. – 192с
7. Практикум по учебной дисциплине «Этика и культура управления»: для студентов специальности «Государственное и муниципальное

- управление»/ Государственный университет управления, Институт государственного управления и права ГУУ, Кафедра государственного управления и политики; [сост.: Н. А. Омельченко, Д. Ю. Знаменский, Д. А. Филимонов]. - М.: ГУУ, 2010. – 90 с.
8. Скворцов А. А. Этика. Учебник для бакалавров М.: ЮРАЙТ, 2012.-412 с
 9. Сосновская А. М. Деловая коммуникация и переговоры: учеб. пособие. СПб.:Изд-во СЗАГС, 2011. — 348 с.; ил.
 10. Социальная психология и этика делового общения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. / Под ред. В. Лавриненко. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 416 с.

Раздел 3. Психологические особенности деловой коммуникации

3.1. Ролевое поведение в межличностной коммуникации

"Роль" - это способ поведения, задаваемый обществом. Она складывается из двух переменных - базовых психологических установок нашего "Я" и ожиданий других людей. Бывает, что в течение одного дня деловому человеку приходится "играть" несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по переговорам и т.д. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего "Я". Единственное ограничение, которое налагается на нас, - это наша неспособность признать неограниченность наших возможностей- Вместе с тем, не нужно никаких усилий, чтобы смириться с поражением, ленивым созерцанием собственных неудач. Большинство проживает всю жизнь, так и не использовав возможность полного контроля над собственными чувствами, не отдавая себе отчета в том, что это единственное, что подвластно нашей воле.

Следовательно, необходимо постоянно развивать позитивное мышление. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, а не сетовать по поводу их существования. Победитель "вгрызается" в проблему, тогда как неудачник всячески старается ее обойти, но постоянно на нее наталкивается. Есть только два типа проблем: проблемы, которые мы в состоянии решить, и проблемы, с которыми мы ни-л чего поделать не можем. Какой смысл, например, переживать по поводу своей внешности или своего роста? Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей. Тем более непродуктивно завидовать другим - лучше радоваться их продвижению и просить у них советов, как нам добиться успеха в своей деятельности.

Базовые психологические установки нашего "Я" формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся реакций, положительных или отрицательных, на окружающих нас людей. Они включают в себя как самооценку, так и оценку нами тех, с кем мы общаемся. Люди, негативно относящиеся к самим себе, имеют тенденцию в течение жизни накапливать отрицательные впечатления о собственной личности. Те, кто относится к

себе позитивно, проявляют тенденцию к постепенному накоплению и усилению положительного самовосприятия.

Возможны четыре вида установок по отношению к окружающим:

- "Я хороший - ты хороший". Это самая нравственная и продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам Причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, в силу своей Нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся И сотрудничают конструктивно. Это "победители", они "выигрывают".
- "Я хороший - ты плохой". Эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Они спихивают ответственность за свои проблемы на других и пытаются в случае неудачи найти козла отпущения среди коллег или подчиненных, выместить на них свою досаду. В этом случае мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и малопродуктивно.
- "Я плохой - ты хороший". Такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими либо прилипают, как паразиты, к сильным личностям. Часто такие люди пребывают в состоянии депрессии.
- "Я плохой - ты плохой". Эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой легко раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы. Они ходят по замкнутому кругу и никуда не приходят.

Редко кто придерживается исключительно одной из этих четырех установок, но одна из них, как правило, доминирует. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно и целенаправленно стремиться к укреплению чувства "все в порядке", преодолевать негативное отношение к окружающим и самому себе.

В общении участвуют как минимум два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера. Именно эта способность вмешательства в процесс формирования своего образа у партнера и называется самоподачей (у некоторых авторов — самопредъявление, самопрезентация). По существу, самоподача состоит в управлении вниманием.

Каждый человек хоть раз интересовался тем, какое впечатление он производит на других, т.е. его волновало, какой результат дает его самоподача (причем этот результат всегда связан с формированием целостного впечатления). Управление восприятием партнера происходит с помощью привлечения внимания к тем особенностям своего внешнего облика, своего поведения или представления о ситуации, которые "запускают" соответствующие механизмы социального восприятия.

К подобным механизмам социального восприятия относятся: самоподача превосходства, привлекательности, отношения, актуального состояния и причин поведения.

Самоподача превосходства. Для того чтобы быть эффективным, этот механизм социального восприятия должен опираться на некоторые объективные признаки, знаки превосходства — одежду, манеру речи и поведения. Но поскольку самоподача — это управление вниманием партнера, очень важно к тому же, чтобы эти факторы при подобном механизме социального восприятия были действительно заметны, акцентированы, подчеркнуты и выделены.

Самоподача превосходства имеет очень большое значение для людей, специальность которых подразумевает профессиональное общение, — руководителей, юристов и многих других. Они, как правило, знают об этом, но не всегда понимают, какие имеются конкретные пути для достижения успеха. Именно поэтому во многих странах мира существуют консультативные фирмы, которые помогают "поставить" нужную самоподачу. Работа консультанта основана на тонком знании того, как в конкретных условиях определенной социальной группы воспринимаются представители других групп и как они должны выглядеть, чтобы их деятельность была эффективной.

Если показать превосходство при помощи одежды достаточно просто, то акцентировать превосходство в манере поведения значительно сложнее. Признаком превосходства здесь является независимость, за которой скрываются те или иные нарушения норм общения.

Самоподача привлекательности. Привлекательность также является предметом управления. Причем если самоподача превосходства не всегда важна для человека, то самоподача привлекательности важна для каждого.

Правило самоподачи привлекательности очень простое: не одежда сама по себе делает нас привлекательными, а та работа, которая затрачена нами на ее приведение в соответствие с нашими внешними данными.

Самоподача отношения. Самоподача превосходства и самоподача привлекательности по значению и частоте употребления значительно проигрывают самоподаче отношения. Действительно, всегда очень важно уметь показать партнеру свое отношение к нему — чаще хорошее, но иногда и плохое.

Способы самоподачи отношения к нам можно разделить на вербальные и невербальные. Вербальные способы мы хорошо знаем по приемам, используемым подхалимами. Они очень точно и полно описаны сатириками. Н.В.Гоголь, уделявший много внимания описанию самоподачи Чичикова, дает очень полный список вербальных приемов. Вот только некоторые из них.

Самоподача актуального состояния и причин поведения. Огромное количество таких часто употребляемых оборотов, как "я не виноват, что...", "обстоятельства так сложились, что...", "я был вынужден..." и т.д., являются достаточно простыми и всем доступными, наивными, если можно так

выразиться, средствами самоподачи, в которой внимание партнера привлекается к той причине собственных действий, которая кажется нам наиболее приемлемой.

Самоподача влияет на общение всегда, совершенно независимо от того, насколько полно люди ее себе представляют и как они к ней относятся.

Таким образом, самоподача объективно присутствует в любом общении, хочет того человек или нет. Это значит, что она в любой ситуации может послужить источником ошибок при восприятии другого человека. Самоподача играет важную роль в дружеских и деловых отношениях. Именно поэтому, если ее влияние недоучитывается, то это является непростительной ошибкой.

3.2. Особенности невербального общения

Изучение партнера по общению по его жестам, мимике и позам относится к области кинесики. Рассмотрим только некоторые из этих кинесических составляющих [3].

Во всем мире основные коммуникационные жесты не отличаются друг от друга. Когда люди счастливы, они улыбаются, когда они печальны — они хмурятся, когда сердятся — у них сердитый взгляд. Кивание головой почти во всем мире означает "да" или утверждение. Жест "пожимание плечами" является хорошим примером универсального жеста, который обозначает, что человек не знает или не понимает, о чем идет речь.

Как вербальные языки отличаются друг от друга в зависимости от типа культуры, так и невербальный язык одной нации отличается от невербального языка другой нации. Следует отметить, что наиболее распространенным жестом является прикосновение, или тактильный контакт. Прикосновение, или тактильный контакт, является для человека самым первым и самым важным в его жизни. Прикосновением мать показывает не только физическое благополучие, но и выражает ребенку свою любовь и нежность. Ребенок, лишенный этого в детстве, отстает от сверстников в интеллектуальном развитии и приобретает эмоциональные дефекты, которые почти невозможно компенсировать во взрослом состоянии. Культурные нормы значительно регламентируют тактильные контакты. Прикосновение остается знаком, прежде всего выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение. Мягкие, не болевые контакты сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру.

Большинство культур накладывают множество ограничений на прикосновения. В каждом обществе складываются представления о том, как, когда, кого и кому можно трогать. Если собрать список прикосновений, то мы увидим, что в разных культурных слоях они осуществляются по-разному.

Например, удар является актом агрессии, но шутовское похлопывание по спине, даже весьма чувствительное, старых приятелей воспринимается как знак дружеского расположения. В разных культурах значительно различается и допустимое количество прикосновений. Так, в Англии собеседники очень

редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год — в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика.

Рукопожатие. Непременным атрибутом любой встречи и прощания является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Немного удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения (он как будто попал в капкан).

Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно.

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука захватывает руку другого человека так, что она оказывается повернутой вниз своей ладонью, — это властное рукопожатие. Такое рукопожатие свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером.

Когда вы протягиваете руку, развернув ее ладонью вверх, — это покорное рукопожатие. Оно бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Рукопожатие, при котором руки партнера остаются в одинаковом положении, обозначает, что оба партнера испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания.

Пожатие прямой, не согнутой рукой, как и властное рукопожатие, является признаком неуважения. Его главное назначение состоит в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Пожатие кончиков пальцев напоминает пожатие прямой, не согнутой рукой, вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнеров по общению на удобном для себя расстоянии.

Жест, называемый "перчаткой", означает, что его инициатор честен и ему можно доверять. Такой жест применяется только по отношению к хорошо знакомым людям. Пожатие с применением обеих рук выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру. Для передачи избыточных чувств используется левая рука, которая кладется на правую руку партнера.

Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладут руку. Если ее кладут на локоть партнера, то это выражает больше чувства, чем при

захватывании запястья. Если руку кладут на плечо, то это означает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.

Жесты и позы. В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов, отражающих внутреннее состояние человека. А.Алонсо, кубинская балерина, пишет о том, как расшифровываются эти знаки в поведении женщины:

"Сила женщины не в красоте лица. Женская красота раскрывается именно посредством пластики. Женщина, у которой грациозная походка, отмеренные жесты, которая и на улице и дома держится прямо и собранно, всегда производит хорошее впечатление. И наоборот, когда она движется неуклюже, сгорбившись, и ее движения небрежны — ленивы или слишком нервны, — мы при виде этой дисгармонии человеческого тела невольно думаем, что перед нами человек не очень привлекательный, небрежный и при ведении домашнего хозяйства, и на работе или чересчур нервный, способный на необдуманные действия".

Действительно, движения рук и тела передают много сведений о человеке.

Во-первых, в них проявляются состояние организма и непосредственные эмоциональные реакции. Это позволяет судить о темпераменте человека (сильные или слабые у него реакции, быстрые или замедленные, инертные или подвижные)

Во-вторых, позы и движения тела выражают многие черты характера человека, степень его уверенности в себе, зажатость или раскованность, осторожность или порывистость.

В позе и движениях проявляется и социальный статус человека. Такие выражения, как "идти с высоко поднятой головой", "расправить плечи" или, напротив, "стоять на полусогнутых", представляют собой не только описание позы, но и выражают определенное психологическое состояние человека.

В-третьих, в позе и жестах проявляются культурные нормы, усвоенные человеком.

Например, воспитанный мужчина никогда не будет разговаривать сидя рядом со стоящей женщиной, независимо от того, как он оценивает ее личные достоинства

В-четвертых, жестам и позе приписываются чисто условные символические значения. Таким образом, они способны передать точную информацию.

Жесты открытости свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты "раскрытые руки" и "расстегивание пиджака".

Жест "раскрытые руки" состоит в том, что собеседник протягивает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх.

Этот жест особенно часто наблюдается у детей. Когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают свои руки. Когда же дети чувствуют свою вину, они прячут руки либо за спину, либо в карманы

Этот жест демонстрирует желание пойти навстречу и установить контакт.

Жест "расстегивание пиджака" также является знаком открытости. Люди открытые и дружески к нам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак.

