



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

**Т. А. Юрис**

## **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**ПОСОБИЕ**

**для слушателей специальности переподготовки  
1-26 02 74 «Деловое администрирование»  
заочной формы обучения**

**Гомель 2018**

УДК 005.3(075.8)  
ББК 60.84+87.75я73  
Ю73

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»  
Института повышения квалификации и переподготовки ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 11 от 27.06.2018 г.)*

Рецензент: доцент кафедры социально-гуманитарных и правовых дисциплин  
ГГТУ им. П. О. Сухого канд. филос. наук, доц. *А. Ю. Савенко*

**Юрис, Т. А.**

Ю73 Деловые коммуникации в организации : пособие для слушателей специальности переподготовки 1-26 02 74 «Деловое администрирование» заоч. формы обучения / Т. А. Юрис. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2018. – 130 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

В настоящем пособии освещен ряд аспектов деловых коммуникаций: значение и функции деловых коммуникаций в системе управления организацией, их виды и особенности, эффективные технологии деловых коммуникаций, методы работы с информацией, этические нормы делового общения, специфика управленческого общения, психологические механизмы и закономерности поведения личности и группы, деловой этикет, приёмы психической саморегуляции и др.

Изучение разнообразных аспектов проблематики деловых коммуникаций способствует формированию у управленческих кадров деловых качеств, необходимых для их успешной профессиональной деятельности.

**УДК 005.3(075.8)  
ББК 60.84+87.75я73**

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2018

## Пояснительная записка

Пособие разработано для слушателей специальности переподготовки 1-26 02 74 «Деловое администрирование в соответствии с учебной программой по дисциплине «Деловые коммуникации в организации».

Предметом изучения данной учебной дисциплины являются деловые коммуникации, под которыми понимается взаимодействие, обеспечивающее успех какого-либо общего дела, создающее условия для сотрудничества людей для достижения определенных целей.

В современных условиях возрастает потребность в повышении уровня квалификации управленческих кадров, являющегося одним из слагаемых, причём, весьма значимым, эффективной деятельности организации. Управленческая деятельность предполагает владение знаниями и навыками деловых коммуникаций. Деловые коммуникации обеспечивают движение информационных потоков в организации, необходимых для её эффективного функционирования, регулирование поведения участников совместной деятельности, налаживание между ними контактов и успешного взаимодействия, и, таким образом, являются основой жизнедеятельности каждой организации.

Для выполнения очерченных задач специалисты в области управления должны владеть достаточно широким спектром профессиональных знаний и навыков – организационными, психолого-педагогическими, этическими. Вследствие усиливающихся процессов глобализации и увеличения числа международных контактов и сотрудничества современному руководителю необходимы также политологические и культурологические знания.

Предлагаемое пособие нацелено на освещение важнейших аспектов деловых коммуникаций, знание которых имеет практическое значение для управленческих кадров. Вместе с тем пособие не претендует на статус всеобъемлющего свода информации по означенной проблематике, так как вследствие многогранности аспектов деловых коммуникаций эта задача является невыполнимой в принципе. Оно содержит базовые сведения по ряду аспектов деловой коммуникации, которые послужат основой как преподавателю для сообщения дополнительной информации по темам курса во время аудиторной работы со слушателями, так и обучающимся для самостоятельного углубления знаний с помощью разнообразных источников по мере возникновения различных вопросов и проблем в профессиональной деятельности.

# Тема 1. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## 1.1. Понятие общения, его функции и виды

Слово «коммуникация» происходит от лат. *communis* — делаю общим, связываю, общаюсь. Наиболее близким к нему по значению является русское слово «общение», под которым понимается основная форма человеческого бытия. Потребность в общении, как считают психологи, относится к числу основных потребностей человека. Общение — необходимое условие нормального развития человека как члена общества и как личности, условие его духовного и физического здоровья. Отсутствие или недостаток общения может деформировать человеческую личность. Общение лежит в основе практически всего, что мы делаем и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей.

В психологии *общение* определяется как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или эмоционально-оценочного характера. Применительно к сфере управления социальными системами можно сказать, что общение — это процесс установления контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.

Общение выполняет множество функций, которые можно классифицировать по различным основаниям. Одно из общепринятых оснований классификации — *выделение в общении трех взаимосвязанных сторон или характеристик:*

- *перцептивной* — процесса восприятия и понимания людьми друг друга в процессе общения;
- *коммуникативной* — процесса обмена информацией;
- *интерактивной* — процесса взаимодействия людей в общении.

Таким образом, процесс общения включает в себя: восприятие, познание и понимание партнеров по общению, обмен информацией и межличностное взаимодействие.

*По характеру связи* общение можно подразделить на *непосредственное* (лицом к лицу) и *опосредованное* (общение путем деловой переписки, разговор по телефону).

*По количеству участвующих в общении* различают *межперсональное* общение (общение людей в парах или группах) и *массовое* общение.

В зависимости от используемой техники общения, его целей, особенностей личности можно выделить следующие его виды:

1. *Примитивное общение.* Характеризуется тем, что партнер по общению рассматривается только с двух позиций: «нужный объект»/«ненужный объект». При этом в случае потребности в «нужном объекте» с ним вступают в контакт. «Ненужный объект» полностью игнорируется.

2. *«Контакт масок».* Это формальное общение, при котором отсутствует стремление понять и учесть особенности личности собеседника. Этот процесс общения получил свое название потому, что в ходе общения участвуют «маски», например маска вежливости, строгости, безразличия, участливости и т.д. Для этого используется определенный набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. «Контакт масок» часто применяют публичные люди, постоянно находящиеся в центре внимания, для того чтобы не проявлять своих истинных эмоций, отношений, настроения.

3. *Формально-ролевое общение.* Наиболее характерно для общения в формальной обстановке, когда нет необходимости в организации личностных отношений. При этом содержание и средства общения определяются социальными ролями партнеров по общению: врач и пациент, милиционер и нарушитель правил дорожного движения, контролер и пассажиры автобуса и т.д.

4. *Духовное общение.* Духовное общение характеризуется взаимопониманием между людьми, а в его основе лежит доверие к личности собеседника. Участники общения хорошо знают личностные качества, интересы, убеждения, реакции друг друга.

5. *Ритуальное общение.* Осуществляется для поддержания связи с социумом, для подкрепления представления о себе как члене общества. Это общение связано с поддержанием традиций, исполнением каких-либо ритуалов. Например, для поддержания связи с родственниками соблюдаются семейные традиции праздников, для сохранения связей с одноклассниками человек принимает участие во встречах с одноклассниками. Другой пример ритуального общения — светское общение, определяемое формальной вежливостью. Его особенность состоит в том, что люди фактически не общаются, говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Их точки зрения на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

6. *Манипулятивное общение.* Направлено на получение односторонней выгоды. Для этого один из партнеров использует различные манипулятивные приемы воздействия: лесть, обман, демонстрация силы, демонстрация доброты и др. В результате у человека, которым манипулируют, создается впечатление, будто он сам принимает решения, сам управляет своим поведением. Манипуляция как постоянно применяемое средство — крайне негативный стиль общения. Объекту манипулирования неприятно его положение, которое ощущается как неудобство, действия против желания, даже если манипулирование не осознается объектом манипуляции. Если же манипулирование осознано после того, как оно состоялось, то объекту манипуляции его положение крайне неприятно из-за чувства, что он оказался игрушкой в чьих-то руках. Поэтому, чтобы не оказаться жертвой манипуляции, необходимо уметь предвидеть и распознавать возможные манипуляции и противостоять им. Для субъекта манипулирования постоянное прибегание к такому методу приводит к негативной деформации личности. В целом манипулирование — недопустимый стиль общения.

7. *Деловое общение.* Направлено на согласование и объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата деятельности. Потребность в нем, его содержание и формы определяются целью организации и функциями ее работников.

## 1.2. Деловое общение: специфика и функции

В теории и практике управления организациями для обозначения понятия «деловое общение» используют также термин деловые коммуникации. Далее, изучая вопросы форм, видов, уровней, способов, правил передачи и приема информации, установления взаимопонимания мы будем использовать как термин деловое общение, так и термин деловая коммуникация, понимая их как синонимы.

Современные ученые по-разному определяют организационные коммуникации, начиная от «социального клея», помогающего организации быть сплоченной и целостной, и до «сущности организации». Однако все-таки большинство специалистов сходится во мнении, что можно дать следующее определение коммуникации. *Коммуникация* — это процесс, в ходе которого люди, группы людей или организации обмениваются информацией. Без преувеличения, коммуникацию можно считать необходимым и всеобщим условием жизнедеятельности человека и одной из фундаментальных основ

существования общества. Руководители по роду своих занятий должны тратить много времени на коммуникации. Согласно научным исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего рабочего времени тратит на коммуникации. При этом он занимается тем, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений. Качество коммуникаций может прямо влиять на степень реализации целей предприятия. Отсюда можно сделать вывод, что взаимопонимание между работниками является ключом к эффективному обмену информацией.

Коммуникации являются не только необходимым условием и следствием всякой деятельности — они отражают одну из ценностей человека. Не случайно говорят, что самой большой ценностью в жизни человека является общение. Коммуникации реализуют определенные функции:

- *информационная* — включает информационное обеспечение жизнедеятельности организации, в том числе текущий обмен информацией между сотрудниками и подразделениями, информирование о результатах деятельности и планах, получение информации из внешней среды, приобретение новых или дополнительных профессиональных знаний, и т.д.;

- *объединяющая* — означает осуществление действий по установлению общности. Например, налаживание связей и отношений в процессе работы, в том числе кооперации, сотрудничества, взаимодействия. Смысл этих действий заключается в обмене информацией в расширенном понимании — не только данными, информацией, но и эмоциями, отношением к передаваемым сообщениям;

- *побудительная или мотивационная* — активизирует сотрудников, мотивирует к определенным действиям, необходимым для достижения целей организации в целом;

- *интегрирующая* — позволяет индивидуумам или группам, а также всей организации включиться в более крупные структуры, объединения и проч., т.е. в структуры и связи более высокого порядка;

- *координационная* — связана с согласованием действий различных сотрудников и подразделений в процессе деятельности организации;

- *контрольно-регулирующая* — заключается в сборе, обработке и хранении информации, позволяющей осуществлять обратную связь, вносить необходимые корректировки в случаях отклонения от планов и целей.

Роль и значение коммуникаций в процессе управления настолько велико, что трудно дать исчерпывающий список реализуемых функций. Коммуникации пронизывают всю деятельность организации и затрагивают самые разные аспекты ее жизни. Поэтому список функций можно расширять и дополнять в зависимости от точки зрения и рассматриваемого аспекта. Так, кроме перечисленных выше функций некоторые специалисты выделяют, например, экспрессивную, связанную с проявлением чувств, функцию самопрезентации, функцию формирования группового сознания, социального контроля, социализации личности. В процессе работы руководителям приходится вести множество бесед, переговоров, совещаний, во время которых возникают все новые вопросы и задачи, и, соответственно, появляется потребность в реализации дополнительных, специфических функций.

Специфику делового взаимодействия определяют следующие характеристики:

Во-первых, это достаточно жесткая регламентация целей и задач общения, способов осуществления контактов между сотрудниками. За каждым работником в организации нормативно закрепляется стандарт поведения в виде устойчивой структуры формальных прав и обязанностей, которой необходимо следовать. Ожидается, что обмен сведениями между сотрудниками носит не личный характер, а подчинен, прежде всего, совместному решению служебной задачи. В результате деловое общение оказывается в значительной степени формализованным, отстраненным.

Во-вторых, иерархичность построения организации, в соответствии с которой между подразделениями и сотрудниками закрепляются отношения подчинения, зависимости, неравенства; это, безусловно, оказывает серьезное влияние на характер взаимодействия. Одним из следствий этой особенности организационной структуры становится проблема эффективности обратной связи, передачи точной и по возможности полной информации по звеньям иерархической пирамиды.

Замечено, что эффективность распространения деловой информации по горизонтали, как правило, очень высока. Люди, работающие на одном и том же уровне, понимают друг друга «с полуслова», им не требуется детальное и подробное объяснение существа задачи.

Эффективность же вертикальной коммуникации значительно ниже. По некоторым данным, лишь 20–25% информации, исходящей от высшего управленческого звена, доходит непосредственно до конкретных исполнителей и правильно ими понимается. Отчасти это

связано с наличием в любом иерархически организованном управлении звеньев-посредников на пути прохождения информации от источника к адресату. В роли посредников выступают линейные руководители, секретари, ассистенты, канцелярские работники и др. При передаче информации с одного на другой уровень информация может быть сокращена, отредактирована, искажена прежде, чем она дойдет до получателя (эффект «испорченного телефона»).