Когда становится ясно, что возможно соглашение или позитивное решение по поводу обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается позитивное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив них собеседников (чаще всего партнеров по переговорам).

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается не смотреть на вас, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности — несогласованность жестов. Если враждебный по отношению к вам или защищающийся человек улыбается, то это означает, что он за искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

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

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

Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае следует замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, то следует постараться сменить тему разго- • вора.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Этот прием используется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции, причем нередко сопровождается холодным,

чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник на пределе, и если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, то может произойти срыв.

Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выставленными большими пальцами рук, является достаточно популярным среди деловых людей. Он передает двойной сигнал: первый — о негативном отношении (скрещенные руки), второй — о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а при положении стоя характерно покачивание на каблуках. Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

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

Жест "пощипывание переносицы", который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда собеседник находится на стадии принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз — собеседник как бы рассматривает что-то вдали, как бы пытаюсь найти там ответ на свой вопрос.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы находятся ниже рта) — это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений).

Прикосновение к носу или его легкое потирание — также знак сомнения. Когда вашему собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать или потирать нос. Правда, здесь следует сделать предостережение: иногда люди потирают нос потому, что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу достаточно красноречивы. Если во время беседы ваш собеседник опускает веки, то это сигнал о том, что вы для него стали неинтересны или просто надоели, или же он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то учтите следующее, необходимо что-то изменить, если вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

Жест "почесывание уха" свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с

прикосновением к уху, — потягивание мочки уха — говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, когда собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону. В этой ситуации следует чем-то заинтересовать собеседника либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время, обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время с целью обдумать окончательное решение, собеседник делает следующие жесты: постоянно снимает и одевает очки, а также протирает линзы. Если вы наблюдаете один из этих жестов сразу же после того, как спросили человека о его решении, то лучше всего будет помолчать в ожидании. Если партнер вновь одевает очки, то это означает, что он хочет еще раз "взглянуть на факты".

Жест "расхаживание" служит знаком того, что не следует спешить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь "протянуть время", чтобы разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию им решения.

Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими. К ним относится жест "закладывание рук за спину с захватом запястья". От этого жеста следует отличать жест "руки за спиной в замок". Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение "возьми себя в руки". Это плохой жест, который используется для того, чтобы скрыть свою нервозность, и наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и жест "закладывание рук за голову". Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними. Существуют несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал этот жест.

Если вы хотите выяснить причину, по которой собеседник ведет себя с чувством превосходства, наклонитесь вперед с вытянутыми ладонями и скажите: "Я вижу, что это вам известно. Не могли бы вы уточнить некоторые детали?" Затем откиньтесь на спинку стула, ладони оставьте в поле зрения и ждите ответа.

Другой способ заключается в том, чтобы заставить такого высокомерного собеседника сменить свою позу, что, в свою очередь, изменит его отношение.

Для этого можно взять какой-нибудь предмет и, отставив его на большое от него расстояние, спросить. "Вы не видели это?", заставив его наклониться вперед.

Хорошим способом взаимодействия является копирование жеста собеседника. Если вы хотите показать, что согласны с собеседником, то вам нужно повторить его позу. Однако в случае если собеседник в позе "руки за голову" делает вам замечание, то копировать его жест не следует, чтобы не разозлить его.

Жесты несогласия можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собираение несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно собирает ворсинки с одежды, это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всеми согласен.

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

Помимо рассмотренных ранее поз и жестов существуют и другие, которые не менее красноречиво передают то или иное внутреннее состояние собеседников. Так, с помощью потирания ладоней передаются позитивные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание собеседника скрыть свое негативное отношение к услышанному.

Мимика имеет очень большое значение в практике делового взаимодействия. Именно лицо собеседника всегда притягивает наш взгляд. Выражение лица обеспечивает постоянную обратную связь: по нему мы можем судить, понял нас человек или нет, хочет ли он что-то сказать в ответ. Мимика свидетельствует об эмоциональных реакциях человека.

В специальной литературе встречается более 20 000 описаний выражения лица. Для того чтобы как-то классифицировать их, была предложена методика, получившая название FAST (введена Экманом). Принцип ее следующий, лицо делится на три зоны горизонтальными линиями (глаза и лоб; нос и область носа; рот и подбородок). Затем выделяются шесть основных эмоций, наиболее часто выражаемых при помощи мимических средств: радость, гнев, удивление, отвращение, страх и грусть.

Фиксация эмоции по зоне позволяет более или менее определенно регистрировать мимические движения. Эта методика получила распространение в медицинской практике. В настоящее время предпринят ряд попыток применить ее в деловом общении. Но эта проблема еще окончательно не решена.

Поскольку лицо является как бы своеобразным перекрестком, на котором проявляются невербальные особенности, мимические аспекты являются наиболее выразительными. Мы еще будем останавливаться на мимике в главе VII, а здесь рассмотрим лишь мимические реакции, которые позволят нам определить, обманывает нас собеседник или нет.

Проблема с ложью заключается именно в том, что наше подсознание работает автоматически и независимо от нас. Именно поэтому наши бессознательные жесты и телодвижения могут выдать нас, когда мы пытаемся лгать. Во время обмана наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая проявляется в жестах, противоречащих тому, что мы говорим.

Актеры и адвокаты, профессии которых непосредственно связаны с обманом в разных формах его проявления, до такой степени отработали свои жесты, что трудно заметить, когда они говорят неправду. Для этого ^они, во-первых, отработывают те жесты, которые придают правдоподобность сказанному, во-вторых, почти полностью отказываются от жестикуляции, чтобы не присутствовали ни позитивные, ни негативные жесты.

Что же касается других людей, им часто труднее дается подделка в языке мимики и жестов. Психологи считают, что лжеца, как бы он ни старался скрыть свою ложь, все равно можно распознать, потому что его выдает несоответствие между микросигналами подсознания, которые выражены жестами, и сказанными словами.

Какие же жесты могут выдать собеседника, если он лжет?

Например, когда мы слышим, что другие говорят неправду или лжем сами, мы делаем попытку закрыть рот, глаза или уши руками. Защита рта рукой — один из немногих жестов, явно свидетельствующих о лжи. В то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдерживать произносимые слова, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест.

Если подобный жест используется собеседником в момент его речи, то это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Однако если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда вы говорите, а он слушает, то это означает следующее: он чувствует, что вы лжете.

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

Жест, связанный с потиранием века, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду.

Например, мужчины обычно потирают веко очень энергично, а если ложь очень серьезная, то отворачивают взгляд в сторону или еще чаще — в пол.

Женщины очень деликатно проделывают это движение, проводя пальцем под глазом.

Если вы видите, что собеседник лжет, то вы можете попросить его повторить или уточнить сказанное, и это заставит обманщика отказаться от продолжения своей хитрой игры.

Самый лучший способ узнать, откровенен и честен ли с вами в данный момент собеседник — это понаблюдать за положением его ладоней. Когда люди откровенны с вами, они протягивают вам одну или обе ладони и говорят что-то типа. "Я буду с вами полностью откровенен". Когда человек начинает откровенничать, он обычно раскрывает перед собеседником ладони полностью или частично. Как и другие жесты, этот жест абсолютно бессознательный и подсказывает, что собеседник говорит в данный момент правду.

Мы не рассматриваем все жесты и позы, которые встречаются в процессе общения между партнерами, так как это нецелесообразно. Мы отметили только наиболее распространенные из них, которые дают представление об их значимости. Здесь важно было сформировать определенную установку и интерес, что даст направленность к самостоятельному изучению подобного материала.

3.3. Психологические аспекты переговорного процесса

Инициатива проведения переговоров всегда принадлежит той стороне, которая психологически лучше готова к ним. Основная задача переговоров в психологическом плане — убедить собеседника, заставить его принять ваше предложение. При этом переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные и грубые методы должны быть исключены. Следует отметить, что и слишком серьезная манера переговоров не сопутствует успеху.

Ни при каких обстоятельствах не стоит стремиться к достижению односторонних выгод. Заметив возможность подобного исхода, рекомендуется даже сказать об этом партнеру. Тот, кто ищет для себя слишком большую выгоду, рискует попасть в разряд малоинтересных партнеров для последующих переговоров. Кроме того, даже самые искусно подготовленные деловые предложения не могут уменьшить значения психологических факторов на переговорах. Профессиональный предприниматель обязан быть дипломатом, т.е. иметь в своем арсенале приемы, позволяющие найти путь к партнеру, снять их сопротивление, нейтрализовать, в случае необходимости его действия, прийти к общему мнению.

Для этого важно создание благоприятного психологического климата во время переговоров. Перед началом переговоров очень важно для их успешного исхода создать благоприятный психологический климат. Существуют несколько эффективных приемов, которые позволяют в самом начале переговоров быстро расположить к себе вашего партнера и при

необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к вашей точке зрения. В самом начале переговоров следует ненавязчиво внушить партнеру сознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это следует искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты. Глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек стремится быть оцененным по достоинству. Таким образом, чтобы стать хорошим собеседником и сразу завоевать расположение делового партнера, необходимо прежде всего внушить ему сознание его собственной значимости.

Во время деловых переговоров очень важно проявлять исключительное внимание к партнеру. В этом заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей. Говорить нужно о том, что больше интересует вашего партнера или о том, что он хорошо знает. Задавайте те вопросы, на которые вашему партнеру будет приятно отвечать.

Во время переговоров бывает очень трудно отстоять свою точку зрения. Однако никоим образом нельзя делать это с помощью спора, поскольку известно, что в девяти случаях из десяти спор заканчивается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в собственной правоте.

Если вы спорите или возражаете, то вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, потому что таким образом вы не добьетесь расположения собеседника. Именно поэтому следует решать самим, что для вас является более предпочтительным: показная победа или расположение собеседника. Необходимо запомнить следующее.

В процессе переговоров партнеры хотят:

- добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы;
- достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом сложившиеся отношения.

Для того чтобы удовлетворить эти желания, необходимо:

- решить проблему;
- наладить межличностное взаимодействие;
- управлять эмоциями.

Любые умения проявляются в действиях, которые могут быть правильными или неправильными. Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели будут достигнуты. Неправильные действия могут подчас привести к результату, противоположному желаемому.

Когда партнер не прав, можно дать ему понять это взглядом, жестом или интонацией. Однако если вы прямо скажете ему об этом, то нанесете удар по его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него

желание защититься, доказать обратное, но отнюдь не изменить свою точку зрения.

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы сможете избежать затруднительного положения. Кроме того, следует избегать прямо противоречить мнениям других, а также самоуверенно отстаивать свою точку зрения. Желательно при наличии "острых углов" в разговоре не употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например: "несомненно", "конечно", "только так и не иначе". Их лучше заменить на следующие фразы: "мне так кажется", "я полагаю", "я думаю".

Если партнер утверждает что-либо ошибочное, то следует отказать себе в удовольствии немедленно уличить его, а начать свой разговор с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах его мнение было бы правильным, но в данном случае дело обстоит иначе. Манера выражать свое мнение как можно скромнее всегда вызывает меньше возражений. Если грозит столкновение взглядов, то разумнее опередить оппонента, взяв инициативу на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Опыт делового общения свидетельствует о том, что в словесном поединке почти невозможно заставить партнера изменить свое мнение. Спорные вопросы следует решать тактично, дружелюбно и с действительным стремлением понять точку зрения вашего собеседника.

Практика ведения переговоров показывает, какое большое влияние на их ход оказывает психологическая атмосфера. Для того чтобы она была действительно благоприятной, необходимо знать и выполнять следующие правила.

Правило 1. Не говорите громко или тихо, торопливо или медленно. Громкая речь может вызвать у вашего партнера впечатление, что вы навязываете ему свое мнение. Слишком тихая или невнятная речь также мешает ходу переговоров: ваш партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться в том, что он услышал все правильно. Торопливое изложение мысли создает впечатление, что вы хотите уговорить собеседника побыстрее, не давая ему возможности разобраться в сути дела. И наоборот, слишком медленная речь подтолкнет к выводу, что вы тянете время.