Другой причиной, вызывающей низкую эффективность вертикальной коммуникации, может быть распространенное среди некоторых руководителей убеждение, что подчиненным вовсе не обязательно знать о положении дел на предприятии в целом, что они должны выполнять поставленные перед ними задачи, не задавая лишних вопросов. Однако, чтобы действовать осмысленно, человек должен не только иметь представление о выполняемой им конкретной операции, но видеть и более широкий контекст, в который она вписана. Если конкретные исполнители лишены сведений такого рода, они начинают искать ответы самостоятельно, при этом домысливая и искажая имеющуюся информацию. Необходимость учета этих особенностей деловой коммуникации проявляется, с одной стороны, в требовании письменно фиксировать распоряжения, решения, приказы, а с другой – в признании обратной связи важнейшим средством повышения эффективности деловых бесед.

В-третьих, следует помнить, что в деловом общении любой человек выступает одновременно как конкретная целостная личность и как представитель организации, т.е. носитель определенных профессионально-ролевых функций. Если в процессе деятельности организации не удовлетворяются личностные потребности или собственные идеи и стиль поведения не совпадают с групповыми нормами, может возникнуть внутриличностный конфликт, снизиться интерес к выполняемой работе. Мотивации труда персонала способствуют различные виды морального и материального поощрения, продвижение по службе, повышение квалификации за счет организации и др. Огромное мотивационное воздействие могут оказывать беседы руководителя с подчиненными, т.е. непосредственное взаимодействие в деловой обстановке. Критические оценки, форма постановки задач, ответы на вопросы подчиненных либо помогают сотрудникам ориентироваться в своей деятельности, побуждают их работать успешнее и прибыльнее, либо препятствуют этому.

### 1.3. Понятие организационной структуры предприятия, её задачи

*Структура управления организацией* или *организационная структура* — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенной для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.

К элементам структуры управления относятся отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. *Горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. *Вертикальные связи* — это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления организацией выделяют: *руководителей, специалистов и вспомогательный персонал*. Труд руководителей представляет собой наиболее высокую ступень управления. Они принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев. Специалисты выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения. Вспомогательный персонал (технические исполнители) осуществляет информационное обслуживание аппарата управления.

Лиц, занятых управленческой деятельностью, классифицируют и по другим признакам, в частности по составу и профилю возглавляемых ими коллективов, уровню и месту, занимаемому в системе управления. По данному признаку *руководители могут быть высшего, среднего и низшего уровней*.

Можно выделить *специфические особенности управленческого труда*:

1. работники аппарата управления занимаются умственным трудом, состоящим из трех видов деятельности:

*организационно-административная и воспитательная работа* (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);

*аналитическая и конструктивная работа* (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);

*информационно-техническая работа* (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции);

2. работники аппарата управления участвуют в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно через труд других лиц);

3. предмет труда — информация;

4. средства труда — организационная и вычислительная техника;

5. результат труда — управленческие решения.

Таким образом, организационная структура управления предприятием — это упорядоченная совокупность управляющих служб, характеризующаяся определенными взаимосвязями и соподчинением. Главная цель организационной структуры состоит в обеспечении реализации стратегии организации (предприятия, фирмы и т.д.). Организационная структура — это, по сути, тот инструмент, благодаря которому руководитель или владелец организации достигает поставленных целей, её декларируемой миссии. Назначение структуры заключается в распределении работ между членами организации и координации их действий, направленных на достижение общих целей организации. Структура определяет задачи и ответственность работников, рабочие роли и взаимоотношения, а также коммуникации между ними. Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться.

На выбор организационной структуры влияет множество ситуационных факторов как внутри организации, так и за ее пределами: масштаб предприятия или организации, их специфика, степень подвижности внешней среды, характеристики отрасли, в которой функционирует организация и др. Видами иерархических (бюрократических) структур являются линейные, штабные, функциональные, дивизиональные и другие организационные структуры, каждая из которых обладает своими преимуществами и ограничениями.

#### 1.4. Психология рабочей группы

Для обеспечения деловой активности необходимо понимать психологию рабочей группы.

В процессе формирования и жизнедеятельности любой группы реальны такие явления, как групповые цели, потребности, интересы, групповые нормы, групповое сознание, морально-психологический климат, корпоративная мораль, то есть, «мы – чувства». Взаимосвязанность и взаимозависимость членов коллектива достигается за счет сближения мнений, оценок, интересов, чувств и поступков членов группы. В ходе совместной деятельности образуются специфические механизмы регуляции динамики индивидуальных познавательных процессов, совместные стратегии решения задач, общий для группы стиль деятельности, происходит обмен индивидуальными качествами, расширяется спектр индивидуальных возможностей, развивается способность, желание и умение соотносить свои цели и действия с целями и действиями других людей. Условия взаимодействия способствуют расширению информационного пространства, дают возможность увидеть большее количество аспектов реализуемой задачи и способов ее решения, а итогом взаимодействия является своего рода унификация представлений участников деятельности.

В социальной психологии используются понятия совместимости и сработанности членов группы.

*Совместимость* – это оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия, возможность группы в данном составе взаимодействовать бесконфликтно и согласованно, что создает условия для эффективной совместной деятельности.

*Сработанность* – это согласованность в работе между участниками совместной деятельности. Для сработанности ведущим является поведенческий компонент: высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность успешностью работы и, как следствие, отношениями с партнерами, низкие эмоционально-энергетические затраты. Таким образом, совместимость в большей степени выявляет ориентацию на хорошие межличностные отношения, а сработанность – нацеленность на результативность взаимодействия.

Выделяют четыре уровня совместимости: *физиологический, психофизиологический, психологический и социально-психологический*.

На первых двух уровнях совместимость представлена сочетанием особенностей темперамента, динамических характеристик психофизиологических реакций, биоритмов, основных психических

процессов (ощущение, восприятие, память, мышление, внимание), психофизиологической выносливостью и эмоционально-волевой устойчивостью к работе в экстремальных условиях. Психологический уровень предполагает соответствие характеров и мотивов, а социально-психологический основывается на согласовании социальных ролей, интересов, ценностных ориентаций, культурного и общеобразовательного уровней развития.

Основным индикатором совместимости являются эмоциональные переживания при взаимодействии, наиболее ярким проявлением которых служит эмпатия как особый способ понимания.

Наиболее значимыми для успеха деловых отношений являются высокий самоконтроль поведения и эмоций, работоспособность, активность, отсутствие подозрительности, недоверчивости к окружающим, завышенных притязаний и стремление только к личному успеху.

Кроме того, многие исследования показывают, что отношения, основанные на общих ценностях и мотивации, больше способствуют эффективности, чем отношения на основе симпатий и антипатий. Гипертрофированное внимание к эмоционально-межличностным связям и их усилению может нанести ущерб формированию системы деловых отношений, особенно в только что организованных, а также в слаборазвитых группах и коллективах.

Современный менеджер должен быть активен в изучении и сознании этих феноменов коллектива, т.к. групповая деятельность протекает эффективно тогда, когда учитываются этические правила и нормы, становящиеся неписанным законом. Высокий моральный дух – такое психологическое состояние индивидуума, которое побуждает его активно участвовать в работе организации и направлять всю свою энергию на выполнение ее задач. Для того чтобы обрести высокий моральный дух, служащий должен отождествлять себя либо с целями организации, либо с группой, цели которой совпадают с целями организации. И наоборот, отсутствие лояльности группе или конфликт между группой и организацией в целом относится (с точки зрения организации) к числу важнейших причин низкого морального духа.

Очень часто важную роль в создании морального духа рабочей группы играют люди, которые берут на себя роль лидера, руководителя. Лидер, даже обладающий большими природными способностями, не сможет сформировать социальную группу, если для нее нет опоры в общих задачах, в вере во что-то общее, в единых привязанностях или

символах, но он часто способен выступать как катализатор для образования социальной группы.

#### Вопросы для самопроверки

1. В чём состоит суть общения?
2. Какие три основные характеристики выделяют в общении?
3. Какие существуют виды общения?
4. В чём заключается специфика деловых коммуникаций?
5. Каковы основные функции деловых коммуникаций?
6. Что такое организационная структура предприятия?
7. В чём заключается главная цель организационной структуры предприятия?
8. В чём состоят специфические особенности управленческого труда?
9. Какие существуют классификации лиц, занятых управленческой деятельностью?
10. Какие психологические явления характерны для рабочей группы?
11. Какие психологические качества наиболее значимы для успешных деловых отношений?
12. Какова роль руководителя в создании морального духа рабочей группы?

## Тема 2. ИНФОРМАЦИЯ В ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ

### 2.1. Понятие информации, её типы. Методы работы с информацией

Информация (от латинского *informatio* — разъяснение, изложение), первоначально — сведения, передаваемые людьми устным, письменным или другим способом (с помощью условных сигналов, технических средств, и т.д.); с середины 20 века общенаучное понятие, включающее обмен сведениями между людьми, человеком и автоматом, автоматом и автоматом.

Наиболее примечательное свойство информации — способность вызывать изменения. Когда люди узнают что-то новое, они начинают жить по-другому, меняются и их потребности в информационных услугах. Непременным условием выживания в условиях рынка и сохранения конкурентоспособности является адаптация к изменяющимся потребностям. Практически ценность информации

прямо пропорциональна той роли, которую она играет в принятии решений, и тому, что поставлено на карту этим решением. Ценность информации определяется тем, как вы распорядитесь ею. Сама по себе она стоит немного.

Информация, призванная обеспечить принятие решений, становится фактором производства и подобно труду, материалам и капиталу создает богатство. В этой своей функции информация является элементом конкурентоспособности, равным по значению умелости менеджмента.

Информация состоит из всех объективных фактов и всех предположений, которые влияют на восприятие человеком, принимающим решение, сущности и степени неопределенностей, связанных с данной проблемой или возможностью. Все, что потенциально позволит снизить степень неопределенности, будь то факты, оценки, прогнозы, обобщенные связи или слухи, должно считаться информацией.

Существует многообразие типов информации, используемых менеджерами: факты, оценки, прогнозы, обобщенные связи, слухи.

*Факт:* событие или условие, которое наблюдается напрямую (простейший вид информации).

*Оценки:* отличаются от фактов тем, что базируются скорее на умозаключениях и (или) статистических приемах, чем на прямом наблюдении и подсчете. Такая оценка может отличаться от действительного факта по двум направлениям. Так как она базируется на выборке, на нее влияет ошибка выборки; кроме того на нее воздействует также ошибка измерения, ибо она основана не на непосредственном наблюдении. Последствия обеих ошибок могут быть сведены к минимуму: первая — путем увеличения размера выборки, вторая — при помощи более точных методов измерения.

Оценки связаны с прошлым и настоящим, тогда как *прогнозы* — с будущим. Частично они основаны на экстраполяции тенденций, частично на аналогии и частично на здравом смысле.

На практике часто используют *обобщенные связи* как основу для оценки и прогноза. Например, они устанавливаются между объемом продаж и такими факторами как национальный доход, доверие потребителя, план расходов корпоративного капитала и т.д.

*Слух* отличается от факта только тем, что источник информации менее надёжен. Но слух может быть единственным доступным источником отдельных видов информации, например, планов

конкурентов. Таким образом, слухи занимают определённое место в информационной системе любой организации.

*Этапы работы с информацией.*

*Этап 1. Постановка целей работы с информацией.* Цели должны быть сформулированы максимально конкретно, чтобы повысить эффективность поиска полезной информации. Исходя из поставленных целей, всю информацию можно условно разделить на три категории.

*Стратегическая информация* — это сведения, позволяющие осуществлять долгосрочное планирование, решать наиболее глобальные задачи. Такая информация может включать перспективные оценки среды, экономические прогнозы и демографические тенденции.

*Тактическая информация* — это сведения, позволяющие решать тактические задачи в рамках выполнения стратегического плана. Если стратегическая информация помогает определить цели деятельности, то тактическая — методы их достижения. Информация этой категории может включать производственные сводки, промежуточные данные экономических показателей и др.

*Оперативная информация* — не менее значимый вид данных, к которым относятся внезапно вышедшие экономические, финансовые и прочие деловые новости, курсы валют и т.д.

*Этап 2. Поиск информации.*

Поиск информации включает в себя поиск источника информации, проверку его достоверность, актуальность и полезность. Все источники можно разделить на три группы.

1. Медийные источники информации. Сюда входят любые СМИ: интернет-издания, пресса, ТВ, радио.

2. Узкоспециализированные источники информации: тематические сайты и блоги, книги, научные труды и аналитические статьи отдельных авторов, сайты конкретных компаний и финансовых субъектов.

3. Живые субъекты информации — конкретные люди, компетентные в определённом вопросе.

Лучше иметь несколько надёжных источников информации в той или иной сфере. Если они предоставляют одинаковые или сходные данные, то степень правдивости информации существенно повышается.

*Этап 3. Анализ полученной информации*

Анализ накопленной информации нужно начинать с деления её на две группы: полезная информация и бесполезная (информационный шум). Их разграничение можно произвести с помощью ответа на простые вопросы:

– Чем конкретно вам полезна данная информация?

- Где, как, когда, с какой целью вы можете её применить?
- Какой полезный эффект вы получите от применения этой информации?

От бесполезной информации (которая составляет 90% всей информации) стоит избавляться, а полезную проверять на достоверность, сравнивая источники, и актуальность (бесполезно пользоваться устаревшими данными).

#### *Этап 4. Хранение информации.*

Хранение информации, необходимой для работы в течение длительного времени, можно осуществлять в бумажном и электронном виде. Первый вариант на сегодняшний день уже неактуален: информацию в бумажном виде хранить неудобно (конечно, если речь идёт именно об информации, а не о важных документах). Поэтому все бумажные носители лучше сразу превратить в электронные и сохранить на жёстком или съёмном электронном носителе. Для предотвращения утери единственного экземпляра информации в электронном виде необходимо делать копии. Для них можно использовать флэш-накопители и так называемые облачные сервисы, позволяющие хранить информацию на других серверах онлайн. Есть *золотое правило хранения информации*: необходимо хранить оригинал и две копии – так вероятность утери данных будет сведена к нулю.

Можно выделить три уровня доступа к информации, исходя из частоты обращения к ней.

1 уровень. *Информация, которая необходима ежедневно.* Она должна храниться так, чтобы доступ к ней можно было получить мгновенно. Если это бумажные документы, то они должны находиться на рабочем столе, электронные – на рабочем компьютере. Ярлыки наиболее часто используемых документов можно вывести на рабочий стол, но сами материалы лучше хранить в папке «мои документы» или на несистемной части жёсткого диска, чтобы они не были утеряны при возможных сбоях в системе.

2 уровень. *Информация для периодического использования.* Её можно хранить в ящиках рабочего стола или в отдельных папках на жёстком диске. Если информация переходит с первого уровня на второй, то необходимо спрятать документы в ящик и удалить ярлыки, чтобы не захламляли рабочее пространство.

3 уровень. *Архивная информация,* которая может понадобиться только при наступлении определённых обстоятельств, но её всё равно необходимо хранить. Бумажные документы можно поместить на отдельно выделенные полки и стеллажи, электронные файлы

архивировать, чтобы они занимали меньше места, или отправить их на облачные сервисы.

Если информация устарела и точно не понадобится для работы, то не нужно её хранить, следует выбросить или удалить.

Важно также правильно классифицировать информацию каждого уровня, чтобы быстро и легко можно было найти нужные данные. То есть, необходимо продумывать структуру хранения информации, систематизировать данные, распределить их по папкам, в том числе разного уровня вложенности. Например, может быть папка «2018», в ней папки «январь», «февраль» и т.п., в каждой из них «входящие документы», «исходящие документы», «отчётность», «договоры» и т.д.

*Этап 5. Принятие решения.* Накопленная информация осмысливается, преобразуется в нужный нам вид, что даёт возможность сделать выводы, принять решение, разработать рекомендации. Точность и правильность принятого решения как стратегического, так и оперативного характера зависит от того, насколько грамотно осуществлялся поиск, обработка и даже хранение информации.

## 2.2. Основные характеристики деловой информации

*Деловая информация*, необходимая для принятия решений, причем как на этапе формулирования решения, так и на этапе проверки его правильности, существует в виде различных показателей и их систем, характеризующих определенные направления деятельности организации, развития региона, отрасли, страны в целом.

Деловая информация подразделяется прежде всего на *внешнюю* (поступающую от объектов внешней среды анализируемого объекта) и *внутреннюю* (возникающую на самом объекте анализа). И та, и другая информация может быть *формальной* и *неформальной*. Неформальная поступает от неофициальных лиц и источников, формальная содержится в учетных и отчетных данных.

Основные виды деловой информации в зависимости от содержания – *техническая, технологическая, экономическая, социальная, правовая и др.* Каждый из этих видов в свою очередь делится на более мелкие подразделения. Например, в экономическую информацию может входить финансовая, ценовая, затратная и др.

Деловая информация, на которой основывается менеджмент, должна соответствовать определенным требованиям. К ним относятся: *аналитичность информации, достоверность, единство, оперативность, рациональность, конфиденциальность.*

*Аналитичность* информации означает, что информация, независимо от источников поступления, должна соответствовать потребностям анализа, то есть её содержание должно быть доступно и понятно, чтобы пользователь мог применять ее для принятия решения, не боясь допустить ошибку. Для ясного понимания информации необходимо, чтобы формы ее представления отражали существо вопросов, были четкими, без излишней детализации, правильно переведенными с иностранных языков.

*Достоверность* информации — гарантия объективности и правдивости представляемых данных, что предполагает необходимость указания методов сбора, учета и обработки информации, чтобы пользователи могли правильно понимать назначение представляемой информации и проверить ее.

*Единство* информации, поступающей с разных потоков, означает устранение обособленности и дублирования различных источников информации, а также сопоставимость информации — возможность сравнения показателей с данными по другим фирмам, регионам, государствам.

*Оперативность* информации означает её своевременное поступление к пользователю, чтобы удовлетворить его интересы в нужный момент или к определенному сроку для принятия решения.

*Рациональность* информации требует минимума затрат на сбор, хранение и использование данных. Вместе с тем информация должна максимально полно обеспечивать запросы анализа и управления. Таким образом, возникает понятие полезной и бесполезной информации, а отсюда — устранение излишних информационных потоков и введение нужных.

*Конфиденциальность* информации — строгий учет и контроль за распространением информации среди внешних пользователей, а также за ее содержанием и характером. К конфиденциальной информации относится, прежде всего, коммерческая тайна — производственная, научно-техническая, управленческая, финансовая и другая документируемая информация, которую используют для достижения коммерческих целей (получение прибыли, предотвращения потери, получения добросовестного преимущества над конкурентами).

Таким образом, информация должна быть целенаправленной и ориентированной на соответствующие уровни управления.

Источники данных для экономического анализа, к примеру, делятся на *плановые, учетные и внеучетные* (неформальные). При этом анализ

не ограничивается только экономическими данными, а широко использует техническую, технологическую и другую информацию.

К плановым источникам относятся все типы планов, которые разрабатываются на предприятии, а также нормативные материалы, сметы, ценники, проектные задания.

Источники информации учетного характера – это все данные, которые содержат документы бухгалтерского, статистического и оперативного учета, а также все виды отчетности, первичная учетная документация. Сюда же относятся машинные источники информации: данные, которые содержатся в оперативной памяти ПЭВМ, на дискетах и в разнообразных машинограммах.

К внеучетным источникам информации относятся документы, которые регулируют хозяйственную деятельность, а также не относящиеся к перечисленным ранее, а именно:

- официальные документы, которыми обязано пользоваться предприятие в своей деятельности: законы, указы президента, постановления правительства, приказы вышестоящих органов управления, акты ревизий и проверок, приказы и распоряжения руководителей предприятия;

- хозяйственно-правовые документы: договоры, соглашения, решения арбитража и судебных органов, рекламации;

- решения общих собраний коллектива акционеров, пайщиков и т.д.;

- торговые и профессиональные журналы, информационные бюллетени, справочники, общие газеты и журналы, рекламные проспекты;

- техническая и технологическая документация;

- материалы специальных исследований рынка и производства;

- устная информация, которая получена от работников своего предприятия, потребителей, поставщиков, конкурентов, на различного рода деловых встречах и совещаниях, от консультантов, из радио- и телепередач;

- промышленный шпионаж.

Потоки деловой информации пронизывают предприятие. Среди них можно выделить потоки от внутренней и внешней его среды. Внутренняя среда обуславливает следующие потоки:

- от производства (каждая структурная единица – цех, служба, стратегическая хозяйственная единица, бизнес-единица – поставляет

массу технической, технологической, экономической и другой информации);

- системы жизнеобеспечения предприятия;
- ресурсообеспечения;
- маркетинговой службы;
- кадровых служб;
- финансовой службы;
- бухгалтерии;
- сбытовой службы;
- научных подразделений.

При этом каждый из этих потоков имеет практически прямую и обратную связь со всеми остальными.

Информационные потоки внешней среды воздействуют на предприятие в целом и его отдельные службы. Это потоки от поставщиков, потребителей, конкурентов, государства, профсоюзов, информация о состоянии политики, экономики, научно-технического прогресса, социально-культурной среды, международной обстановки.

Таким образом, информационные потоки обрушивают на предприятие лавину фактов хозяйственной жизни. В результате руководители страдают от избытка не относящейся к делу информации. Поэтому необходимо отделять неуместную информацию, что и происходит в ходе экономического анализа путем ее соответствующей обработки. Обработанная информация должна содержать данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени. Такая информация и будет основой управленческих решений и должна быть по возможности исчерпывающе точной и оптимально объемной.

Обработанная информация о фактах хозяйственной жизни может сообщаться *в текстовой форме, таблицах и графиках*. В экономическом анализе следует отдавать предпочтение табличной и графической формам (особенно в оперативном анализе) или их сочетанию. Текстовая форма более уместна в анализе исследований за длительные периоды. Однако предприятия, широко используя табличную форму, предпочитают сопровождать ее текстовой в виде объяснительных записок, справок и заключений. Графической форме уделяют мало внимания, применяя в основном иллюстративные, а не аналитические графики.

Аналитические графики, в отличие от иллюстративных, постоянно пополняются новыми данными и являются эффективно действующим инструментом аналитической работы. В отличие от табличного

материала график дает обобщающий рисунок положения или развития изучаемого явления (историю развития), позволяет зрительно заметить те закономерности, которые содержит числовая информация. На графике более выразительно проявляются тенденции и связи изучаемых явлений. Построение графиков требует определенных художественных способностей (выбор масштаба, композиции, цвета), что иногда затрудняет их применение.

Табличные формы сообщения хозяйственных фактов весьма разнообразны – от крошечных до занимающих обширную площадь таблиц. Следует заметить, что хорошо читаемой таблицей является таблица, содержащая не более 10–12 граф и 25–30 строк. Деловая информация для целей анализа обрабатывается различными способами. Каждая таблица – результат того или иного метода бизнес-анализа, от самых простых до чрезвычайно сложных. Часто небольшая по размерам таблица является итогом большого количества расчетных операций и группировок и синтеза первоначальных данных.

Аналитическая таблица представляет собой систему мыслей, суждений, выраженных языком цифр. Она значительно выразительнее и нагляднее словесного текста. Показатели в ней располагаются в более логичной и последовательной форме, занимают меньше места по сравнению с текстовым изложением, и познавательный элемент достигается значительно быстрее. Табличный материал дает возможность охватить аналитические данные в целом как единую систему. С помощью таблиц значительно легче прослеживаются связи между изучаемыми показателями.

Внешне аналитическая таблица состоит из общего заголовка, системы горизонтальных строк (подлежащего) и вертикальных граф (сказуемого). Подлежащее показывает, о чем идет речь, содержит перечень показателей, характеризующих явление. Сказуемое указывает, какими признаками характеризуется подлежащее. Каждая таблица должна иметь заголовок, который кратко выражает ее содержание. Заголовок должен быть точным, кратким и выразительным.

Графы, содержащие подлежащее, нумеруются заглавными буквами алфавита или оставляются без номера, а графы, содержащие сказуемое, – арабскими цифрами. В необходимых случаях в графах или у каждой строки надо указывать единицу измерения показателя. Если все элементы таблицы выражены в одинаковых единицах измерения, то эту единицу, как правило, выносят в заголовок таблицы.

Используется три вида таблиц: простые, групповые и комбинированные. В простых таблицах перечисляются единицы

характеризуемого явления, такая таблица дает только перечень информации об изучаемом явлении. В групповых таблицах данные по отдельным единицам изучаемого явления объединяются в группы по одному существенному признаку. В комбинированных таблицах материал подлежащего разбивается на группы и подгруппы по разным признакам. Эти группировки служат целям установления связей между изучаемыми явлениями.

Перед обработкой информация проверяется на доброкачественность и достоверность, а также приводится в сопоставимый вид. Аналитическая обработка информации часто проводится с точностью до целых чисел или десятых долей числа, но этот прием подходит далеко не во всех случаях. Часто приходится делать расчеты и с точностью до пяти знаков после запятой.

Обработанная деловая информация служит основой для отчетности предприятия, составляемой по предприятию в целом и его отдельным подразделениям. Обычно отчетность составляется ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. Кроме обязательной общегосударственной отчетности предприятие может вести свою внутреннюю отчетность, особенно при значительном развитии оперативного анализа.