Правило 2. Постарайтесь найти по каждой проблеме "ключевую фигуру" в интересующей вас фирме. В каждой солидной фирме есть так называемые "ключевые фигуры", от которых зависит решение вопроса. Причем это может быть не директор, не его заместитель, а человек, занимающий совсем не престижную должность. Однако его мнение часто бывает решающим в силу различных обстоятельств (квалификация, опыт работы в данной области, личные связи, доскональное знание предмета). За рубежом эта практика хорошо известна и фирмы тратят много времени и денег на выявление именно таких людей у партнера и часто стараются выйти прежде всего на них.

Правило 3. Партнер должен видеть перед собой представителей фирмы, в которой царит взаимопонимание и уважение. Этим правилом часто

пренебрегают наши отечественные деловые люди. Решение принимает руководитель, и если вы — серьезный руководитель, то в переговорах должны участвовать ключевые фигуры вашей фирмы. Ни при каких обстоятельствах не вступайте в присутствии партнера в словесную перепалку, не обрывайте говорящих подчиненных, не указывайте на их ошибки. Иногда одно нечаянное слово может сместить акценты и даже сорвать все дело, поэтому "скользкие" моменты следует объяснять своим подчиненным еще до начала переговоров.

Выслушивание партнера является психологическим приемом, уметь владеть которым, представляется важным профессиональным умением государственного и муниципального служащего. Слушать партнера — сложное дело, требующее напряжения. Если вы не очень внимательно прислушиваетесь к партнеру, то упускаете многие важные моменты. В результате вы не только потеряете драгоценное время, но и будете раздражать партнера, что осложнит дальнейший ход переговоров. Человек, который говорит только о себе и о своей фирме, не проявляя интереса к своим деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов.

Самая распространенная ошибка у неопытных людей, когда они стараются склонить собеседника к своей точке зрения, — это стремление слишком много говорить самим. Не делайте такой ошибки. Дайте возможность выговориться вашему собеседнику — он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы. Если вы не согласны с собеседником, то у вас может возникнуть искушение перебить его. Не делайте этого, терпеливо выслушайте его. Многие партнеры с большим интересом ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое замечание. Нужно помнить, что если вы не дадите им высказаться, то у них может создаться впечатление, что их лишили этого права. Они на время затаят свои мысли и чувства, но потом неожиданно их выскажут, подчас вызвав этим ряд дополнительных проблем. Именно поэтому партнеров всегда следует внимательно выслушивать. Однако, поддерживать непрерывное внимание к говорящему для многих людей оказывается нелегким делом по ряду причин.

Отключение внимания. Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, внешний вид говорящего, его голос или произношение, мимика и жесты.

Высокая скорость умственной деятельности. Мы думаем в 4 раза быстрее, чем говорим. Именно поэтому, когда кто-либо говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего.

Антипатия к чужим мыслям. Любой человек всегда больше ценит свои мысли и для него обычно приятнее и легче следовать за ними, а не за тем, что говорит другой.

Избирательность внимания. Мы привыкли слушать многое, не уделяя всему пристального внимания. Попытка слушать все — непосильное занятие. Именно поэтому в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для нас максимальный интерес.

Потребность реплики. Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимую потребность ответить. Если это происходит, то мы уже не слушаем, что нам говорят. Наши мысли заняты формулированием "разгромных" комментариев, с которыми мы хотим выступить по окончании речи.

Какие ошибки наиболее часто встречаются у тех, кто слушает?

1. Удаление от основного предмета разговора, которое свойственно многим слушателям, в результате чего может полностью потеряться нить изложения.

2. Заострение внимания на "голых" фактах. Они, конечно, важны, но на "голых" фактах не следует заикливаться. Психологи утверждают, что даже самые тренированные и внимательные люди могут точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается. Именно поэтому при любом перечислении нужно ориентировать внимание только на наиболее существенные моменты.

3. "Уязвимые места" — для многих людей это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. В такой момент люди уже не следят за тем, что говорят в этот же момент другие.

Другим не менее важным профессиональным умением для государственного и муниципального служащего является умение аргументированное убеждение партнёра. Аргументация — это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера. (К чему он стремится? Как склонить его на свою сторону?)

В аргументации, как правило выделяют две основные конструкции:

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

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений. Методы аргументирования.

1. Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

2. Метод противоречия основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути этот метод является оборонительным.

3. Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

4. Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

5. Метод "да... но". Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Однако поскольку действительно редко случается так, что все говорят только "за" или "против", легко применить метод "да... но", который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое "но".

6. Метод "бумеранга" дает возможность использовать "оружие" собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

7. Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

8. Метод видимой поддержки. Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, например: "Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести и еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...", — теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует добавить, что применение этого метода требует особо тщательной подготовки.

Необходимо упомянуть также о спекулятивных методах аргументации. Эти методы можно даже назвать обычными уловками и их, конечно, не стоит применять. Но знать эти методы и различать, когда их применяют ваши партнеры, все же следует.

1. Техника преувеличения состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

2. Техника анекдота. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

3. Техника использования авторитета ГОСТОНТ В цитировании известных авторитетов. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

4. Техника дискредитации партнера. Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника.

5. Техника изоляции основывается на "выдергивании" отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

6. Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

7. Техника введения в заблуждение основывается на сообщении путаной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая легко может перерасти в ссору.

8. Техника отсрочки. Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

9. Техника апелляции. Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а вызывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

10. Техника искажения представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — выбирать из них психологически действенные.

Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

1. Выбор техники аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные методы аргументирования.

2. Устранение противоречий. Важно избегать обострений или конфронтации. Если же они произойдут, то нужно сразу же перестроиться и сгладить их, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта, причем на профессиональной основе. Здесь существуют некоторые особенности:

- критические вопросы лучше рассматривать либо вначале, либо в конце фазы аргументации;
- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно [достигнуть гораздо лучших результатов, чем в зале заседаний];
- в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

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

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

4. Очередность перечисления преимуществ и недостатков. Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно будет трудно переубедить.

5. Персонификация аргументации. Необходимо сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным вам. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств:

- отношения ведущих переговоров с их группами;
- того, как сидят участники переговоров;
- присутствия зрителей;
- хода переговоров.

На психическое состояние человека влияют окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. Именно поэтому от того, как устроено пространство для ведения переговоров, зависит вероятность сотрудничества или конфронтации. Так, устоявшаяся традиция садиться напротив друг друга за столом переговоров настраивает на то, что в вас видят противников; если же вы сидите рядом, то это заранее располагает к партнерству. Рекомендуются вести переговоры на своей территории, в крайнем случае на нейтральной, но не на территории партнера. Трудно рассчитывать на достижение цели переговоров, если какая-то часть группы отсутствует и ее интересы некому защитить. Делегации обеих сторон должны быть представлены в равном количестве — в противном случае меньшая может стать жертвой давления или манипуляции. Наконец присутствие доброжелательных для обеих сторон зрителей облегчает путь к взаимопониманию, уравновешивая давление и смягчая проявления враждебного поведения. При многочисленной публике внимание участников переговоров больше сосредоточивается на завоевании популярности, чем на самих переговорах. Именно поэтому лучше, если переговоры ведутся в узком кругу.

Заранее спланированный ход переговоров имеет очень большое значение. Но переговоры — процесс динамичный. Творческий климат во время их проведения дает возможность рассчитывать на выгодные для всех заинтересованных сторон решения и наилучший прогноз на будущее. Для общего хода переговоров огромное значение также имеет маневрирование временем: продление переговоров или их отсрочка может стать очень сильным средством давления. Если обе стороны при взаимном доверии приняли четкие сроки, то это облегчит достижение быстрого соглашения.

Но не всегда переговоры идут гладко. Нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологический момент — не стоит отождествлять личность партнера и совершаемый им в данный момент поступок. В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, то необходимо гнать от себя мысль об "уничтожении" противника. Вашим "противником" должна быть сама проблема, вытекающая из ситуации, а не сидящий напротив партнер.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил "да", и удерживать его насколько возможно от слова "нет". Не случайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обменявшись мнением о погоде, — как правило, здесь позиции совпадают. С психологической точки зрения, если партнер говорит слово "нет", то вся его нервная система настраивается на активное противодействие. Он весь как бы настораживается, готовясь дать вам отпор. Когда же он говорит "да", никакого противодействия не возникает и он с готовностью соглашается с вами. Именно поэтому чем чаще партнер говорит "да" с самого начала разговора, тем более вероятно, что вам удастся склонить его к принятию вашего предложения.

Для того чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, вы должны стремиться убедить его в том, что ваша мысль принадлежит именно ему. С этой целью, чтобы переубедить партнера, не вызывая у него недовольства или обиды, необходимо стараться смотреть на вещи с его точки зрения. Конечно, ваш партнер может быть полностью не прав, но он так не думает. Не осуждайте его, а постарайтесь поставить себя на его место.

Всегда существует причина, почему другой человек думает и поступает так, а не иначе. Выявите эту скрытую причину — и в ваших руках будет ключ к его действиям. Правда, на это понадобится время, но зато вы добьетесь лучших результатов в любых переговорах.

Для того чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям.

Весьма полезно начинать обсуждение спорных вопросов с таких слов: "Я вас вполне понимаю, я понимаю, почему вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое". Подобные слова могут смягчить даже самого непримиримого спорщика, а вы можете говорить это будучи по-настоящему искренним: ведь на месте вашего собеседника вы, разумеется, чувствовали бы то же самое, что и он.

Взяв себя в руки и на возмущение (а часто и на оскорбление) ответив извинениями и любезностью, вы не только получите моральное удовлетворение, но часто и чисто коммерческую выгоду, поскольку вам быстрее удастся склонить несговорчивого партнера к вашей точке зрения.

Доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить вашего партнера изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование. Старайтесь с самого начала переговоров перейти на дружеский тон, например скажите; "Давайте посидим и посоветуемся, а если разойдемся во мнениях, то постараемся понять, чем это вызвано и по каким пунктам мы расходимся". Ну, а уж если атмосфера переговоров накалилась, то следует использовать все возможное, чтобы ее разрядить. Остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеете шутить, то лучше не шутить. Хорошо уметь вызвать смех, но не показаться при этом смешным. Если же шутка касается вас, то ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло обиженное выражение. Самая лучшая реакция — ответить такой же шуткой. Но, если вы не в состоянии этого сделать, то существует другой выход: посмеяться над собой вместе со всеми.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит — следует помнить, что она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности любой личности, и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров. Психологически правильно начать переговоры со взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, обсудить наиболее простые и уже затем приступить к сложным.

Когда вы хотите склонить вашего партнера к своей точке зрения, никогда не начинайте переговоры с обсуждения тех вопросов, по которым он расходится с вами во мнениях. Сразу же переходите к тем вопросам, по которым вы единодушны. Старайтесь все время подчеркивать то, что вы оба стремитесь к одной и той же цели и разница между вами состоит только в методах, а не в сути.

Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах. Одним из условий успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной точке зрения: "Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других". Не все просьбы партнера можно удовлетворить, но отнеситесь к ним с пониманием, с искренним сочувствием — это важное условие делового сотрудничества предпринимателей.

Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение. Необходимо очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа "это абсолютно неверно"

или "вы заблуждаетесь" убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у партнера, а значит, везет к прекращению переговоров.

Психологически правильно высказывать неприятные слова после похвалы. Д.Карнеги вообще против критики, так как, по его мнению, она не дает никакого ощутимого результата и только усугубляет ситуацию. Но опыт свидетельствует о том, что иногда при общении деловых партнеров без критики не обойтись. В таком случае критика должна быть деловой и сочетаться с конструктивными предложениями. При этом рекомендуется вначале указать на позитивные стороны сотрудничества с партнером. И, естественно, критические замечания должны быть корректными, не оскорбляющими достоинства критикуемого.

В заключение приведем шесть основных правил, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата в процессе их проведения, которые должны неукоснительно соблюдать обе стороны.

1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, даже если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно сказываются на процессе принятия решений.

2. Понимание. Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

3. Общение. Если даже противоположная сторона вас не слушает, то все равно постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

4. Достоверность. Не давайте ложной информации, даже если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет дальнейшее взаимодействие.