### 2.3. Структура делового письма, его стиль и содержание

Современный бизнес постепенно превращается в бизнес по переписке. С помощью писем — электронных или традиционных — происходит общение с клиентами, деловыми партнерами, работодателями. Письмо позиционирует автора либо как профессионала, либо как человека, с которым не стоит продолжать отношения. Профессионал должен уметь писать понятно, результативно, убедительно, интересно.

*Письмо* — это короткий текст объёмом в 1-2 страницы, предназначение которого донести до адресата информацию относительно чего-либо. Характер информации и отношения между отправителем и получателем письма делят корреспонденцию на *деловую (формальную) и личную (неформальную)*.

Для делового письма характерны: *лаконичность, точность, аргументированность и логичность, информативность, оценочная и эмоциональная нейтральность, стандартизованность (используются официальные бланки, употребляются устойчивые обороты речи, специальные канцелярские термины и построения), количество тем — 1-2, адресность, чётко выраженная субординация (в случае необходимости)*.

Вид делового письма определяют цели его написания. Если письмо пишется с коммерческими целями, то

1. письмо с предложением заключить сделку на конкретных условиях – это *письмо-предложение (оферта)*;
2. письмо для уточнения условий сделки – *письмо-запрос*;
3. информирование адресата о нарушении обязательств по договору с его стороны – *письмо-претензия (рекламация)*.

В случае преследования некоммерческих целей пишут

1. благодарственное письмо;
2. гарантийное письмо для подтверждения своих обязательств, письмо-подтверждение для выражения своего согласия;
3. информационные письма;
4. письма-напоминания о важных договорённых обязательствах, штрафных санкциях;
5. письма-поздравления, письма-просьбы, письма-соболезнования;
6. сопроводительное письмо в случае отправления важных документов или материальных ценностей.

Письмо, адресованное сразу нескольким получателям, называется *циркулярным письмом*.

Письма отличаются своей структурой. Регламентированные письма предполагают составление текстовой части письма по определенному образцу, а нерегламентированные имеют свободную форму изложения.

Форма отправления письма: в конверте, в электронном виде, по факсу.

Структура делового письма.

*Реквизиты адресанта* (отправителя) содержат основную информацию о должности и местонахождении лица, который отправляет письмо, обычно указываются некоторые подробности об организации, если письмо должно отправляться не в рамках одной компании. Обычно для быстрого заполнения этого раздела используют специальный бланк.

*Реквизиты адресата* (получателя) обязательно включают занимаемую им должность, инициалы в развернутом виде, полное название компании и ее фактический адрес.

*Дата.* Должно стоять число написания и отправления делового письма. Обычно его нужно вписывать в специальное окошечко на фирменном бланке, образец которого можно посмотреть [тут](#). Указание даты позволяет упростить сортировку писем, которые должны укладываться в архиве строго в соответствии данному параметру.

*Заголовок* — это краткое изложение сути делового письма, адресат может быстро определить его цель. Заголовки могут быть составлены таким образом: «Вопрос по заказу касательно запчастей», «О перемене ставок на товар».

*Обращение.* Нужно обращаться к адресату персонально. Желательно предварительно узнать имя и отчество, если этого сделать невозможно, следует указать должность человека. Обращения могут выглядеть так: «Уважаемый господин Васильев!», «Уважаемая Александра Степановна!», «Уважаемый господин заместитель директора!», «Уважаемые сотрудники!». В правилах написания делового письма считается неприемлемым применение сокращений, таких как «г-н», «г-жа». Не следует вместо полного имени и фамилии указывать краткие инициалы человека.

*Прембула или вступление.* В ней описывается главная цель делового письма, а также факторы, побуждающие к его отправке. Развернутое разъяснение необходимо не всегда, только в случаях, когда требуется обсудить важные моменты, решение которых нужно проводить неотложно. Обычно начинается со слов: «Вынуждены довести до Вашего сведения...», «От корпорации «Н» поступило предложение...», «Должен Вас оповестить...», «Учитывая вчерашний разговор по телефону...». Информация, которую последовательно излагают в преамбуле, должна плавно переходить в следующий раздел письма.

*Основная часть.* Главная мысль и вся суть, любые подробности и предложения пишутся именно в этом разделе. Все предложения должны быть грамотно выстроены, взаимосвязаны. Спешке и яркому выражению своего мнения здесь не место. Многие предпочитают писать краткие письма, поэтому, если можно изложить основной смысл статьи в несколько предложений, не следует их растягивать. Заканчивать основную часть нужно с определенным посылом. Может выражаться надежда на заключение делового договора, продолжение сотрудничества, просьба об извинении, выражении уверенности в предстоящем событии или обращаться с определенным вопросом с указанием неразрешенных проблем или трудностей.

*Заключение* выражается формулой вежливости. При составлении заключительной фразы учитывается основная тема и цель письма, также степень знакомства и дружелюбности с адресатом. Чаще всего нужно оканчивать деловое письмо фразой «С уважением...», если отношения носят более доверительный характер, можно заменить стандартную форму заключения на «Искренне Ваш...».

*Подпись.* После написания фразы вежливости в заключении, нужно указать занимаемую должность на работе, далее полные инициалы: фамилию, имя и отчество адресанта.

*Постскриптум.* Данный раздел применяется по необходимости, необязателен. Нужен, если требуется передача какого-либо важного события, относящегося к теме письма, произошедшего уже после его написания. Иногда требуется указание интересной для адресата информации, которая не имеет прямого отношения к теме письма, однако дополняет его.

*Приложения.* К деловому письму могут прилагаться дополнительные бумаги, в которых содержится любая информация, иногда это копии документов, фотографии или любые другие предметы. Никаких правил к написанию и оформлению приложений не предъявляется.

В деловой переписке постоянно приходится делать выбор относительно стиля письма и тона общения с адресатом. Формальный стиль не подходит для письма-благодарности или письма-соболезнования, то есть тех деловых писем, в которых необходимо выразить чувства. Личного стиля также лучше придерживаться в письме-просьбе или письме-предложении.

*Типичные ошибки при составлении деловых писем:*

1. отсутствие структуры;
2. присутствие в тексте письма сленга или неформальной лексики;
3. неаккуратное оформление;
4. изобилие орфографических, синтаксических, стилистических ошибок;
5. отсутствие в письме достоверных фактов, объективной информации;
6. нарушение элементарных правил вежливости (особенно в письмах-претензиях);
7. использование в тексте громоздких и непонятных предложений;
8. отсутствие логики в изложении материала;
9. отсутствие расшифровок аббревиатур;
10. общая размытость текста в случае его бесцельного составления.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое информация?
2. В чём состоит главное свойство и практическая значимость информации?

3. Раскройте суть этапов работы с информацией.
4. Какие существуют виды деловой информации?
5. Какую форму может принимать деловая информация?
6. Что такое деловое письмо?
7. Какие требования предъявляются к деловому письму?
8. Какие существуют виды делового письма?
9. Какова структура делового письма?
10. Какие типичные ошибки допускают при составлении делового письма?

## Тема 3. ВИДЫ И ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

### 3.1. Виды и стили делового общения

Деловое общение помогает построить взаимоотношения с начальниками, коллегами, подчиненными, партнерами и клиентами. В процессе общения происходит обмен не только информацией, но и опытом, знаниями в определенной области. Существуют различные виды делового общения.

*Беседа* – устный контакт между собеседниками, сводится к обсуждению важных проблем и задач, уточнению некоторых нюансов, касающихся работы. Участники разговора в таком случае должны иметь право разбираться с различными задачами и принимать решения. Статусы собеседников должны быть равными.

*Переговоры* имеют более жесткую структуру. В них, как правило, участвуют представители разных компаний или подразделений. Переговоры используются для объединения усилий с партнерами, которые заинтересованы в решении конкретной задачи.

В *совещании* принимает участие группа или большой круг заинтересованных и вовлеченных лиц. Совещание предполагает сбор, анализ информации, обмен данными, а также принятие решения в спорных моментах.

*Выступление* – в данном случае один человек или небольшая группа делится необходимой информацией с аудиторией. В таком случае сообщение не сводится к обсуждению темы, а преподносится как информация. Данная форма общения требует от выступающего лидерских качеств, умения держаться в обществе, а также ораторских навыков.

*Переписка* – непрямой способ коммуникации, играет своеобразную роль заочного общения. К данному виду общения относятся приказы,

протоколы, постановления, запросы, отчеты, официальные письма, инструкции и так далее. Переписка используется для общения между подразделениями или организациями. Необходимо соблюдать конкретные правила при ведении переписки.

Деловому общению нужно учиться. Личностные качества и демонстрация своего «Я» при этом уходят на второй план. Главным остается умение учитывать интересы и пожелания оппонента и совмещать их со своими требованиями таким образом, чтобы обе стороны достигали желаемого результата.

Деловое общение состоит из нескольких этапов.

*Формирование мотива.* Без него не получится добиться эффективного взаимодействия.

*Подготовка к общению* – это составление плана беседы, подготовка доводов и информации. Необходимо также подготовить список задач, которые необходимо решить во время общения.

*Начало общения.* Нужно установить контакт, после этого необходимо создать благоприятный для беседы «климат отношений».

*Постановка проблемы* – выделение круга проблем, изложение своей позиции и видения данной задачи.

*Обмен информацией* – выяснение позиции собеседника. Важно поддерживать общение и отвечать на вопросы на доступном официальном языке, упуская при необходимости профессиональную терминологию.

*Убеждение и аргументация* – необходимы при разногласиях и вытекают из предыдущего этапа общения. Необходимо отметить позитивные стороны вашего видения ситуации и разрешения спорного момента.

*Поиск решения проблемы или задачи* – конец обсуждения, его итог должен устроить всех участников.

*Анализ результатов* – демонстрирует, были ли принятые решения правильными.

*Принятие решения* – предполагает согласие всех сторон после проведения анализа. В данном случае участники дискуссии принимают решение о дальнейшем сотрудничестве или прекращении контактов.

Для успешного делового общения большое значение имеет умение располагать к себе людей и держаться в обществе. Важно учитывать культурные особенности и национальные традиции собеседника.

Классификация стилей делового общения:

*Авторитарный.* В его основе – неоспоримая власть начальника и абсолютное подчинение сотрудников. Любые решения принимаются

единолично и не обсуждаются с заинтересованными или вовлеченными лицами.

*Демократический* – главной особенностью являются совместное обсуждение вопросов и стремление к взаимопониманию. При общении с собеседником используются просьба, рекомендации и мотивация.

*Попустительский или формальный* – определяется минимальным участием руководителя в управлении персоналом, ведении переговоров и принятии решений. Сложные дела и принятие рискованных решений переносятся на других. Эффективность такого управления зависит больше не от руководителя, а от уровня развития группы.

*Либеральный* – нечто среднее между авторитарным и демократическим стилями.

*Официально-деловой* – предполагает строгое соблюдение коммуникативных норм, речевых клише и регламента делового общения, где нет места проявлению индивидуальности.

*Научный* – строгая, краткая и выдержанная речь, уместная лишь в сферах науки и образования. Применяется в исследовательской или преподавательской деятельности.

### 3.2. Восприятие и понимание в процессе общения

В общении выделяют три взаимосвязанных стороны:

— *коммуникативная сторона общения* состоит в обмене информацией между людьми (информационная функция);

— *интерактивная сторона* заключается в организации взаимодействия между людьми, например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника (регулятивная функция);

— *перцептивная сторона* общения включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания (функция взаимопонимания).

*Восприятие* (в социальной психологии) – это целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения. Как правило, человеку требуется около 30 секунд для составления первичного образа. Образ партнера, который создается при знакомстве, – это регулятор последующего поведения. Для каждой категории партнеров есть как бы разные «техники» общения.

Люди достаточно точно приучаются определять принадлежность партнера к какой-то группе. Гораздо более вероятны ошибки в определении индивидуальных качеств партнера. Одной из причин

ошибочного восприятия человека могут стать *социальные стереотипы* – устойчивые представления о людях, свойственные представителям той или иной социальной группы. Наиболее известны этнические (национальные) стереотипы, например, представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или педантичности немцев. Социальным стереотипом является, например, доверие к людям в белых халатах – для рекламы гигиенических средств и медицинских препаратов успешно используется образ врача.

Ошибки восприятия также обуславливаются, в частности, действием факторов превосходства, привлекательности и отношения к нам.

*Фактор превосходства.* Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т.д. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чём-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причём превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (недооценка) происходит по многим параметрам.

Основными источниками информации для оценки человека являются, во первых, одежда человека, знаки отличия, очки, причёска, награды, драгоценности, машина, оформление кабинета и т.д.; во вторых, манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т.д.) Поэтому выделение превосходства какими-то внешними, видимыми средствами всегда существенно.