5. Необходимость избегать поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера, будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

6. Принятие. Постарайтесь принять точку зрения другой стороны и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Вопросы для контрольной работы №2

1. Охарактеризуйте невербальные особенности деловой коммуникации
2. В чём состоит значение невербальных средств деловой коммуникации?
3. Какие правила ведения переговоров вы знаете?
4. Какие ошибки наиболее часто встречаются у тех, кто слушает ?
5. Охарактеризуйте основные методы аргументации

Вопросы для самоконтроля

6. Раскройте виды установок по отношению к окружающим
7. Раскройте механизм социального восприятия
8. От каких обстоятельств зависит ситуация во время переговоров ?
9. Раскройте основные положения тактики аргументирования
10. Какие основные правила, способствуют успеху переговоров ?

Темы рефератов

1. Общечеловеческие ценности и нормы – основа этики и этикета делового общения.
2. Деловая этика и стратегический менеджмент.
3. Проблема выбора: этический аспект.
4. Нравственные приоритеты современного руководителя
5. Этика деловых отношений, ее история и этапы становления.
6. Принцип «золотой середины» Аристотеля в этике деловых отношений.
7. Честь и достоинство в нравственно-деловой культуре гуманистов эпохи Возрождения.
8. Толерантность как основа деловой этики в XX веке.
9. Развитие этики деловых коммуникаций государственных и муниципальных служащих в современной России.
10. Принципы этики деловых коммуникаций государственных и муниципальных служащих в современной России: общая характеристика и объективный характер.
11. Повседневный этикет и протокол для деловых людей.
12. Стандарты и технологии этики международного общения в современном мире.
13. Национальные стили и особенности делового общения в США, Германии, Франции.
14. Специфика восточного стиля и ее отражение в деловых отношениях.
15. Уважение к личности - исходный «пункт» и основа деловой этики

Рекомендуемая литература

1. Асадов А.Н., Косалимова О.А., Покровская Н.Н. Культура делового общения: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010 – 156 с.
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2006, 224 с.
3. Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И., Тумина Л.Е., Петрунин Ю.Ю. Основы делового общения. – М.: Изд-во Форум, 2010. – 176 с.
4. Вечер, Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум. – М.: ФОРУМ, 2012. – 224 с.
5. Деловая этика: учебное пособие. Подопригора, М.Г. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с.
6. Демин, А.А. Государственная служба в Российской Федерации: учебник. – 8-е изд., перераб и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 425 с.
7. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учебное пособие. СПб.: Знание, ИВ ЭСАП, 2012, 496 с.
8. Романов А.А. Васильев Г. А. Массовые коммуникации: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011, 236 с.
9. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2010, 496 с.
10. Практикум по учебной дисциплине «Этика и культура управления»: для студентов специальности «Государственное и муниципальное

управление»/ Государственный университет управления, Институт государственного управления и права ГУУ, Кафедра государственного управления и политики; [сост.: Н. А. Омельченко, Д. Ю. Знаменский, Д. А. Филимонов]. - М.: ГУУ, 2010. – 90 с.

- 11.Скворцов А. А. Этика. Учебник для бакалавров М.: ЮРАЙТ, 2012.-412 с
- 12.Сосновская А. М. Деловая коммуникация и переговоры: учеб. пособие. СПб.:Изд-во СЗАГС, 2011. — 348 с.; ил.
- 13.Социальная психология и этика делового общения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. / Под ред. В. Лавриненко. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 416 с.

Раздел 4. Имидж делового человека

4.1. Модели поведения в деловой коммуникации

Для каждого человека важно, как он выглядит в глазах окружающих. Именно этой проблемой и занимается новая отрасль научного знания — имиджелогия. Имидж (от англ. image — образ) — это визуальная привлекательность личности. Многие индивиды от природы обладают привлекательным имиджем, но, как правило, чаще симпатии людей приобретаются благодаря искусству самопрезентации, без которого не достичь крупных успехов в любой деятельности, не постичь радости человеческого внимания.

Наивен тот, кто думает, что достаточно прочесть книги об общении и правилах хорошего тона и усвоить ряд рекомендаций для того, чтобы научиться располагать к себе людей. Нередко случается как раз обратное. Благоприятные внешние данные являются тем природным достоянием, которым следует умело распорядиться.

Вне всякого сомнения, красивым людям легче создавать эффект личного обаяния. В кино или на телеэкране наш взор запечатляет в памяти образы привлекательных людей. Психологи неоднократно убеждались, что из десяти случаев, по меньшей мере в восьми, наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным.

Однако отсутствие привлекательных внешних данных не перекрывает дорогу к созданию благоприятного личного имиджа. Для этого только надо хотеть и уметь наилучшим образом самовыразить свои сильнейшие личностные качества. Более того, в каждом индивиде имеется способность нравиться людям. Как показывают исследования, чем больше прилагается усилий в проявлении способности нравиться людям, тем ярче высвечиваются интеллектуальные, художественные и информационные характеристики личности. Тем более, когда всему этому способствует склонность к общению и лидерству.

Быть обаятельным — своего рода мужество, так как требуется непрерывная работа над собой. Бывают и поражения, но их следует достойно переносить.

И в прошлое, и в настоящее время невежды и грубые люди не обладали магией обаяния. Ведь обаяние — это не столько визуальная привлекательность личности, сколько полнота доверия, душевная

расположенность к людям. К сожалению, в жизни нередко бывает, что люди сами себе создают героев и идолов, абсолютно не вникая в их личностную сущность. Именно поэтому полезно оценивать, какие человеческие качества и поступки привлекают наше внимание и почему мы тяготеем к их обладателям.

Индивиду, имеющему дурной вкус, наивно рассчитывать на обаятельность. Кроме того, человек поистине нравственен лишь тогда, когда он повинуется внутреннему побуждению помогать людям и удерживается от того, чтобы причинить человеку какой-либо вред.

Обладание высшей духовностью выступает в качестве неперенного условия создания достойного имиджа.

Так каковы же приоритетные качества, обладание которыми делает реальным решение проблемы имиджа?

Условно можно выделить три группы.

В первую группу входят такие природные качества, как коммуникабельность (способность легко сходиться с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека) и красноречивость (способность воздействовать словом). Эти качества составляют набор природных дарований, обозначаемых понятием "умение нравиться людям". Обладание данными способностями и постоянные упражнения в их развитии — залог успешного создания личного имиджа.

Во вторую группу входят характеристики личности как следствие ее образования и воспитания. К ним относятся нравственные ценности, психическое здоровье и способность к межличностному общению.

К третьей группе следует отнести то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особенно ценно, когда этот опыт помогает ей обострить интуицию на ситуацию общения.

Какая-либо самоуверенность и стереотипное поведение негативно воздействуют на восприятие людьми личности, которая заинтересована в признании и доброжелательном к себе отношении. Во многих случаях имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а поэтому правильного выбора своей модели поведения.

В повседневной жизни мы воспринимаем поведение другого человека как целостный образ. Выражая свою позицию, мы делаем это одновременно разнообразными средствами. Так, желая проявить симпатию к какому-либо человеку, мы, как правило, не только скажем ему о своих чувствах, но и передадим их в мягких интонациях голоса, в приветливом взгляде. Этот комплекс знаков образует модель или, как говорят психологи, паттерн поведения. Модель воспринимается как единое целое.

Целостность модели нарушается, когда входящие в ее состав элементы противоречат друг другу; например, печальная новость, о которой сообщается с ироничной интонацией.

В жизни каждая модель поведения у разных людей воплощается по-разному. Большая часть моделей поведения в повседневной жизни не

является объектом специального изучения, но среди множества моделей имеются такие, которые осмысляются людьми, становятся предметом специального изучения. Это этикетные модели (предписания) и стратегические модели.

Этикетные модели свойственны каждой профессии. Например, этические требования, предъявляемые к врачу и дипломату, различаются между собой. Если мы досконально будем знать этические предписания, то возникает вопрос: как достичь этого образца, с помощью каких средств? Ответ на этот вопрос дает стратегическая модель. Стратегические модели фактически представляют собой рекомендации о том, как себя вести для того, чтобы достичь той или иной цели. Мы изобретаем определенную стратегию поведения, обдумываем, какие слова сказать собеседнику для того, чтобы убедить его в своей правоте, как показать ему готовность к сотрудничеству, как завоевать его симпатию и т.д.

Необходимость изобретения поведенческих стратегий обусловлена проблемами, возникающими в процессе общения. Эффективность процесса общения зависит от множества факторов, имеющих человеческую природу. К ним относятся психофизические характеристики человека, его мыслительные особенности, черты характера и установки. Одни факторы являются очевидными, и мы учитываем их автоматически, другие требуют специального рассмотрения. Гораздо сложнее выявить и учесть влияние внутренних позиций человека на его поведение с тем или иным партнером.

Рассмотрим один из важнейших моментов, который лежит в основе многих стратегий, — отношение партнера по общению к самому себе. Это необходимо потому, что в уровне самооценки, в соотношении самооценки и оценки окружающих кроется немало трудностей. Например, если человек по жестам окружающих замечает, что их чувства не соответствуют его представлениям, то он расстраивается. Появляются шаблоны поведения для защиты своего собственного "я", так называемые защитные механизмы. В качестве защитного механизма может появиться нечувствительность к критическим замечаниям, перенос своих негативных чувств на других людей, рационализация собственных неразумных поступков. Эти реакции мешают взаимопониманию и взаимодействию. Для того чтобы не вызвать у партнера ощущения угрозы и не спровоцировать его на психологическую защиту, нужно помочь человеку в осознании того, как мы воспринимаем его поступки. И здесь огромную роль играет обратная связь.

Обратная связь — это информация, которую мы предоставляем другим и которая содержит нашу реакцию на их поведение. Приведем несколько тезисов из книги польского психолога Е.Мелибруда¹, в которой раскрываются условия эффективного механизма обратной связи.

1. В своих замечаниях постарайтесь затронуть прежде всего особенности поведения партнера, а не его личности; старайтесь говорить о конкретных поступках партнера.

2. Говорите больше о своих наблюдениях, а не заключениях, к которым вы пришли. Возможно, что с вашей помощью партнер придет к более

глубоким и правильным выводам. Но если все же вам захочется высказать свои соображения и выводы, то не создавайте иллюзии, что ваши выводы объективно отражают реальность.

3. Старайтесь высказаться скорее в описательном ключе, чем в форме оценок...

4. Описывая поведение другого человека, старайтесь не пользоваться категориями "ты всегда...", "ты никогда...".

5. Старайтесь сосредоточивать свое внимание на конкретных поступках вашего партнера в ситуациях, имевших место совсем недавно, а не на историях далекого прошлого.

6. Старайтесь давать как можно меньше советов: лучше высказывать свои соображения, как бы делаясь мыслями и информацией с партнером.

7. Обеспечивая человеку обратную связь, старайтесь подчеркнуть то, что может быть ценным для него, а не то, что может принести удовлетворение лично вам. При этом следует стараться не злоупотреблять в выражении чувств, не прибегать к эмоциональной разрядке, стараться не манипулировать другими. Обратную связь, как и любую форму помощи, следует скорее предлагать, чем насильно навязывать.

8. Старайтесь давать партнеру такую информацию и в таком количестве, чтобы он был в состоянии воспользоваться ею

9. Внимательно следите за тем, чтобы момент обеспечения обратных связей был подходящим... Важно выбрать для этого удачное время, место и ситуацию. Нередко в ответ на обратную связь партнер реагирует глубокими эмоциональными переживаниями. Поэтому нужно быть очень щепетильным и трезво оценивать возможности собеседника.

10. Помните, что давать и принимать обратные связи можно при наличии известной смелости, понимания и уважительного отношения к себе и другим"[3]

Ваше мнение о партнере должно быть выражено так, чтобы не вызвать у него и у того, с кем он делится своими наблюдениями и оценками, чувств обиды, возмущения и протеста. Это особенно важно, если мы имеем дело с человеком внутренне незрелым, чрезвычайно неуверенным в себе, тяжело переживающим любую критику. Следует иметь в виду, что не только тот, кто страдает "комплексами", требует осторожного, тактичного обращения. Каждый, даже вполне уверенный в себе человек, нуждается в подтверждении собственной значимости в глазах окружающих. Ничто так болезненно не переживается, как неуважение к личности и оскорбление чувства собственного достоинства.

Напротив, обратная связь, в которой фиксируются позитивные качества человека, обладает колоссальным положительным потенциалом

Только сознавая заложенные в себе позитивные задатки, веря в возможность их развития, человек может уважать себя и стремиться к дальнейшему самосовершенствованию. Выражение чувства симпатии, признание заслуг и достоинств человека вызывают у него, как правило, ответную симпатию, настрой продолжить общение, идти навстречу

пожеланиям собеседника. В этом случае, если мы действительно уважаем и ценим другого человека, то выражение подобных чувств не только нравственно оправданно, но и желательно для обоих партнеров.

Но в случае, если психологическая поддержка осуществляется только для того, чтобы получить одностороннюю выгоду (она становится средством манипуляции сознанием и поведением другого человека), то нравственная оценка, безусловно, будет негативной.

Большую популярность в нашей стране, как и в США, на родине автора, получили советы Д.Карнеги, сформулированные им в книге "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей" (М, 1989). Большая часть рекомендаций Д.Карнеги основывается на потребности человека в самоуважении, уважении со стороны собеседника, во внимании к его потребностям.

Вот некоторые из советов: "Будьте искренне заинтересованы в других людях", "Запомните, что имя человека является для него самым приятным словом"; "Сделайте так, чтобы собеседник почувствовал свою важность, значительность, и сделайте это искренне"; "Покажите, что вы уважаете точку зрения собеседника. Никогда не говорите ему, что он не прав"; "Дайте своему собеседнику почувствовать, что идея принадлежит ему"; "Обращая внимание на ошибки человека, не делайте это "в лоб"; "Прежде чем критиковать другого, говорите о собственных ошибках"; "Давайте возможность человеку спасти свое лицо", "Хвалите человека за каждое его, пусть незначительное, достижение. При этом будьте искренни и щедры на похвалу" и т.д.

Конечный результат, ради которого Д.Карнеги предлагает использовать свои рекомендации, сводится к тому, чтобы извлечь из общения максимум выгоды. В качестве наиболее сильных аргументов в пользу своих советов Д.Карнеги говорит о том, что с их помощью можно получить денежную прибыль, заключить выгодные контракты, сделать успешную карьеру. Некоторые наши соотечественники, ознакомившись с советами Д.Карнеги, не поняли его основной идеи, считая, что в нашем обществе они неприменимы, так как учат лицемерию и ханжеству.

Это, конечно, неверно. Сама по себе данная модель не несет манипуляторской окраски. Она может быть использована и для партнерского взаимодействия, когда обе стороны получают позитивный эффект от общения. В основном все советы основаны на здравом смысле. Кроме того, яркая форма изложения, множество жизненных примеров делают книгу Д.Карнеги привлекательной и полезной во многих отношениях.

Другая важная психологическая идея, которая лежит в основе стратегической модели, — это идея о необходимости самоподачи, самопрезентации. Партнер по общению действует в соответствии со своими планами исходя из своего определения ситуации. Для того чтобы общение протекало по желаемому плану, каждый из его участников должен подать себя в соответствии со своим замыслом. Мы осуществляем самопрезентацию сознательно или бессознательно, прямо или косвенно.

Чрезвычайно важна самопрезентация в профессиональном общении.

Не следует забывать, что при выборе модели поведения мы не столько зависим от самих себя, сколько от многих внешних обстоятельств. Это не освобождает нас от персональной ответственности за свое поведение.

Каковы критерии выбора модели поведения?

1. Нравственная безупречность. При всей нашей склонности к субъективному трактованию морали в обществе существуют общепринятые подходы к объяснению таких понятий, как честность, справедливость и совесть.

2. Учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств.

3. Цель, которую ставит перед собой личность.

4. Самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения.

Умелое использование критериев выбора моделей поведения вместе с искусным вхождением в свои жизненные роли — одно из важнейших положений имиджологии.

Русское слово "модель" произошло от французского слова "modele" — образец. Выбор модели поведения не предполагает какой-либо бесчувственной стандартизации человеческих действий, т.е. отсутствия в них живого темперамента, своеобразия мышления, самобытности, привычек. Выбор модели поведения — это воспроизводство таких их вариантов, которые при повседневном общении помогают личности стать коммуникабельной, а потому и привлекательной.

При типологии моделей поведения можно выделить модели поведения в официальном общении и неофициальном (семейном, товарищеском, бытовом). Модели поведения могут быть активного (агрессивного) и пассивного (оборонительного) характера.

Деловая сфера — самая многообразная сфера общения. Ее характерной чертой является то, что в ней все субъекты общения выступают в официальных статусах, неотвратимо обуславливающих выбор их моделей поведения. В итоге ее участники ориентированы на достижение какого-либо делового эффекта.

В зарубежной практике не существует каких-либо сомнений в обязательном создании имиджа фирмы или делового человека. Подобное отношение к нему "вмонтировано" в менталитет людей, независимо от занимаемого ими места на служебной лестнице. Имидж выступает как составная часть культуры делового общения. Без него наивно рассчитывать на серьезные успехи в бизнесе, а также пользоваться достойной репутацией в различных кругах общества. Обретение привлекательного имиджа — не самоцель для делового человека. Однако овладение им составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

Для имиджа делового человека очень важна тактика общения. Если мы проанализируем свой прошедший день, то наверняка можем обнаружить, что в его процессе в общении были допущены какие-то просчеты или что-то

получилось не так, как хотелось бы, хотя в стратегическом плане все было предварительно продумано.

Почему не удалось реализовать свою стратегию общения? Верная стратегия живого общения — еще не абсолютная гарантия успеха. В общении огромное значение имеет правильный выбор тактики его осуществления.

Многие на собственном опыте неоднократно убеждались, насколько велико значение вариативности и маневренности в деловом общении. Не все, конечно, можно заранее просчитать, но отработанные варианты желательны. В полезности этого совета нетрудно удостовериться при ознакомлении с практикой проведения деловых переговоров и бесед. Максимальный успех сопутствует тем, кто, даже имея солидную практику участия в них, каждый раз тщательно к ним готовится.

Какие же требования предъявляются к тактике общения?

1. Необходимо обладать несколькими вариантами поведения в однотипной ситуации и уметь ими оперативно пользоваться.

2. В любом общении, прежде всего в деловом, не следует допускать какой-либо конфронтации, а тем более — конфликта. При конфронтации общение никогда не будет успешным. С ней неизбежны психологические потери. Конечно, возможны жаркие споры и расхождения оппонентов по принципиальным позициям. Главное, чтобы противостояние не переросло в личную неприязнь.

3. Следует уметь использовать механизмы психологического взаимодействия.

К механизмам психологического воздействия относятся:

Привязанность, которая является результатом привыкания людей друг к другу. За годы совместной учебы или работы складываются добрые взаимоотношения. Обрывание привычных связей нередко бывает болезненным.

Симпатия — это эмоциональная расположенность, направленное влечение к кому-либо. В коллективе, в котором ярко проявляются симпатии, создается необычайно теплый психологический фон, а потому комфортность отношений. В такой атмосфере общения не вспыхивают разрушительные конфликты.

Доверие. Если привязанность и симпатия являются неосознанной (эмоциональной) ориентацией на кого-то, то доверие выступает как вера в конкретного человека или в какие-то его качества. Весьма сложно зафиксировать, какой психологический компонент — подсознательный или сознательный — сыграл решающую роль. Бесспорно лишь то, что без симпатии он не образуется. Доверие — это сгусток чувств и оценочного отношения. Надежность отношений решающим образом зависит от баланса доверия, которое сложилось между людьми.

Уважение — это добровольное признание личности, занимаемого ею статуса. Претензия на уважение должна быть подкреплена наличием незаурядных данных у того, кто его добивается.

Эти требования нельзя рассматривать изолированно друг от друга. Нельзя отдавать предпочтение одному, игнорируя остальные.

Из каких же элементов состоит оптимальный образ, каковы составные элементы имиджа?

У каждого делового человека свой личный образ, свой стиль. Что же является общим, основополагающим для всех? Это манеры, внешний облик, походка, одежда, взгляд и улыбка, макияж и прическа.

Манеры делают человека таким, что он становится признаваемым людьми. В манерах воссоздается образ человека, зрительно проявляются те его качества, которые оцениваются людьми со знаком "плюс" или "минус".

Наиболее универсальный прием, при умелом использовании которого практически всегда удастся расположить собеседника к себе, — это сделать ему комплимент. Комплимент удовлетворяет важнейшую психологическую потребность человека в положительных эмоциях.

Конечно, хорошие манеры не исчерпываются умением сказать комплимент, хотя он играет значительную роль. Манеры — это то, что придает образу визуальное очертание. Они не создают его полностью, но играют важную роль в самопрезентации.

Внешний облик. Сюда мы включаем позы, походку, жесты и красоту тела.

Сократ однажды сказал, что человеком признается тот, кто способен владеть своим телом. Владующий своим телом выразительно самоутверждает себя. Красота телесных форм, по мнению Л.Н.Толстого, всегда совпадает с понятием о деятельной жизненной энергии. Для того чтобы научиться владеть своим телом, не нужно обладать какими-то особыми физическими данными. Важно этого хотеть и уметь.

Например, по позам можно безошибочно судить о взаимоотношениях общающихся людей. Именно поэтому полезно знать типичные позы и их "язык", чтобы умело ими пользоваться или, наоборот, не допускать их в своем поведении. Следует быть внимательным к ним: не бесцеремонно вглядываться в позы, а как бы ненароком отметить характерологические особенности своих партнеров, ориентироваться в их личном настроении, в наличии у них каких-то переживаний.

Походка. Телодвижение устойчиво фиксируется в походке. Она — своеобразная картограмма личности. Ее составляющими являются ритм, динамика шага и масса тела. Все эти данные у разных людей проявляются с большим или меньшим отличием. По походке можно судить о самочувствии человека, его возрасте и характере. Для иллюстрации сказанного о походке, а самое главное, для овладения навыками ее прочтения, полезно знать шесть основных видов походок.

1. Уверенный человек. Ходит быстро, размахивая руками, имеет ясную цель и готов ее реализовать.

2. Критичный и скрытный, подавляющий других человек. Держит руки в карманах даже в теплую погоду.

3. Человек, находящийся в угнетенном состоянии. Руки в движении или находятся в карманах, волочит ноги и, как правило, смотрит под ноги.

4. Человек, испытывающий вспышку энергии. Идет подбоченившись, намерен достичь цели кратчайшим путем.

5. Озабоченный человек. Ходит в позе "мыслителя", голова опущена, руки сцеплены за спиной.

6. Заносчивый человек. Высоко поднятый подбородок, руки двигаются подчеркнуто энергично, ноги словно деревянные, стиль — вышагивание лидера.

В наше время бурно развивающихся контактов между представителями различных стран особо важно ориентироваться в "немом языке" жестов. Их исполнителями являются руки. При многих совпадениях движений рук следует помнить, что один и тот же жест может иметь различный смысл у разных народов. Это та самая ловушка, в которой нередко оказываются деловые люди.

Наши жесты — телесное проявление эмоций и мыслей. Их даже иногда называют духовными инструментами общения. Они несут в себе огромное количество информации, которая чаще более искренняя, чем произносимые слова.

Жесты составляют сердцевину пантомимы. Именно поэтому они не сводятся только к рукам. Поворот шеи, движение ног, осанка — все это приобретает особую информационную выразительность благодаря жестикуляции руками. Когда это делается артистично, создается яркий личностный образ.

Людям импонируют личности не просто физически сильные, но и обладающие изящным телом. Физическая гармония всегда способствует визуальной привлекательности. Если же к этому добавить личностную самобытность и высокую культуру, то такой образ становится неотразимым. Изящное тело пластично выражает духовность личности, а это очень важно для создания привлекательного имиджа.

О природной и визуальной привлекательности женщин сказано много, обратимся к мужчинам. Немногие из них выдерживают проверку временем. Примерно к пятидесяти годам они теряют интерес к своим физическим данным, становятся обрюзгшими, непомерно выступающий живот обезображивает фигуру. По этому поводу можно возразить, что с возрастом неизбежно происходят нарушения обмена веществ, а также истощение компенсаторного механизма поддержания физического состояния. Однако это скорее объяснение, а не оправдание.

И мужчинам, и женщинам следует всегда помнить, что в любом возрасте при определенных усилиях можно быть физически привлекательным.

Одежда. Известно выражение: "По одежке встречают...". В нем емко схвачена роль одежды в социальном представлении человека.