*Фактор привлекательности.* Оценка внешности человека как привлекательной или непривлекательной приводит к соответственной переоценке или недооценке другими людьми многих его личностных качеств. Параметры привлекательности определяются не отдельным человеком, а обществом. Есть одобряемые и неодобряемые обществом типы внешности. Стремление человека быть привлекательным означает желание быть социально-одобряемым.

*Фактор отношения к нам.* Люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо.

Ошибки, которые могут возникнуть при первом общении, корректируются в ходе постоянного и длительного общения. В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнёра. Оно достигается *идентификацией* – уподоблением себя партнёру: человек как бы ставит себя на место

другого и определяет, что бы он чувствовал и как бы он действовал в подобных ситуациях.

### 3.3. Общение как коммуникация

Деловое общение – это, прежде всего, коммуникация, то есть обмен информацией, значимой для участников общения. Средства коммуникации делятся на 2 группы: *вербальные (словесные) и невербальные*. По утверждениям психологов, словами передаётся около 35% информации, 65% – с помощью невербальных средств. Словами передаётся чистая информация, невербальными средствами – отношение к партнёру по общению.

*Вербальное общение.* Речь как средство общения одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника. В структуру речевого общения входят:

1. Значение и смысл слов, фраз. Важную роль играет точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонаций.

2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

3. Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки — это кашель; нулевые звуки — паузы, а также звуки назализации — «хм-хм», «э-э-э» и др. Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх — тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональностей, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи также отражает чувства: быстрая речь — взволнованность или обеспокоенность; медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Высказывания без ориентации на собеседника носят форму монолога. Сумма потерь информации при монологическом общении

может достигать 50 %, а в некоторых случаях — и 80 % от объема исходной информации.

Рассмотрим типичные ошибки, связанные с ориентацией на себя, которые не позволяют донести свою мысль до собеседника. Если в общении мы ориентированы на себя, а не на собеседника, то мы:

— не организуем свои мысли перед тем, как их высказываем, а говорим спонтанно, надеясь, точнее, требуя, чтобы другие «поспели» за нами;

— из-за небрежности или неуверенности не выражаем свои мысли точно, поэтому они приобретают двусмысленность;

— говорим слишком долго, так что слушатель к концу нашего высказывания уже не помнит, что было вначале;

— продолжаем говорить, даже не замечая, реагирует слушатель или нет.

*Наиболее эффективной формой общения является диалог, в основе которого лежит умение задавать вопросы.*

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и представляет интерес как показатель скрытых для непосредственного наблюдения характеристик личности. Люди довольно быстро научаются приспособлять своё вербальное поведение к различным обстоятельствам, но язык тела менее пластичен. *Невербальные средства общения* – все движения тела, голосовые интонации, тактильное воздействие, пространственная организация общения.

Движения тела проявляются в мимике, позе, месте, взгляде, походке. Особая роль в передаче информации отводится мимике – движениям мышц лица. Мимику называют зеркалом души. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт, если мимика отсутствует. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10-15% информации.

Все люди независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, достаточно точно понимают мимическое выражение шести основных эмоций (гнев, радость, страх, страдание, удивление и отвращение, стыд). Основную информативную нагрузку несут брови и губы.

С мимикой тесно связан взгляд, или визуальный контакт. Визуальный контакт свидетельствует о расположенности к общению. Можно сказать, что если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим и делаем,

относятся плохо, а если слишком много, то это либо род вызова нам, либо хорошее к нам отношение.

Хотя лицо является главным источником информации о психологических состояниях человека, оно во многих ситуациях гораздо менее информативно, чем его тело, поскольку мимика сознательно контролируется во много раз лучше, чем движения тела. Если человек хочет скрыть свои чувства или передаёт заведомо ложную информацию, лицо становится малоинформативным, а тело – главным источником информации для партнёра. Информацию несут поза, жест, походка.

Поза – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры. Общее количество различных устойчивых положений, которые способно принять тело, около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие – закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринуждённые позы, чем их подчинённые. Посредством поз люди выражают доверие, согласие, доброжелательность или же недоверие, несогласие, противодействия. Есть позы раздумья, критической оценки, вызова. Также легко, как и поза, может быть понято и значение жестов.

Эмоциональное состояние человека распознаётся по походке: самая тяжёлая – при гневe, самая лёгкая – при радости, вялая – при страданиях, самая большая длина шага – при гордости.

Важную роль в процессе общения играют динамические прикосновения: рукопожатия, похлопывания, поцелуи. Они являются биологически необходимой формой стимуляции, а не просто сентиментальной деталью человеческого общения. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами, среди которых особую силу имеют статус партнёров, возраст, пол, степень их знакомства. Рукопожатия, например, делятся на три типа: доминирующее (рука сверху, ладонь развёрнута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развёрнута вверх) и равноправное. Похлопывание по плечу возможно при условии близких отношений, равенства статуса общающихся. Динамические прикосновения в большей мере, чем другие невербальные средства, выполняют в общении функцию индикатора статусно-ролевых отношений. Неадекватное использование их личностью может привести к конфликтам в общении.

Общение всегда пространственно организовано. Это значит, что дистанция между людьми является показателем характера их отношений. У людей есть потребность в личном пространстве – до 46 см радиусом (интимная зона). В неё допускают детей, супругов, родителей, то есть только близких. В ней есть сверхинтимная зона – радиусом 15 см. Человек болезненно реагирует на проникновение в свои зоны.

### 3.4. Общение как взаимодействие

Общение осуществляется не только для передачи информации, но и для оказания воздействия на партнёра. Цель воздействия двояка: либо это стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, доминировать во взаимодействии, либо стремление понять ситуацию и поведение других, чтобы лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, достигнуть взаимной, а не односторонней удовлетворённости.

Стратегия «контролёра» характерна для отношений по вертикали (начальник – подчинённый), стратегия «понимателя» – для равных горизонтальных отношений (между коллегами).

Характер взаимодействия зависит от открытости или закрытости общения. Открытость общения – это выражение партнёрами своих мнений по обсуждаемому вопросу и готовность учесть позиции друг друга. Закрытость общения означает неспособность или нежелание раскрывать свои позиции. При выборе типа общения следует учитывать все обстоятельства: степень доверия к партнёру, возможные последствия открытости общения. И всё же максимальная эффективность делового общения достигается при открытом характере.

Всякое общение начинается с контакта. Довольно часто неуспех делового общения предопределён с самого начала: неудавшийся контакт ведёт к дальнейшей цепочке неправильных действий. По мнению психологов, существуют защитные психологические механизмы, которые мешают нам сразу принять другого человека, пустить его в зону своего личного. Контактная фаза должна размыть границы этой зоны.

При установлении контакта следует, прежде всего, продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения. После словесного обращения нужно обязательно выдержать паузу, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Довольно часто эту паузу не выдерживают и вслед за приветствием

обрушивают всю подготовленную информацию. Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причёсывается и т.п.), «наполнять» контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо определить эмоциональное состояние партнёра и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнёру выйти из нежелательного для вас состояния. С самого начала следует выяснить, каким по длительности будет разговор (свёрнутый или подробный, развёрнутый).

Успешность общения зависит от правильного распределения ролей по принципу доминирование – подчинение. Если негласная договорённость о распределении ролей не будет достигнута, конфликт неизбежен. Если, например, собеседник избрал роль «мудрого наставника», то нужно соответственно либо принять роль «почтительного ученика», либо тактично добиваться желательного перераспределения ролей – два эксперта.

Эффективным методом общения является *отзеркаливание*. Считав или заранее зная психологический тип человека, легче расположить его к себе, отразив, как в зеркале, и таким образом подав знак: «Я свой». Для «своих» проблемы зачастую решаются проще, чем для «чужих». Например, с оптимистичным экстравертом тон разговора более свободный, допустимы шутки, с типом «чиновник» следует говорить сухо, коротко, по делу.

При обсуждении вопроса следует убрать категоричный тон, который включает у собеседника психологические механизмы защиты, желание возразить.

Роль последнего впечатления при общении не менее велика, чем первого. Последнее впечатление влияет на тот образ, который останется в памяти партнёра, и на будущие деловые отношения, поэтому окончание разговора должно быть корректным, чтобы не вызывать неприятных воспоминаний.

### 3.5. Синтоническая модель общения

Название «синтоническая» образовано от слова «синтония», что означает: «Быть в гармонии с собой и другими». Синтоническая модель общения рассматривает общение как результат сложного взаимодействия процессов восприятия и мышления (восприятие + мышление = общение). Процесс общения начинается с восприятия, именно с его помощью человек устанавливает контакт с миром и

людьми. Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя «любимая дверь восприятия» — та репрезентативная система, которой он доверяет больше, чем другим. Например, если ваша любимая система визуальна (зрительная), то вы воспринимаете и храните в памяти мир в «картинках». Установлено, что ведущая репрезентативная система внешне проявляется в движениях глаз, выборе слов, используемых в общении, в особенностях дыхания и даже позы. Если вы знаете, какую репрезентативную систему предпочитает ваш партнер по общению, вы можете использовать слова, соответствующие его «любимой» модели восприятия. Люди с визуальной моделью восприятия легко понимают одни слова, с аудиальной (слуховой) и кинестетической — другие. Если вы будете правильно выбирать и использовать слова, в соответствии с ведущей репрезентативной системой собеседника, вас сочтут человеком, с которым приятно общаться, с которым легко установить контакт и взаимопонимание.

#### *Основные умения общения.*

1. *Определение желаемых результатов.* Общение без результата — как путешествие без цели. Результат — это то, что вы хотите увидеть, услышать и почувствовать. Если вы добиваетесь результатов во вред интересам других, вы манипулируете, и люди будут открыто или тайно препятствовать вашим действиям. Тех, кто манипулирует другими, обычно ждет встреча с четырьмя «драконами»: обидой, обвинением, угрызениями совести и мстостью.

2. *Сенсорная острота.* У каждого человека есть сенсорное чутье, которое помогает ему видеть, слышать, чувствовать изменения в поведении партнера по общению. Сенсорное чутье необходимо, чтобы контролировать процесс общения, обеспечивая успешное продвижение к результату. Некоторые сигналы в поведении собеседника могут подсказать, что сделан неправильный шаг или что надо немного отступить, чтобы достигнуть цели. Сенсорная острота помогает заметить мельчайшие изменения в поведении собеседника: ведь внутренние мысли и эмоции человека проявляются через внешнее поведение (позы тела, покачивания, наклоны головы, движения плеч, жестикуляция рук). Бессознательные видимые реакции ценны, так как они не подвластны сознательному контролю человека и поэтому содержат истинную информацию.

3. *Гибкость.* Процесс общения во многом зависит от гибкости собеседников — способности изменять свое поведение в зависимости от обстоятельств, реагировать на поведение партнера. Научиться гибкости

— значит обрести способность видеть в поведении партнера особенности его восприятия, мышления и, варьируя свое поведение, добиться взаимопонимания и достижения своих целей. В общении важно быть гибким в словах, мышлении, восприятии и поведении. Сенсорная острота позволяет быть гибким в восприятии. У гибкого поведения есть преимущества: новое поведение вызывает и новую ответную реакцию, и, возможно, вы добьетесь желаемого результата, используя разные новые способы поведения.

4. *Конгруэнтность*. Слово «конгруэнтность» произошло от латинского «congruens», что означает «встретиться и прийти к соглашению». В каждом из нас много разных «частей»: деловой человек, начальник, родитель, критик, игрок, честолюбец, весельчак и т.п. Если все части личности действуют согласованно, выбирая единый способ взаимодействия, — мы конгруэнтны. Если же мы говорим одно, делаем другое, а желаем совсем третьего, то мы не конгруэнтны и наше состояние заметно для окружающих людей. Если части нашей личности не решили еще, что нам действительно нужно, если есть какие-либо противоречия и несогласия по поводу способов достижения результатов, мы можем сказать «да», но при этом непроизвольно отрицательно качнем головой, а серьезная фраза может неожиданно закончиться коротким смешком. Все это видят люди, с которыми мы общаемся, и такое поведение вызывает замешательство, сомнение, недоверие к нам. В итоге шансы на успешное достижение результата уменьшаются. Быть конгруэнтным — значит быть внутренне целостным.

5. *Достижение раппорта* — это способ синхронизации собеседников, так как внешнее соответствие подчеркивает сходство и смягчает различия, в результате взаимное понимание между людьми усиливается. Установив раппорт с собеседником, вы можете незаметно для него постепенно «повести» его дыханием, позой, темпом голоса за собой, подведя его с помощью этих невербальных средств и наличия убедительной словесно-логической аргументации к желаемому решению, результату.

6. *Ресурсное состояние* — это оптимальное внутреннее состояние человека. Оно основано на воспоминаниях о когда-то успешно выполненной работе, о приятных состояниях внутренней гармонии, уверенности. Ресурсное состояние может быть использовано для эффективного общения, достижения намеченных результатов в любой момент в случае необходимости.

Вопросы для самопроверки

1. Какие существуют виды делового общения?
2. Из каких этапов состоит процесс делового общения?
3. Какие существуют стили делового общения?
4. Какую роль в деловом общении играют социальные стереотипы?
5. Какие факторы обуславливают ошибки восприятия партнёра в деловом общении?
6. Какую роль в общении играют вербальные средства?
7. Какую роль в общении играют невербальные средства?
8. В чём разница между стратегией «контролёра» и стратегией «понимателя» в деловом общении?
9. Каких правил следует придерживаться, чтобы установить контакт в процессе делового общения?
10. Каковы слагаемые синтонической модели общения?

#### Тема 4. ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

##### 4.1. Приёмы активизации и управления вниманием человека

Для успешного взаимодействия необходимо настроить собеседника на правильное восприятие информации, пробудить интерес к теме разговора и к происходящим событиям, сформировать готовность к пониманию и анализу сообщения. Для этого инициатору необходимо владеть приемами активизации и управления вниманием человека. Под *активизацией внимания* понимаются пробуждение активности восприятия человека, усиление его мыслительной деятельности и чувств.

1. *Прием «нейтральной фразы».* Он заключается в том, что общение с собеседником инициатор начинает с фразы, напрямую не связанной с интересующей его темой, но имеющей отношение к собеседнику.

2. *Повышение голоса.* Речь, конечно, не идет о повышении до крика (крик – признак бессилия и слабости). Некоторое повышение голоса, особенно в начале фразы, не только привлекает внимание, но и оказывает дополнительное воздействие на партнера.

3. *Прием «завлечения».* Инициатор общения вначале произносит что-то трудно воспринимаемое, например, очень тихо. Собеседнику для понимания приходится предпринимать усилия, которые предполагают концентрацию внимания. При этом необходимо отметить, что прием может оказаться эффективным только в том случае,

если инициатору общения уже удалось произвести на собеседника значительное впечатление своим профессионализмом и уверенностью в своих силах.

4. *Прием установления зрительного контакта* между говорящим и слушающим. Обвести аудиторию взглядом, смотреть пристально на кого-либо одного, фиксировать взглядом несколько человек в аудитории. Пристально глядя на человека, вы привлекаете его внимание; постоянно уходя от чьего-либо взгляда, вы показываете, что не желаете общаться. Зрительный контакт применяется не только для привлечения внимания, но и для того, чтобы его удерживать в процессе общения.

5. *Прием «акцентировки»*. Используется, когда необходимо обратить особое внимание партнера на самые важные с точки зрения говорящего моменты в сообщении. Прием можно реализовать с помощью прямой и косвенной акцентировки. Прямая акцентировка достигается с помощью таких фраз как «прошу обратить внимание», «важно отметить, что ...», «необходимо подчеркнуть, что...» и т.д. Косвенная акцентировка происходит, если места, к которым надо привлечь внимание, выделяются из общего строя так, чтобы контрастировать с окружающим фоном и автоматически привлекать внимание.

6. *Навязывание ритма*. Внимание человека постоянно колеблется, и если намеренно не привлекать усилий к тому, чтобы все время его настраивать, оно неотвратимо будет «убегать», переключатся на что-то другое. Особенно этому способствует монотонная, однообразная речь. Поэтому требуется постоянное изменение характеристик голоса и речи. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то скороговоркой, то нейтрально, собеседник как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания, не дает расслабиться, что-то попустить.

7. *Прием «своевременного использования пауз»*. Подготавливает партнера, выделяет мысль и позволяет оценить важность сказанного. Полезно в следующем ряде случаев:

— перед тем, как начать говорить. Дает возможность подготовиться к восприятию, настраивает внимание на слушание и позволяет говорящему собраться с мыслями;

— для управления вниманием и усиления значения сказанного, если вопрос, фраза или мысль имеют особую важность;

— вместо знаков препинания, когда паузы используются для структурирования речи и увеличения степени её понятности;

— при смене характера беседы. Пауза разделяет процедуры, не позволяет смешивать различные этапы деловой встречи.

8. Прием «переформулировки». Уже высказанная ранее мысль преподносится инициатором встречи по-новому, иными словами и выражениями. Это целесообразно, когда речь идет о сложных или очень значимых для собеседника вопросах. При отказе собеседника ответить на поставленный вопрос рекомендуется не настаивать на ответе, а переформулировать вопрос.

9. Прием «провокации». На короткое время у собеседника вызывается реакция несогласия с излагаемой информацией. У него тот час же появляется желание её исправить, уточнить.

10. Прием «гиперболы». Преувеличение, чтобы заострить внимание слушателя, но потом следует четко изложить свою позицию по затронутой проблеме.

11. Прием «прогноза». Основываясь на реальных фактах, предлагайте собеседнику прогнозы ожидаемых событий.

12. Прием «трехходовки». Применяется, когда собеседник вспылит, в следующем порядке:

— проговаривается его состояние: «Я вижу, что вы возмущены, вас что-то задело»;

— проговаривается свое собственное состояние: «Я тоже немного взволнован»;

— после небольшой паузы проговаривается оценка ситуации: «Если беседа так пойдет и дальше, у нас ничего не выйдет. Давайте успокоимся».

#### 4.2. Типы вопросов и их использование в деловом общении

Деловая информация не всегда поступает к нам в том объеме, в каком хотелось бы. Иногда её приходится добывать, расспрашивая своих партнеров о существенных сторонах дела. Хорошо поставленный вопрос – тот на который захочется ответить или над которым захочется подумать. Замечено, что деловую беседу лучше начинать с серии заранее подготовленных вопросов. Уже сам факт вопросов показывает заинтересованность в общении, доказывает интерес к собеседнику. Искусство убеждения состоит в том, чтобы подвести собеседника к нужному выводу, а не навязывать этот вывод силой логики, голоса или авторитета. Настоящий вопрос – это вопрос об информации, а не скрытое обвинение («Как вы могли...?, почему вы не...?»).

Различают несколько типов вопросов, которые обычно используются в деловом общении: на переговорах, совещаниях, деловых встречах.

В зависимости от формы ожидаемого ответа различают:

1. *Закрытый вопрос.* Это вопрос, на который можно дать однозначный ответ (да, нет). Однако их преобладание приводит к созданию напряженной атмосферы, создают впечатление допроса. Обычно задаются не с целью получить информацию, сколько получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности.

2. *Открытый вопрос.* Это вопрос, на который трудно ответить кратко, он требует какого-то объяснения, мыслительной работы. («Почему...?, зачем...?, каким образом...?, каковы ваши предложения...?, каким будет ваше решение по поводу...?») и т.п.). Их цель – получить дополнительные сведения, выяснить реальные мотивы и позицию собеседника.

По степени важности информации различают:

1. *Основные вопросы* – открытые или закрытые, которые планируются заранее.

2. *Второстепенные, или последующие вопросы.* Это запланированные или спонтанные вопросы, которые задаются для уточнения ответов на основные вопросы.

Для направления беседы в нужное русло используют:

1. *Наводящие вопросы* – вопросы, сформулированные так, чтобы подсказать собеседнику ожидаемый от него ответ.

2. *Альтернативный вопрос.* Задается в форме открытого вопроса, но при этом предлагается несколько заранее заготовленных вариантов ответа. Применяется со слишком разговорчивым собеседником или для того, чтобы разговорить собеседника.

3. *Риторический вопрос.* Не требует прямого ответа и задаётся с целью вызвать у партнеров ту или иную реакцию: акцентировать их внимание, заручиться поддержкой со стороны участников деловой встречи, указать на нерешенные проблемы («Можем ли мы считать произошедшее нормальным явлением?», «Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?», «Когда люди научатся понимать друг друга?») и т.п.).

4. *Переломные вопросы.* Подобные вопросы задают, когда хотят переключиться на другую проблему или когда чувствуют сопротивление партнера. Например: «Как вы представляете себе перспективы развития вашего отдела? Как вы считаете, нужно ли радикально менять систему управления в крупных компаниях?».

5. *Вопросы для обдумывания.* Вынуждают собеседника тщательно анализировать и комментировать то, что было сказано. Например: «Какие меры вы можете принять? Правильно ли я понял ваше предложение о том, что...? Считаете ли вы, что ...?». Цель таких вопросов – создать атмосферу взаимопонимания, подвести промежуточные и окончательные итоги деловой беседы. В ходе ответа на вопрос такого типа собеседник должен обдумывать высказываемое мнение, создается благоприятная атмосфера для аргументации на основе общего подхода к проблеме, собеседнику дается возможность внести поправки в изложенную позицию.

6. *Зеркальный вопрос.* Состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, произнесенного собеседником, чтобы заставить его увидеть утверждение с другой стороны. Это позволяет оптимизировать разговор, не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений. Такой прием дает лучшие результаты, чем круговорот вопросов «почему?», которые обычно вызывают защитную реакцию, отговорки, чередование обвинений и самооправданий, которые приводят к конфликту.

7. *Контрольные вопросы.* Помогают управлять вниманием партнера, позволяют вернуться к предыдущим этапам работы, а также проверить достигнутое понимание. Вопросы «кто, что?» ориентированы на факты, а вопросы «как, зачем?» в большей степени на человека, его поведение, внутренний мир.

8. *Вопросы-капканы.* Их задает оппонент инициатору общения. Они могут быть следующих типов.

— *Вопросы, направленные на проверку компетентности.* Их цель – оценка знаний и опыта инициатора общения. Как правило, автор подобного вопроса знает ответ, но хочет проверить, как справится ведущий. Если вы распознали такой вопрос, то можно вежливо спросить «Зачем вы задаете вопрос, на который знаете ответ?»

— *Вопросы, направленные на демонстрацию своих знаний.* Цель – блеснуть своей компетентностью и эрудицией перед другими участниками беседы. Это одна из форм самоутверждения. Если вопрос действительно относится к деловой встрече, то вы можете попросить его автора ответить на него самому. Задавая вопрос, собеседник вряд ли ожидает такой просьбы. После того, как он закончит свой ответ, вы можете его дополнить.

9. *Сбивающие вопросы.* Имеют цель перевести внимание инициатора общения в область интересов спрашивающего, лежащую в стороне от основного направления работы. Вопросы такого типа могут

задаваться умышленно или непреднамеренно из-за желания решить некоторые из своих проблем. Инициатору общения не следует поддаваться искушению и уходить в сторону.

10. *Провокационные вопросы.* Чаще всего стараются поймать собеседника на противоречии между тем, что он говорит сейчас и сказанным им ранее. Если так случилось, что вы не можете оправдать такого противоречия, то лучше и не пытайтесь оправдываться. Защищаясь, вы убедите других участников деловой встречи в истинности провокационного замечания. Ввязаться в «разборки» - не самый лучший способ завоевать авторитет присутствующих (даже если вы правы и можете доказать это). Позиция «выше этого» позволяет завоевать уважение других участников деловой беседы.

#### 4.3. Техника внимательного слушания

Деловое общение не строится на монологах. Если вместо того, чтобы слушать, вы тратите время на планирование ответа и ждете возможность вставить слово, эффективность беседы резко падает. Нежелание и неумение слушать может вызвать взаимное непонимание, спровоцировать конфликт, завести в тупик любые деловые переговоры.

*Техника внимательного слушания* состоит в том, чтобы:

1. уделять пристальное внимание тому, что говорится;
2. обращаться к партнеру с просьбой, если что-то неясно, повторить и уточнить какую-то информацию,
3. просить его давать пояснения.

При этом ваш партнер будет ощущать, что он не просто тратит время, исполняя рутинный ритуал деловых переговоров, а будет испытывать удовлетворение.

Выделяют два типа слушания: *рефлексивное и нерефлексивное.*

*Нерефлексивное слушание* состоит в использовании таких несложных приемов, как заинтересованное молчание и минимальная словесная реакция («хм» или «ага»). Сигналы реакции могут быть разными, лишь бы они не содержали оценки и суждения. Нерефлексивное слушание особенно ценно, когда человеку надо высказать наиболее болезненное. Однако внимательное выслушивание оказывается достаточным не всегда. Если собеседник ошибочно принимает ваше молчание за согласие, необходимо вступить в беседу – то есть перейти к рефлексивному слушанию.

При *рефлексивном слушании* мы вступаем с говорящим в отношения обратной связи, что не исключает элементов оценки или суждения. Это дает понять человеку, что его понимают и хотят помочь.

Чтобы обеспечить понимание, слушатель должен дать знать говорящему, что именно до него дошло, чтобы тот мог скорректировать сообщение. Примером фраз, характерных для такого слушания могут служить такие: «Не могли бы вы пояснить это (примером)?», «Что именно вы имеете в виду?», «К сожалению, я не все понял», «Не могли бы вы повторить?», «Может, вы сформулируете это по-другому?».