Наша одежда является наглядной многомерной информацией (например, о наших экономических возможностях, эстетическом вкусе, принадлежности к профессиональной группе, отношении к окружающим людям). Одежда

является своеобразной визитной карточкой. Она оказывает психологическое воздействие на партнеров по общению, нередко предопределяя их отношение друг к другу.

Очень важна манера ношения одежды. Можно иметь модную одежду, но не производить должного впечатления, ибо прежде всего следует знать, что носить. При выборе одежды нельзя не считаться со своими физическими данными. Кроме того, следует принимать во внимание ее функциональное предназначение: куда вы идете — на работу, в гости или на официальный прием.

Безвкусица, экстравагантность, несоблюдение сезонности и просто неаккуратность — это те характеристики манеры ношения одежды, которые губительны для имиджа. Они перечеркивают многие прекрасные качества людей, создают ложное представление о них.

Существует такое понятие — одеваться со вкусом. Оно универсально по своей трактовке, ибо вкусы людей зависят от многих обстоятельств. Среди них ведущая роль отводится общей культуре, материальным возможностям, возрасту, этнопсихологическим факторам. Имеется и некий стандарт "хорошего вкуса". Для того чтобы его придерживаться, при выборе одежды и ее ношении следует принимать во внимание свои кинесические данные, эстетику времени, социальный статус. Долгое время одеваться со вкусом означало одеваться строго и однотонно. Во времена демократизации вкусов можно одеваться разнообразно, но соблюдать при этом принцип ансамбля.

Особо хотелось бы обратить внимание на одежду мужчин, на то, что в их ансамбле одежды велик эффект рубашек. Можно иметь пару костюмов и пару пиджаков с брюками, и этого будет достаточно, чтобы смотреться эффектно и свежо (но при обязательном условии: необходимо иметь в своем гардеробе не менее дюжины различных рубашек). Одно время пальма первенства отдавалась белым рубашкам. Цветное телевидение наглядно демонстрирует, насколько ненадежна белая рубашка в "лепке" образа. Конечно, существуют ситуации, когда по этикету или ритуалу положено быть в белой рубашке. Вообще же мужчины выигрышнее смотрятся в тех рубашках, которые лучшим образом оттеняют лицо, гармонично сочетаются с галстуком.

У американцев деловой стиль одежды получил название "бэзик". Бэзик безоговорочно вбирает всю классику мужского костюма. Только дилетанту может показаться, что классический костюм неизменен. Кроме того, прав не тот, кто, кивая на демократичность, ходит в свитере и пуловере. Предпочтение отдается дневному рабочему костюму серого, светло-серого или темно-синего оттенка.

Главное украшение мужчины — это... галстук. Он должен по длине, ширине и цветовой гамме соответствовать моде. Взглянув на галстук, можно безошибочно оценить вкус его обладателя. Элегантный костюм, возможно, и останется незамеченным, но красивый галстук — никогда. Выбор цвета или рисунка галстука позволяет продемонстрировать индивидуальность, а иногда и настроение, в котором пребывает его обладатель.

Галстуки любого рисунка, цвета и размера выглядят изысканно тогда, когда не бросаются в глаза. Желаемый эффект достигается не узорами, а правильным подбором галстука к костюму. Каждый сезон диктует свою моду на цвет. Следует помнить, что доминирующий цвет галстука должен повторять один из тонов костюма

Сейчас бизнесмены одеваются по наитию, полагаясь на свой вкус, может быть, прислушиваясь к чужим советам. Ни одно исследование не докажет, что хорошо и со вкусом одетый предприниматель заключает больше выгодных сделок, но можно поручиться за то, что каждый преуспевающий бизнесмен выглядит безукоризненно.

Значительно больше проблем с одеждой у женщин. Каждая женщина призвана быть уникальной. Вот почему женская мода динамична, разнообразна и непредсказуема. Однако главная трудность состоит в том, что женщина не может быть одета так, как другие. Для нее одежда является фоном для самопрезентации своих лучших качеств.

Как в прошлом, так и в настоящее время предназначение женской одежды — подчеркнуть личную незаурядность и элегантность. Женщина всегда обладает правом на оригинальность своей одежды, на свой стиль ее ношения. Безусловным успехом пользуется женщина, удачно решающая проблему гармоничного сочетания цветовой гаммы в своей одежде.

Для службы наиболее приемлемо платье с длинным рукавом, причем самое "авторитетное" платье — серое в мелкую полоску. Лучшие цвета делового платья — темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, светло-синий. Наименее подходящими являются яркие цвета.

Предназначение украшений — придавать женщине изящество, создавать тот мазок в образе, без которого он не будет законченным. Ношение украшений — это показатель не материальных возможностей женщины, а ее культуры и изысканности вкуса. Специалисты по имиджу деловой женщины считают, что корректным украшением является обручальное кольцо. Деловая женщина должна иметь сумочку из хорошей кожи. Приличия требуют, чтобы она пользовалась хорошей авторучкой достойного класса.

И несколько слов об эффекте аксессуаров. Благодаря этому эффекту женщина всегда может придать своему визуальному имиджу особый шарм. Цветной платочек (но не цветастый), брошь, фигурная заколка, оригинальный пояс, элегантная сумочка — эти и другие нехитрые детали женского туалета придают ее внешнему виду индивидуальность. Стремление быть заметной — глубинная потребность женщины. Именно поэтому она постоянно изобретает средства для ее удовлетворения, и эффект аксессуаров — одно из таких средств.

Примечательно то, что достижение данного эффекта не требует каких-то значительных материальных затрат. Сами аксессуары поддаются многочисленным комбинациям. Они прекрасно выполняют роль дополнительных деталей при разработке имиджа. Можно иметь в сумочке два шарфика или шейных платка, меняя их в течение рабочего дня. Кажется,

нет ничего проще, а эффект налицо. Новизна, появившаяся в облике женщины, не останется незамеченной.

Лицо — самая выразительная составляющая имиджа, оно — наше зеркало. В научно-популярной литературе существует единодушное признание того, что на нем отражаются физическое и душевное состояние человека, характер и даже принципы, которыми он руководствуется в своем поведении.

Специалисты по имиджелогии различают на лице три зоны: верхнюю (лоб), среднюю (брови, нос, глаза, губы) и нижнюю (подборо-дою). Среди названных зон броским информативным источником выступают глаза. Они обладают особым способом самопрезентации (взглядом).

Психологический эффект взгляда усиливается еще тем, что он, как правило, несет в себе информацию. Собственно говоря, благодаря информативности взгляда лицо поддается прочтению.

Не менее выразительная часть лица — губы.

При освоении названных мимических выражений чрезвычайно велика роль улыбки. По тому, как люди улыбаются, можно многое о них узнать. Существует непосредственная связь между душевным и физическим состоянием человека и его улыбкой. Как бы ни были вы хорошо воспитаны, вам не удастся светиться улыбкой, если вы испытываете физическую боль или какое-то душевное страдание.

Люди благодарно воспринимают улыбки, выражающие приветливость или дружелюбие. Улыбающееся лицо чаще вызывает расположение к его обладателю. Серьезное лицо более успешно снимает возможную конфронтацию, чем хмурое. Лицо было и остается приоритетным в облике человека.

К одному из способов ухода за лицом относится макияж. Его стратегическое назначение — скрыть возрастные изменения лица и свойственные ему какие-либо дефекты. Нередко к макияжу обращаются для того, чтобы скрыть плохое самочувствие. В таких случаях он выполняет функцию грима.

Макияж — это декоративная косметика. Ее тактическое назначение — придать лицу эстетичность и привлекательность.

Макияж — это наука и искусство, с помощью которых лицу придаются эстетичность и индивидуальная привлекательность, поэтому не все владеют им. Обращаясь к макияжу, надо быть уверенным в том, что у вас хороший художественный вкус, системное видение имиджа, объективная оценка своих возможностей. Претенциозность и агрессивность в макияже сразу указывают на отсутствие подобных качеств.

При разработке имиджа существенной является такая деталь, как верный выбор макияжа в зависимости от цвета волос. В создании женского шарма это определяет эффект "изюминки".

Волосы делают вас не привлекательными сами по себе, хотя подобный эффект не исключен, а в комплексе с прической. Ее выбор и умение

поддерживать на голове — не такая простая проблема в имидже, как порой думают некоторые.

Прическа делает женщину привлекательной, а мужчине придает характер. Выбор прически имеет свои правила. 1. Прическа выбирается с учетом фигуры. 2. Прическа выбирается с учетом типа лица. 3. При выборе прически следует принимать во внимание форму головы.

Специалисты разработали рекомендации, как с помощью удачно выбранной прически можно отвлечь внимание от сутулой спины, некрасивой шеи и т.п. Подобные манипуляции с волосами можно проводить при том условии, если за ними постоянно следить.

Образ личности — многоголосое произведение. Его составными компонентами являются те позиции, которые уже были изложены. Попробуйте изъять какой-либо из этих компонентов, и вы убедитесь, что нарушилась вся композиция образа, его жизнедеятельное состояние, и, как следствие, разрушился привлекательный личный имидж. Именно поэтому очень важно не упускать ни одного элемента из составляющих имиджа, каким бы незначительным он вам ни казался.

Имидж — это внешнее отражение человеческого образа, наглядно-выразительный "срез" его личностных характеристик. Создание имиджа связано с созданием привлекательного образа. Делать самого себя — наиболее сложная работа, но, безусловно, она представляет интерес для каждого человека. Это обусловлено тем, что имидж — своего рода фирменный знак (чем лучше он представлен, тем выше репутация человека). Следует иметь в виду, что именно репутация является ключом к решению многих деловых и жизненных проблем.

4.2. Визитная карточка в деловой коммуникации

Визитная карточка — небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце. Употребление визитных карточек имеет свою историю. Впервые они появились во Франции в XVII веке, хотя нечто похожее существовало в древнем Китае. В дореволюционной России визитные карточки были весьма распространены. Прежде всего, они были своеобразным свидетельством визита. Так, например, извещая о своем возвращении, принося благодарность и т.д., необходимо было являться с визитом лично, а в случае отсутствия хозяев оставлялась визитная карточка. Практичны и удобны были визитные карточки, имеющие на 4-х углах начальные буквы обозначений различных случаев, которые могли быть причиной посещения. Например, «п» — означало поздравление, «о» — отъезд, и, следовательно, прощальный визит, «ж» — желание осведомиться о состоянии здоровья, «в» — возвращение из длительной поездки. Загибался угол, где находилась буква, означающая цель визита.

В странах с развитой рыночной экономикой (как Запада, так и Востока) визитные карточки играют важную роль в современном деловом этикете и в большинстве случаев заменяют любой документ, в т.ч. удостоверение

личности. Визитные карточки уже прочно входят в повседневную деловую практику и в нашей стране.

В процессе развития визитных карточек как элементов делового общения определились две важнейшие их функции: представительская и использование в качестве письменного послания.

При выполнении представительской функции наиболее известны следующие виды визитных карточек:

1. Карточка для специальных и представительских целей, на которой указывают фамилию, имя, отчество, полное название фирмы, должность, но не проставляют координаты — адрес и телефон. Такую визитную карточку вручают при знакомстве. Отсутствие адреса и телефона указывает на то, что владелец карточки не намерен продолжать контакт с собеседником.

2. Стандартная деловая карточка, на которой указывают фамилию, имя, отчество, место работы, должность, служебный телефон, телефакс (телекс). Вручение такой карточки свидетельствует о намерении ее владельца установить тесные взаимосвязи с представленным ему лицом. Номер домашнего телефона на стандартной деловой карточке обычно указывают лишь представители творческих профессий, работающие большую часть времени в домашнем кабинете. Данный вид визитных карточек используется исключительно в служебной сфере.

3. Карточка организации (фирмы), на которой указывают адрес, телефон, телефакс (телекс). С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат. Наличие на карточке нескольких телефонов, номеров внутренней связи указывает на многочисленность ее персонала, а, следовательно, свидетельствует о ее солидности.

4. Визитные карточки для неофициального общения, на которых указывают фамилию, имя, отчество, иногда — профессию, почетные и ученые звания, но не проставляют реквизиты, подчеркивающие официальный статус. Разновидностью визитных карточек для неофициального общения являются совместные карточки супругов или «семейные» карточки, на которых указывают фамилию, имена и отчества супругов (первым обычно пишется имя жены), а также домашний адрес и телефон. Такие карточки прикладывают к подаркам, которые преподносят от имени мужа и жены, оставляют при совместных неофициальных визитах.

При выполнении функции письменного послания в настоящее время в левом верхнем или нижнем углу визитной карточки проставляются установившиеся в международном протоколе обозначения (начальные буквы соответствующих французских слов), указывающие на повод, по которому посылается карточка, а именно:

P.f. — поздравление с праздником (p.f.N.A. — поздравление по случаю Нового года);

P.r. — выражение благодарности;

p.f.c. — выражение удовлетворения знакомством;

p.c. — выражение соболезнования;

р.р.р.— выражение соболезнования с готовностью помочь;

р.р. — для заочного представления;

р.р.с.— при прощании вместо личного визита (например, в случае длительного отпуска или окончательного отъезда из страны пребывания).

На визитные карточки с буквами р.г., р.р.с. принято не отвечать. В ответ на визитные карточки с буквами р.с., р.ф., р.р.р. посылают свою визитку с буквами р. г., т. е. благодарят. На визитку с сокращениями р.р. ответ дается в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и можно налаживать личные контакты.

На визитных карточках могут быть и другие надписи, краткие сообщения на родном или иностранном языке. В таких случаях текст пишется в третьем лице, подпись не ставится.

При знакомстве первым вручает свою визитную карточку тот, чье должностное положение или ранг ниже. Если партнеры находятся на одном должностном уровне, первым вручает свою визитную карточку тот, кто младше по возрасту. Если же должностное положение и возраст партнеров одинаковы, первым вручает свою визитку тот, кто вежливее. При поездке за рубеж процедура немного упрощается, поскольку в этом случае первыми визитную карточку вручают хозяева.

Визитную карточку принято подавать партнеру так, чтобы он мог сразу прочитать текст. Нужно также отчетливо произнести имя и фамилию, чтобы партнер мог более или менее запомнить их произношение. Во время переговоров визитные карточки лучше положить перед собой, чтобы не ошибаться в именах. Однако заглядывать в них нужно незаметно, открыто считывать имя собеседника считается дурным тоном. Нельзя на глазах у хозяина визитки вертеть ее в руках, мять, делать пометки. Это может быть воспринято им как неуважение, а вы прославитесь плохими манерами.

В разных странах существуют свои правила по протягиванию визитной карточки. Согласно традициям Юго-Восточной Азии это, как правило, делается двумя руками, а текст визитки должен быть обращен к тому, кому она передается. Брать визитку также желательно двумя руками. В арабских странах ни в коем случае нельзя давать визитку левой рукой, т.к. левая рука у мусульман считается нечистой. Визитную карточку принято вручать лично, но она может быть послана курьером или шофером. Не рекомендуется, но допускается отправка визитных карточек по почте. Если визитные карточки, адресованные нескольким людям, отправляются в фирму по почте, то в верхнем левом углу визитки пишется фамилия того, кому предназначена.

Визитные карточки, привозимые адресату лично владельцем, загибаются в соответствии с местной традицией. В нашей стране принято загнуть, а затем распрямить правый верхний угол визитки или правую сторону по всей ширине. Фамилия того, кому оставляется визитная карточка, не пишется. Вручать ее с чувством благодарности лично адресату не принято. Серьезным нарушением правил этикета считается ситуация, когда, когда человек не узнает делового партнера, с которым когда-то обменялся визитными карточками.

Исправлять на визитках можно изменившиеся телефоны, просто зачеркнув старые и написав сверху новые. Но ни в коем случае нельзя исправлять должность, в этом случае нужно заказать новые визитки. В России или во Франции к отсутствию визитки при ведении переговоров партнер отнесется снисходительно и просто запишет информацию на листе бумаги, то в Японии бизнесмен, извиняющийся, что у него кончились визитки, полностью себя компрометирует. Собеседник воспримет это либо как несерьезность человека, либо, что еще хуже, как неуважение к себе.

Вопросы для самоконтроля

1. Социальная ответственность общественных организаций.
2. Справедливость и целесообразность в деловых отношениях.
3. Внешний вид и имидж делового человека. Внешний вид как «визитная карточка» делового человека.
4. Роль первого впечатления.
5. Деловой костюм и требования к нему.
6. Общепринятое и индивидуальное в одежде и манерах делового человека.
7. Костюм и украшения современного делового человека.
8. Невербальный контакт: сущность, функции, многообразие проявлений.
9. Идентификация, эмпатия и рефлексия – механизмы установления взаимопонимания в деловых отношениях.
10. Внушение и убеждение в деловой культуре

Темы рефератов

1. Принципы этики деловых коммуникаций государственных и муниципальных служащих в современной России: общая характеристика и объективный характер.
2. Повседневный этикет и протокол для деловых людей.
3. Стандарты и технологии этики международного общения в современном мире.
4. Национальные стили и особенности делового общения в США, Германии, Франции.
5. Специфика восточного стиля и ее отражение в деловых отношениях.
6. Уважение к личности - исходный «пункт» и основа деловой этики.
7. Свобода делового человека и проблема выбора самостоятельных решений.
8. Деловая обязательность.
9. Социальная ответственность делового человека перед обществом.
10. Зависимость экономических показателей от ответственности руководителя и сотрудников. Ответственность и бизнес.
11. Социальная ответственность общественных организаций.
12. Справедливость и целесообразность в деловых отношениях.
13. Внешний вид и имидж делового человека.
14. Визитная карточка делового человека.
15. Роль первого впечатления. Деловой костюм и требования к нему.
16. Общепринятое и индивидуальное в одежде и манерах делового человека.

17. Деловой костюм современного государственного служащего.
18. Деловое общение и его формы.
19. Коммуникация и общение в деловой жизни: формальное и неформальное.
20. Основные виды деловых взаимодействий: вербальный и невербальный

Рекомендуемая литература

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2006, 224 с.
2. Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И., Тумина Л.Е., Петрунин Ю.Ю. Основы делового общения. – М.: Изд-во Форум, 2010. – 176 с.
3. Вечер, Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум. – М.: ФОРУМ, 2012. – 224 с.
4. Деловая этика: учебное пособие. Подопригора, М.Г. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с.
5. Демин, А.А. Государственная служба в Российской Федерации: учебник. – 8-е изд., перераб и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 425 с.
6. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учебное пособие. СПб.: Знание, ИВ ЭСАП, 2012, 496 с.
7. Романов А.А. Васильев Г. А. Массовые коммуникации: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011, 236 с.
8. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2010, 496 с.
9. Практикум по учебной дисциплине «Этика и культура управления»: для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление»/ Государственный университет управления, Институт государственного управления и права ГУУ, Кафедра государственного управления и политики; [сост.: Н. А. Омельченко, Д. Ю. Знаменский, Д. А. Филимонов]. - М.: ГУУ, 2010. – 90 с.
10. Скворцов А. А. Этика. Учебник для бакалавров М.: ЮРАЙТ, 2012.-412 с
11. Сосновская А. М. Деловая коммуникация и переговоры: учеб. пособие. СПб.:Изд-во СЗАГС, 2011. — 348 с.; ил.
12. Социальная психология и этика делового общения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. / Под ред. В. Лавриненко. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 416 с.

Темы эссе

1. Исторические корни представлений об этических нормах и ценностях государственной гражданской службы
2. Стадии профессиональной карьеры служащего
3. Правила делового поведения на службе
4. Коммуникативные барьеры в деловом общении
5. Проблемы этики государственной службы за рубежом
6. Профилактические меры коррупционного поведения служащего
7. Коррупция в России
8. Возможность карьерного роста в СПб в государственной службе

9. Моральные стандарты в деятельности организации сферы управления
10. Нравственное значение профессии современного государственного гражданского служащего
11. Взаимосвязь нравственности и правовой культуры в служебной деятельности государственного гражданского служащего
12. Профессиональная этика и противодействие коррупции на службе
13. Бюрократия и бюрократизм как феномен управленческого процесса
14. Этические проблемы государственной службы
15. Карьеризм, бюрократизм, коррупция как служебные аномалии
16. Соотношение понятий «этика», «мораль», «нравственность»
17. Роль вопросов и их типов в деловой коммуникации
18. Критика в процессе профессиональной деятельности
19. Деловая дискуссия в профессиональной деятельности
20. Роль речевого поведения в профессиональной деятельности
21. Роль компьютерных технологий в деловых коммуникациях государственных служащих
22. Формирование позитивного имиджа государственной службы в средствах массовой информации: проблемы и возможности их решения

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В предлагаемом учебном пособии представлены материалы, позволяющие сформировать у студентов комплексное представление о сущности и сложности деловой коммуникации, в современных условиях являющейся основой жизнеобеспечения каждой организации.

Деловые коммуникации в сфере государственного и муниципального управления обладают спецификой, поэтому проблемы взаимоотношений государственных и муниципальных служащих, представителей органов власти и общества, представляются актуальными и требующими комплексного рассмотрения и изложения для студентов в систематизированной форме.

Пособие поможет студентам в усвоении дисциплины «Деловые коммуникации», выработке понимания того, что условием их профессиональной и общественной деятельности является умение правильно общаться и взаимодействовать с людьми. Студенты получают представление о теоретических основах деловой коммуникации, общих закономерностях, сходствах и различиях основных её видов, уровнях, формах коммуникации, расширят спектр навыков продуктивного делового общения, сформируют понимание возможностей практического приложения знаний, умений и навыков, полученных в ходе изучения курса. Особенно важным является формирование у будущих специалистов государственного и муниципального управления культуры общения и поведения, речевой культуры, принятой в профессиональной деятельности.

Изучение коммуникации в организации и деловой коммуникации с помощью предложенного учебного пособия поможет студентам пополнить свой теоретический багаж и успешно выполнять профессиональные функции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Асадов А.Н., Косалимова О.А., Покровская Н.Н. Культура делового общения: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010 – 156 с.
2. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие / О. А. Баева. – М. : Новое знание, 2005. – 368 с.
3. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2006, 224 с.
4. Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И., Тумина Л.Е., Петрунин Ю.Ю. Основы делового общения. – М.: Изд-во Форум, 2010. – 176 с.
5. Вечер, Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум. – М.: ФОРУМ, 2012. – 224 с.
6. Деловая этика: учебное пособие. Подопригора, М.Г. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с.
7. Демин, А.А. Государственная служба в Российской Федерации: учебник. – 8-е изд., перераб и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 425 с.
8. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учебное пособие. Спб.: Знание, ИВ ЭСАП, 2012, 496 с.
9. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник для бакалавров. - М. : Издательство Юрайт, 2013. -468 с.
10. Кабашов С.Ю. Противодействие коррупции на государственной гражданской и муниципальной службе: термины и определения. Уфа: БАГСУ, 2010. - 184 с.
11. Коллинз, Д. Этика и этикет в бизнесе / Д. Коллинз. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 160 с.
12. Кузнецов, И. Н. Современный этикет / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К°, 2006. – 496 с.
13. Кузин, Ф. А. Культура делового общения : Практическое пособие для бизнесменов / Ф. А. Кузин. – М. : Ось-89, 2007. – 320 с.
14. Коллинз, Д. Этика и этикет в бизнесе / Д. Коллинз. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 160 с.
15. Кузнецов, И. Н. Современный этикет / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К°, 2006. – 496 с.
16. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник. /Под ред. А.Я. Кибанов,. 2-е изд., испр. и доп. М.: Инфра-М, 2011, 424 с.
17. Омельченко Н.А. Этика и культура управления в системе государственной власти и госслужбы: учебное пособие для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление»: Допущено Минобр. РФ. – 4-е изд. стер. М.:ГУУ, 2010. – 226с.
18. Осипова И.Н. Этика и культура управления: учебное пособие. М.: ФОРУМ, 2011. – 192с
19. Романов А.А. Васильев Г. А. Массовые коммуникации: Учеб. пособие. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011, 236 с.