Пересказывая суть услышанного, мы даём возможность говорящему оценить, правильно ли мы его поняли. Важно пересказать услышанное своими словами, иначе смысл останется нераскрытым. Здесь уместны такие фразы: «Вы имеете в виду...», «Насколько я мог вас понять...», «Значит, с вашей точки зрения...», «Итак, вы полагаете...», «Иными словами, вы считаете...». Обобщение помогает связать части сообщения в смысловое целое.. Таким образом, вы даете говорящему понять, что уловили все сообщение целиком, а не только то, что ожидали услышать.

Обобщение сказанного уместно в ходе дискуссии при коллективном решении вопросов, когда их обсуждение затянулось и суть спора начинает ускользать. Обобщение (резюмирование) может вводиться такими фразами: «Обобщая то, что вы сказали...», «Итак, ваша основная мысль, если я правильно вас понял, сводится ...».

Реакция слушателя на чувства говорящего должна учитывать ощущение от его интонации. Иными словами, мы как бы зеркально отражаем чувства собеседника, его личностную окраску данного вопроса, проявляем эмпатию. Значение такой реакции немаловажно для говорящего, поэтому стоит не только отразить его чувства, но и выразить ему сочувствие. Не следует заявлять: «Я знаю, что ты чувствуешь» - это может лишь огорчить собеседника. Вместо этого уместны следующие фразы: «Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, огорченным и т.д.)», «Вы переживаете...», «Представляю, как вам тяжело...», «Вам так досталось...». При овладении этими приемами, можно получить «открытое сердце» партнера и долгосрочное и эффективное сотрудничество.

#### 4.4. Мастерство полемики

Огромная доля наших суждений предполагает активную мыслительную деятельность, протекающую в режиме спора (дискуссии,

полемики). Умение компетентно и плодотворно обсуждать жизненно важные проблемы, доказывать и убеждать, аргументировано отстаивать свою точку зрения и опровергать мнение оппонента – это полемическое мастерство, которое должно быть обязательным качеством каждого образованного человека.

*Полемика* – это вид общения, происходящий в форме интеллектуального поединка, когда каждый из участников обосновывает и аргументирует собственные положения наряду с критикой и опровержениями утверждений соперника. Полемика выполняет социально значимые функции – она является средством поиска и разъяснения истины, обоснования и защиты позиции, разрешения противоречий, вскрытия и преодоления недостатков в работе, выработки новых взглядов. *Деловая полемика* (дипломатическая, коммерческая, процессуальная и др.) направлена на достижение и фиксацию некоторого определенного, социально значимого результата. Таким результатом может быть коммюнике, договор, акт экспертизы, протокол совещания, соглашение, приговор.

*Полемическое мастерство* включает в себя знание предмета спора и его разновидностей, соблюдение основных требований культуры спора, умение доказывать выдвинутое положение и опровергать мнение оппонента, использование полемических приемов, умение противостоять уловкам противника.

1. Успешный спор требует правильного выбора оппонента: следует избегать споров с глупцами, демагогами.

2. Полемика будет успешной лишь в том случае, если четко определен её предмет – это те положения, суждения, которые подлежат обсуждению путем обмена различными точками зрения, сопоставления мнений. Чтобы полемика не превратилась в пустую говорильню, полемисты должны хорошо знать предмет спора, разбираться в поставленных задачах, тонкостях дела, быть эрудированными и компетентными. Важно также не терять предмета спора в пылу полемических рассуждений.

3. Необходимым условием эффективности полемики является определенность позиций, взглядов его участников. Если в ходе обсуждения спорной проблемы точка зрения оппонента выражена нечетко, с ним трудно вести полемику.

4. При обсуждении того или иного вопроса приходится пользоваться различными понятиями и терминами, необходимыми для раскрытия существа рассматриваемой проблемы. Чтобы все участники дискуссии, полемики одинаково понимали употребляемые слова,

целесообразно в начале спора уточнить значение основных понятий и терминов, или, по крайней мере, оговорить различный смысл, который каждый из участников вкладывает в одни и те же слова, обозначающие понятия.

5. Полемист должен относиться с уважением к своему оппоненту, его убеждениям и верованиям, если они искренни. Опровергать их можно логическими аргументами самым решительным образом, но не оскорбляя чужих убеждений насмешками, резкими словами, издевательством. Уважение к чужим убеждениям не только признак уважения к чужой личности, но и признак широкого и развитого ума.

6. Необходимо сохранять выдержку и самообладание в споре. Наблюдения показывают, что из двух полемистов, равных друг другу во всех прочих отношениях, победителем оказывается тот, у кого больше выдержки и самообладания.

7. Участникам полемики следует подбирать убедительные аргументы для обоснования своей позиции и опровержения позиции оппонента. Полемисту не следует забывать, что дело не в количестве приводимых доводов, а в их качестве.

Основными элементами полемики являются доказательство и опровержение. *Доказательство* – логический приём, обосновывающий истинность некоторого положения на основании утверждений, истинность которых установлена ранее. Структура доказательства состоит из *тезиса* – положения, истинность которого требуется доказать; *аргументов* – истинных суждений, которыми пользуются при доказательстве тезиса (удостоверенные единичные факты, аксиомы, законы науки, статистические данные и др.); *демонстрации* – способа логической связи между тезисом и аргументами, то есть формы доказательства («неубедительное доказательство», «строгое, корректное доказательство»).

Доказательства делятся на *прямые* и *косвенные*. В прямом доказательстве истинность тезиса непосредственно вытекает из аргументов. Косвенные доказательства делятся на апагогические и разделительные. В апагогическом доказательстве обосновывается ложность суждения, противоречащего тезису, то есть антитезиса (доказательство «от противного»). Разделительное доказательство осуществляется методом исключения возможных альтернатив (например, сужение круга подозреваемых в совершении преступления путём установления их алиби).

Если доказательство – это процесс обоснования истины, то *опровержение* – это процесс обоснования ложности или

необоснованности тезиса. Как и доказательство, опровержение состоит из тезиса, аргументов и демонстрации. Поскольку опровержение направлено на разрушение ранее состоявшегося доказательства, оно может быть выполнено тремя способами: опровержением тезиса, опровержением аргументов, опровержением демонстрации.

Существует три способа опровержения тезиса. Самый верный способ опровержения – опровержение фактами (прямой способ). Второй способ – «сведение к абсурду» – заключается в том, что опровергаемый тезис условно признаётся истинным и из него выводятся следствия. Если они окажутся ложными, то ложным будет и опровергаемый тезис. Третий способ – опровержение от противного – осуществляется путём доказательства антитезиса.

Способ опровержения аргументов сводится к установлению их ложности или сомнительности. Если оппонент покажет сомнительность аргументов, то человек, выдвигающий тезис, должен либо подтвердить свои аргументы, либо отказаться от них.

Способ опровержения демонстрации заключается в том, что выявляется логическая несостоятельность выведения тезиса из аргументов. Надо учитывать, что из ложности аргументов и несостоятельности демонстрации не следует ложность тезиса. Просто он остаётся недоказанным и нуждается в новом подтверждении. Опытные полемисты, чтобы защитить свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента используют в споре одновременно несколько способов опровержения.

Эффективным средством считается применение юмора, иронии, сарказма. Они являются обязательными психологическими элементами публичного выступления. Ироническое или шутливое замечание может смутить оппонента, поставить его в затруднительное положение, а порой даже разрушить тщательно построенное доказательство. Эти средства усиливают тон речи, ее эмоциональное воздействие на слушателей, помогают разрядить напряженную обстановку, помогают полемистам добиться успеха в споре.

Очень важно при ведении полемики избегать логических ошибок. *Логические ошибки* могут быть преднамеренные и непреднамеренные. Логические ошибки по отношению к тезису:

1. выдвижение неопределённого, неясного, неточного тезиса;
2. частичная или полная подмена тезиса. Иногда вместо обсуждения тезиса начинают оценивать достоинства и недостатки человека, его выдвинувшего. Такой прием называется «довод к человеку». Он оказывает сильное психологическое воздействие. Этот

метод применяется только в сочетании с другими обоснованными аргументами, как самостоятельное доказательство считается логической ошибкой.

Логические ошибки по отношению к аргументам:

1. принятие за истину ложного аргумента;
2. выдвигание аргументов, противоречащих друг другу;
3. слишком поспешное доказательство, аргументов недостаточно для данного тезиса;
4. «круг в доказательстве», при котором тезис обосновывается аргументами, которые, в свою очередь, обосновываются тезисом.

Логические ошибки по отношению к демонстрации:

1. нарушение правил умозаключений (неоправданный логический переход от более узкой области к более широкой, от сказанного с условием к сказанному безусловно, от сказанного в определённом отношении к сказанному безотносительно к чему бы то ни было);
2. аргумент к силе (невежественные или аморальные полемисты когда понимают, что ситуация складывается не в их пользу, апеллируют к «власти», которая должна зажать рот противнику);
3. аргумент к выгоде;
4. аргумент к здравому смыслу и др.

Логические ошибки в рассуждениях участников спора, независимо от того, какова их причина, являются ли они преднамеренными или ненамеренными, осложняют ведение диалога, мешают поиску истины, принятию правильного решения. Поэтому полемисты должны стараться свести их к минимуму в своей речи, уметь найти логические ошибки в рассуждениях оппонентов, разоблачить логические ухищрения противников. Чтобы овладеть полемическим мастерством, нужно много работать над собой, заниматься самообразованием в самом широком смысле этого слова. Ведь полемист должен быть, прежде всего, человеком эрудированным, компетентным. Он должен отличаться высокой общей культурой и разнообразными интересами.

Вопросы для самопроверки

1. Какие существуют приёмы активизации и управления вниманием собеседника?
2. Какую роль в деловом общении играют вопросы?
3. Какие типы вопросов существуют?
4. В чём состоит суть техники внимательного слушания?
5. Что такое полемика?
6. В чём состоит цель деловой полемики?

7. Каковы основные требования культуры спора?
8. Охарактеризуйте доказательство и опровержение как основные элементы полемики.
9. Каких логических ошибок следует избегать в процессе полемики?

## Тема 5. СОВРЕМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ И РУКОВОДИТЕЛЬ

### 5.1. Роль руководителя в коммуникации

Путь к формированию рациональной коммуникации пролегает во многом через человеческую психологию, использование определенного стиля и методов руководства. Открытость и эффективность коммуникации обуславливаются именно стилем руководства.

В коллективе, где царит демократический стиль, наблюдаются лучшие взаимоотношения его членов. Руководители, придерживающиеся такого стиля, склонны к делегированию полномочий и ответственности на низшие уровни управления, к их максимально допустимой и целесообразной самостоятельности. Руководитель проявляет к ним уважение и доверие, понимание их интересов и потребностей.

В организациях с руководителем директивного стиля работы ниже уровень взаимопонимания; в них слабо развито чувство коллективизма, хотя отношение к работе и бывает добросовестным. Здесь подчиненные контролируются жестко, лишены возможности проявлять инициативу и принимать самостоятельные решения. Это не способствует, разумеется, развитию контактов между руководителем и подчиненными.

При либеральном стиле руководства работники чаще всего менее добросовестны в исполнении своих функциональных обязанностей, чем при директивном, что не мешает им обнаруживать определенный интерес к налаживанию деловых и особенно личных отношений. Однако нередки и такие ситуации, когда недобросовестное отношение к работе сопровождается негативными личными и деловыми отношениями между членами коллектива.

Реализация потенциала коммуникационных связей в организации связана с применением руководителем индивидуального подхода к подчиненным. Индивидуальный подход помогает ему правильно вести себя с окружающими. Если руководитель (в силу занимаемой должности), обязанный сочетать в себе качества администратора и высококвалифицированного специалиста, умелого организатора, педагога и политического воспитателя не добивается подлинно

индивидуального подхода к людям, то это означает, что он не умеет налаживать коммуникационные связи.

Содержательность индивидуального подхода обнаруживается, прежде всего, в том, что руководитель получает информацию, необходимую для его идентификации с сотрудниками и сопереживания им. Без способности становиться (в воображении) на место партнеров по общению, невозможно понять их внутреннее состояние и эффективно участвовать в согласованных с ними действиях.

В этом контексте большое значение имеет создание у работников эмоционального настроения, заметно отражающегося на их поведении, а значит и на коммуникационных связях. Не зная этого настроения и факторов, его определяющих, руководитель не сумеет с достаточной результативностью регулировать контакты между подчиненными. Тем более, что с возрастанием интеллекта человека усиливается и его способность к эмоциональным реакциям, а это ужесточает требования к тому, чтобы руководители лучше умели использовать их для повышения качества общения, понимать истинную цену обстановки взаимного уважения и доброжелательности.