- 20.Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2010, 496 с.
- 21.Практикум по учебной дисциплине «Этика и культура управления»: для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление»/ Государственный университет управления, Институт государственного управления и права ГУУ, Кафедра государственного управления и политики; [сост.: Н. А. Омельченко, Д. Ю. Знаменский, Д. А. Филимонов]. - М.: ГУУ , 2010. – 90 с.
- 22.Скворцов А. А. Этика. Учебник для бакалавров М.: ЮРАЙТ, 2012.-412 с
- 23.Сосновская А. М. Деловая коммуникация и переговоры: учеб. пособие. СПб.:Изд-во СЗАГС, 2011. — 348 с.; ил.
- 24.Социальная психология и этика делового общения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. / Под ред. В. Лавриненко. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 416 с.
- 25.Солякин А.В., Богатырева Н.А. Деловое общение: конспект лекций. М.; Приориздат,2011, 144 с.

ГЛОССАРИЙ

1. **Аргумент** – утверждение, с помощью которого обосновывается истинность тезиса. Выделяют различные типы аргумента: с помощью примера, иллюстрации, образца, аналогии, с помощью определения, возведения к роду, разделения на виды, от противоположного, с указанием причин и последствий, с нахождением противоречий и др. В качестве аргумента могут использоваться аксиомы и постулаты (общепринятые, самоочевидные, или не анализируемые в данном рассуждении положения). Роль аргумента могут выполнять факты (суждения о явлениях, наблюдения, данные опыта и эксперимента, фиксируемые ситуации) и различные определения, в том числе и определения, выполняющие роль понятий и терминов. Аргумент должен быть истинным утверждением (правдоподобная, вероятностная характеристика а. недопустима).
2. **Активность** — деятельное отношение человека к жизни общества, в котором он выступает как инициативный носитель и проводник норм, принципов или общества в целом, или определенной социальной группы.
3. **Агрессивность** — поведение человека в отношении других людей, которое отличается стремлением причинить им неприятности, вред.
4. **Аттракция** — привлекательность, влечение одного человека к другому, сопровождающееся положительными эмоциями.
5. **Барьер психологический** — внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т. д.), мешающее человеку успешно выполнять некоторые действия. Часто возникает в деловых и личных взаимоотношениях людей и препятствует установлению открытых и доверительных отношений между ними.
6. **Барьер семантический** — несовпадение смыслов высказанных требований, просьб и т. п. у партнеров в общении, усложняющее взаимопонимание.
7. **Брифинг** (от англ. brief — короткий, недолгий) — короткое информационное сообщение, которое делается обычно официальным лицом в целях информирования о важных событиях, о позициях и взглядах участников и достигнутых результатах.
8. **Бэкграундер** (от англ. backgrounder) — это информационный PR-материал для СМИ, представляющий информацию об организации, ее профиле, продуктах и услугах, истории создания, развития. В отличие от пресс-релиза, информация в бэкграундере не несет в себе новостную информацию
9. **Деловая коммуникация** – межличностное общение с целью организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой, управленческой и т.д.

10. **Деловая беседа** — специфическая форма контактов между людьми, имеющими полномочия от своих организаций, в ходе которой происходит обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы с целью поиска взаимовыгодного варианта решения. В отличие от переговоров беседа обычно не предполагает достижения договоренности.
11. **Деловые переговоры** — процесс партнерского взаимодействия, целью которого является получение взаимовыгодных результатов.
12. **Деловой этикет** - комплекс норм поведения, выработанных многолетней международной практикой делового общения. В международной дипломатической и деловой практике принято придерживаться принципов международной вежливости, вежливого нейтралитета и вежливого исключения.
13. **Деловое совещание** - элемент управленческой деятельности руководителя; наиболее распространенная форма управления, позволяющая:
- использовать коллективный разум, знания и опыт специалистов для решения сложных проблем;
 - организовать обмен информацией между отдельными работниками и структурными подразделениями;
 - оперативно доводить конкретные задачи до непосредственных исполнителей.
- Деловые совещания различаются: по масштабам привлечения участников: федеральные, республиканские, отраслевые, региональные, городские, районные, внутренние; по месту проведения: местные, выездные; по периодичности проведения: регулярные, постоянно действующие; по количеству участников: в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (25-30 человек); по стабильности состава участников.
14. **Деятельность** — специфический вид человеческой активности, направленный на творческое преобразование, совершенствование окружающего мира и самого себя.
15. **Диагностика конфликта** - определение состояния развития конфликта. Диагностика конфликта используется с целью: разработки способов воздействия на участников конфликтного взаимодействия; прекращения или перевода конфликта в другую, более спокойную стадию.
16. **Замещение** (сублимация) — один из защитных механизмов, которые представляют собой подсознательную замену одной, запретной или практически недостижимой, цели на другую, разрешенную или доступную, которая хотя бы частично удовлетворяет актуальную потребность.
17. **Имидж** — распространенное представление о характере объекта, целенаправленно сформированный образ, а также представление, наделяющее носителя имиджа при помощи ассоциаций

дополнительными ценностями и способствующее более целенаправленному и эмоциональному восприятию.

18. **Коммуникация** — в широком смысле - обмен информацией между индивидами через посредство общей системы символов. Коммуникация может осуществляться вербальными и невербальными средствами. Различают механистический и деятельностный подход к коммуникации. Коммуникация - в механистическом подходе - односторонний процесс кодирования и передачи информации от источника и приема информации получателем сообщения. Коммуникация - в деятельностном подходе - совместная деятельность участников коммуникации (коммуникантов), в ходе которой вырабатывается общий (до определенного предела) взгляд на вещи и действия с ними. Это один из базовых механизмов и важнейшая составляющая социокультурного процесса, обеспечивающая возможность формирования социальных связей, управления совместной жизнедеятельностью людей и регулирование ее отдельных областей, накопления и трансляции социального опыта.
19. **Контент-анализ** — методика объективного количественного изучения содержания СМИ. Включает в себя подсчет того, как представлены в информационном источнике интересующие исследователя смысловые единицы.
20. **Конфликт внутриличностный** — состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанной с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений и потребностей.
21. **Коммуникативный менеджмент** — теория и практика управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и внешней средой, направленная на достижение согласия, сотрудничества и общественного признания.
22. **Коммуникативная компетенция.** В теории речевой коммуникации: совокупность личностных свойств и возможностей, а также языковых и внеязыковых знаний и умений, обеспечивающих коммуникативную деятельность человека.
23. **Коммуникативный компонент культуры речи.** В теории культуры речи: компонент культуры речи, включающий в себя: определение коммуникативной цели, прагматических условий коммуникативного акта, а также диктуемые целью и прагматикой основы выбора и организации языковых средств, формирующих соответствующие тексты в их письменной и устной реализации.
24. **Коммуникабельность** — способность, предрасположенность к общению, коммуникации, к установлению контактов и связей, психологическая совместимость, общительность.
25. **Конфликт** — высшая степень развития социальных противоречий, острое столкновение противоположно направленных мнений, позиций,

сил. В деловом общении конфликты возникают, как правило, на уровне межличностного общения партнеров.

26. **Координация** - форма социального взаимодействия в группе, коллективе, организации и т.д.: участники которого занимают равное положение; в котором отсутствуют отношения подчинения или превосходства.
27. **Круг общения руководителя** - группа лиц, с которыми руководитель вступает в общение. От особенностей круга общения руководителя зависят индивидуальный стиль взаимодействия и основные параметры деятельности всех должностных лиц. Различают три разновидности служебного общения: ближайшее, юридическое и эпизодическое.
28. **Межличностное общение** – общение между личностями, обусловленное обстоятельствами природной и социальной среды, а также личными мотивами, проявляющимися в соответствующих потребностях, интересах, целях и идеалах тех или иных людей.
29. **Мимика** — совокупность движений частей лица человека, выражающих его состояние или отношение к тому, что он воспринимает (представляет, обдумывает, припоминает и т. п.).
30. **Моделирование деловой беседы** - построение ожидаемой схемы проведения деловой беседы. Моделирование деловой беседы подразумевает: определение цели беседы; информационную подготовку; формулировку понятий и суждений; последовательность и содержание аргументации; возможную реакцию другой стороны на суждения и аргументацию.
31. **Мозговая атака** - оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Для проведения мозговой атаки создаются две группы: участники, предлагающие новые варианты решения задачи; члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения. Различают индивидуальные и коллективные мозговые атаки.
32. **Нарушения коммуникативной нормы.** В теориях речевой коммуникации и культуры речи: немотивированные отступления от коммуникативных стандартов и правил общения как в текстообразовании, так и в поведении (например, гипертрофированная книжность разговорной речи, сниженность и фамильярность делового дискурса, отсутствие коммуникативной реакции на приветствие, публичное оскорбление, ложь ради собственной выгоды, вмешательство в разговор других людей без извинения и т. д.).
33. **Паблик рилейшнз** – отношения с общественностью, искусство и наука достижения гармонии за счет понимания друг друга; рационально структурированная система коммуникационного обеспечения деятельности организации.

- 34. Постулаты речевого общения.** В теории речевой коммуникации: система постулатов, которые нужно учитывать при организации дискурсов разных типов. Ориентирами могут служить постулаты Г. Грайса, на которых основано кооперативное общение. Грайс разделил постулаты на четыре категории, которые, вслед за Кантом, назвал категориями Количества, Качества, Отношения и Способа. Категория Количества связана с тем количеством информации, которое необходимо передать, и представлена двумя постулатами: «Твое высказывание не должно содержать меньше информации, чем требуется» и «Твое высказывание не должно содержать больше информации, чем требуется». Категория Качества раскрывается в общем постулате – «Старайся, чтобы твое высказывание было истинным» – и конкретизируется в двух частных постулатах: «Не говори того, что ты считаешь ложным» и «Не говори того, для чего у тебя нет достаточных оснований». С категорией Отношения связан лишь один постулат релевантности – «Не отклоняйся от темы». Категория Способа соотнесена не с тем, что говорится, а с тем, как говорится. Общее требование – «Выражайся ясно» – конкретизируется в постулатах «Избегай непонятных выражений» и «Избегай неоднозначности».
- 35. Принципы эффективного слушания** основываются на 1) отношении слушателей, 2) их интересе, 3) их мотивации и 4) эмоциональном состоянии. Эффективное слушание требует объективного, непредубежденного, кооперативного отношения слушателей.
- 36. Речевой этикет** - правила речевого поведения на службе. Речевой этикет включает: устойчивые формы обращения, изложения просьб, выражения признательности; способы аргументации с учетом сложившейся ситуации и т.п. Различают речевой этикет проведения деловых бесед, совещаний, публичных выступлений и написания деловых писем.
- 37. Руководитель** - работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива. В круг должностных обязанностей руководителя входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления.
- 38. Саморегуляция** — процесс управления человеком собственными
- 39. психологическими и физиологическими состояниями, а также поступками.**
- 40. Служебный этикет** – профессиональные императивы к мышлению и поведению делового человека, необходимые для соблюдения канонов профессиональной деятельности.
- 41. Стиль руководства** - способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей. По К. Левину различают три типа стилей руководства: демократический

- (коллегиальный); директивный (авторитарный, единоличный); и попустительствующий (либеральный, анархический, пассивный).
42. **Тревожность** — свойство человека приходить в состояние повышенного беспокойства, испытывать страх и тревогу в специфических ситуациях.
43. **Управленческое общение** - общение руководителя с должностными лицами с целью реализации функций управления и изменения деятельности подчиненных. Различают три основные функции управленческого общения: выдача распорядительной информации; получение обратной информации (обратная связь); и выдача оценочной информации (оценка выполнения задания подчиненными).
44. **Управление конфликтами** - целенаправленное воздействие: на устранение или минимизации причин, породивших конфликт; и/или на коррекцию поведения участников конфликта. Различают внутриличностные, структурные, межличностные методы управления конфликтами, а также переговоры.
45. **Фрустрация** — эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.
46. **Ценностные ориентации** — то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый, позитивный жизненный смысл.
47. **Эмпатия** — способность человека к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний.
48. **Этика деловых отношений** - система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. Этика деловых отношений включает: этическую оценку внутренней и внешней политики организации; моральные принципы членов организации; моральный климат в организации; нормы делового этикета.
49. **Этика руководителя** - система норм нравственного поведения руководителя, основанная: на понимании и учете психологии работников; на воспитании личности; на культуре управления; на умении управлять своими чувствами в процессе личностных взаимоотношений с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами.
50. **Этические нормы** - система общих ценностей и правила этики, которым должны придерживаться все работники организации. Этические нормы разрабатываются с целью создания нормальной деловой атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений.