В целях улучшения эмоционального настроения во многих коллективах ведется борьба со стрессами, даже создаются соответствующие антистрессовые службы, где учат людей самостоятельно избавляться от их последствий.

При разработке мероприятий по снятию эмоционального напряжения исходят из того, что истрепанные нервы — следствие низкой психологической культуры, а не сложностей производства или управленческой деятельности. Такой подход облегчает подготовку мероприятий, ориентированных на снижение уровня психологических перегрузок, трансформацию стресса в фактор, положительно влияющий на межличностные отношения в коллективе.

Учет руководителем индивидуальных черт характера подчиненных проявляется, естественно, во всей его деятельности, в повседневном общении с ними, а наиболее рельефно, в том, как он распределяет между ними функциональные обязанности, организует учет и контроль за их исполнением. Так, одни желали бы работать под всеобъемлющим непосредственным контролем руководителя или получать детализированные указания, не оставляющие свободы действий, а другие предпочитают распоряжения общего характера, когда выбор средств их реализации предоставляется им самим. Естественно, это обстоятельство заметно отражается на характере и

качестве общения руководителя с подчиненным, на структуре коммуникационных сетей.

Для активного и позитивного участия в коммуникационном процессе руководителю необходимы определенные психолого-педагогические качества — аналитические способности по распознаванию психологии и мотивации людей, умение адаптироваться к ним и к среде, также обладать стрессоустойчивостью, свидетельствующей о способности управлять собственными психологическими процессами и совершенствовать свою личность. Упомянутые качества следует использовать для лучшего понимания и улучшения социально-психологической сферы, входящей в круг должностных интересов руководителя и охватывающей социально-психологические процессы общения.

## 5.2. Психологические типы людей

Большое значение имеют знания о врождённых психических свойствах нервной системы, которые дают различные типологии личности. Они помогают человеку понять устройство собственной личности, свои сильные и слабые стороны, определить сферы деятельности, в которых можно себя максимально реализовать, добиться успеха, и, соответственно, зоны неуверенности, по которым нужно обращаться за помощью к другим, оберегая себя от перегрузок.

Типологии личности помогают понять других людей, объясняют, что нет плохих типов, есть просто другие типы, и тем самым дают реальную почву для культивирования толерантности, то есть уважения к не похожему на тебя человеку. Психологические знания облегчают подбор профессионального коллектива, формирование команды единомышленников, занимающихся одним делом, позволяют выявить ряд причин конфликтов в межличностных отношениях и осуществить их коррекцию.

Жить и работать с людьми трудно. Мы часто раздражаемся по поводу их реакций, подозреваем в злонамеренности или глупости. Мы не можем изменить окружающих, но психология помогает нам их понять и понять свои реакции на них. Это расчищает путь для множества здоровых реакций, мы начинаем контролировать ситуацию, а не она нас. Знание врождённых психологических особенностей избавляет человека от чувства вины за нескладывающиеся отношения, от выяснений, «кто прав, кто виноват». В итоге мы получаем более конструктивную методику общения с людьми.

Одна из типологий личности основана на выделении 4 типов темперамента. *Темперамент* – это врождённые свойства психики человека, проявляющиеся в интенсивности и скорости реагирования. Они зависят от соотношения двух основных нервных процессов – возбуждения и торможения.

*Холерик* – сильный, подвижный, неуравновешенный тип нервной системы. Реагирует очень быстро, часто необдуманно, проявляет нетерпение, несдержанность. Исключительно работоспособен и инициативен, не может жить без новой идеи, проекта. Увлёкшись каким-нибудь делом, страстно работает, но сил и терпения ему хватает ненадолго, особенно, если нет никаких подвижек или возникают препятствия. Потеряв интерес к делу, испытывает раздражение, упадок сил, плохое настроение. Чередование подъёма и спада настроения обуславливает неровность поведения, повышенную подверженность невротическим срывам, конфликтность. У холерика высокий темп мышления, всё схватывает на лету, тем не менее, живёт в постоянном дефиците времени по причине отсутствия строгой системы работы. Рутинная, монотонная, низкодинамичная и строго регламентированная работа ему абсолютно противопоказана.

В общении холерик стремится к превосходству, самоуверен, остро реагирует на критику в свой адрес, проявляет злопамятность и мстительность. Слабое самообладание мешает ему объективно оценивать поступки окружающих. При высокой общительности у холерика больше приятелей, чем друзей.

*Сангвиник* – сильный, подвижный, уравновешенный тип нервной системы. Реагирует быстро, обдуманно. Жизнерадостен, благодаря чему хорошо справляется с трудностями жизни, легко приспосабливается к новым условиям. Продуктивно работает, но лишь когда много интересных дел и можно проявить творческий подход, не любит однообразной, рутинной работы, жёсткого контроля. Проблемы с самодисциплиной. Всегда обещает больше, чем делает.

Общительный человек, у него широкий круг знакомств, хотя он и не отличается постоянством в общении и привязанности. С людьми общается на равных, самооценка несколько завышенная, на критику реагирует спокойно. Незлопамятен.

*Флегматик* – сильный, уравновешенный, но инертный тип нервной системы. Реагирует медленно, неразговорчив, настроение ровное, его трудно рассердить или развеселить. Работоспособность высокая, хорошая сопротивляемость трудностям, упорство. Не любит менять привычки, распорядок жизни, работу, друзей, тяжело

приспосабливается к новым условиям, не способен быстро реагировать в неожиданных ситуациях. Не может эффективно заниматься несколькими делами одновременно. Динамичная обстановка и высокая плотность межличностных контактов для него – психологический дискомфорт. Если такая ситуация будет продолжаться долго, то его психическая энергия быстро иссякнет, появятся вспыльчивость и немотивированная жёсткость авторитарного стиля общения с людьми.

В общении пассивен, самооценка несколько заниженная, не конфликтен. Реакция на критику, замечания и колкости замедленная. Отношения с людьми устойчивые, долговременные. Флегматик – консерватор «по жизни».

*Меланхолик* – слабый, малоподвижный, неуравновешенный тип нервной системы. Производит впечатление сдержанного, застенчивого, постоянно озабоченного человека. В обычной обстановке, в условиях жёсткой регламентации и стабильности активен и работоспособен, но легко теряется в рискованных ситуациях, ждёт помощи или поддержки. Обладает повышенной чувствительностью даже к слабым раздражителям, что приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности, истеричности в поведении. Настроение очень изменчиво, хотя из-за неуверенности в себе часто грустен, подавлен, тревожен, подвержен невротическим расстройствам. Тяжело переносит критику в свой адрес, раним и обидчив. Нуждается в обстановке доброжелательности и интеллигентности, не выносит грубости и хамства. Предпочитает деятельность без интенсивного общения с автономным участком работы и индивидуальной ответственностью. Борец за справедливость во всех её проявлениях. К себе и другим проявляет высокие требования. Открыт для друзей.

«Чистые» типы темперамента в реальности встречаются редко, больше распространены их комбинации, но тем не менее преобладание того или иного типа всегда проявляется в поведении человека. В общении можно и нужно предвидеть особенности реакции лиц с разным типом темперамента и адекватно на них реагировать.

Интерес представляет *конституционная типология*, устанавливающая связь между строением тела человека и его психологическим складом. Авторами этой типологии являются Э.Кречмер и У.Шелдон. Они выделили 3 основных типа телосложения: астеник, атлетик и пикник.

*Астеник* имеет «цилиндрическую» форму тела: худой, узкоплечий, плоскогрудый, длинноногий. Не слишком общителен, самодостаточен, эгоистичен, скрытен, упрям, не любит различного рода

изменений. В обществе проявляет себя в качестве таких типажей как тонкочувствительный аристократ, идеалист-философ, сухой отшельник.

*Атлетик* – широкоплечий, с развитой мускулатурой, среднего или высокого роста, уверенная посадка головы. Самоуверенный, деятельный, решительный, склонный к риску, стремящийся к власти.

*Пикник* имеет «бочкообразную» форму тела: плотная коренастая фигура, склонная к ожирению, лицо круглое с мягкими чертами, круглая голова сидит на короткой шее. Коммуникабелен, легко идёт на контакт с другими, добродушен. Пикники разнообразны: болтливо-весёлые, спокойные юмористы, душевные тихони, энергичные практики.

Распределение людей по «чистым» типам телосложения, выделенным авторами, таково, что они составляют лишь небольшую долю от общей численности населения. Большинство же людей попадают в разряд «смешанного» телосложения, что осложняет определение их психологических особенностей.

Значительно более информативной является *соционическая типология личности*. *Соционика* – это наука об информационном взаимодействии психики человека с окружающим миром. Основы этой науки были заложены в трудах австрийского психолога Карла Густава Юнга.

Люди отличаются друг от друга способом переработки информации, поступающей в сознание из внешнего мира. Существует 8 аспектов информационного потока. В зависимости от специфики их восприятия разными людьми соционика выделяет 16 типов психики. Люди, относящиеся к одному и тому же типу информационного метаболизма, демонстрируют достаточно типичное поведение в тех или иных ситуациях, а также руководствуются одинаковыми мотивами, решая определённые задачи.

В соционической типологии есть четыре пары врождённых альтернативных предпочтений восприятия информации: рациональность – иррациональность; логика – этика; экстраверсия – интроверсия; сенсорика – интуиция.

#### 1. Признаки «рациональность – иррациональность».

Рационалы – это люди, которые всегда в тонусе, постоянно готовы к работе. Чтобы расслабиться, им нужно делать усилия над собой. Расслабленность – это характерное состояние иррационалов. Они делают усилия над собой с противоположной целью – чтобы напрячься и выполнить то, что необходимо. Таким образом, рационал работает равномерно, а иррационал – волнообразно.

Рационалы отличаются эмоциональной стабильностью – способностью долго удерживать какое-либо состояние, как положительное, так и отрицательное. Это свойство позволяет легко предсказывать их эмоциональные реакции. О них можно сказать: если рационал друг – так это друг, а если враг – так это враг. Они мало зависят от своих внутренних биоритмов. Колебания настроения имеют у них практически всегда уважительную внешнюю причину. Своим состоянием они управляют: несмотря на отрицательное настроение, могут заставить себя с должным качеством выполнить необходимую работу или же, наоборот, несмотря на жгучее желание, отказаться от того, что их так влечет. Жалобы естественны для рационалов. Они должны немедленно пожаловаться, если что-то прерывает их расписание или меняет планы.

Иррациональные типы эмоционально непостоянны, отличаются изменчивостью своего состояния: их настроение может меняться по несколько раз на день само по себе. Поэтому их психологические реакции часто не мотивированы для постороннего наблюдателя.

В социальном плане рационалы являются приверженцами какой-либо одной системы и не склонны нарушать правила игры, по которым они играют. Они представляют собой базу стабильности в любом обществе, так как тяготеют к дисциплине и порядку, плохо себя чувствуют в обстановке хаоса и неуправляемости.

Иррационалы не бывают фанатиками, они довольно легко отказываются от фиксированных укладов и мировоззрений. Они могут позволить себе менять правила игры в ходе самой игры. Иррационалы не дисциплинированы и анархичны по своей природе. Они первыми подхватывают в обществе новые веяния, моды и увлечения, однако и первыми отказываются от них, как от приевшихся. Без подключения рационалов на решающих этапах никакие серьезные, глубокие перемены в социальной жизни были бы невозможны.

*Особенности общения рационалов и иррационалов.* Рационалы выводят иррационалов из себя своим постоянным стремлением к определённости – к чётким суждениям, планам и расписаниям буквально по любому поводу. В то же время иррационалы сводят рационалов с ума своей способностью легко и непринуждённо обращаться со всеми вопросами. Иррационалы часто считают рационалов твердолобыми занудами, а рационалы обвиняют иррационалов в капризности и неорганизованности.

Ни одно из предпочтений – рациональность или иррациональность – нельзя назвать хорошим, плохим или более предпочтительным. Мир

нуждается в обоих типах. Рационалы откладывают на потом развлечения и отдых. Они всегда думают: «Отдохну после того, как закончу этот проект». Разумеется, один проект следует за другим, и время для отдыха никогда не наступает. Иррационалы учат рационалов расслабляться и не относиться ко всему слишком серьезно, вносят в жизнь элемент игры, детства и веселья. А рационалы помогают иррационалам в разумной организации их жизни и доведении дел до конца.

Иррационалы должны генерировать альтернативы – в этом их истинная (творческая) натура и наиболее ценное качество. Но им нужно больше внимания уделять срокам и другим временным ограничениям. Рационалам следует выслушивать варианты, предложенные иррационалами, и выбирать один из них. Для обдумывания им нужно предоставлять достаточно времени.

## 2. Признаки «логика – этика».

Логики при принятии решений ориентируются на объективные закономерности и целесообразность. Их чувства подчинены разуму, они никогда добровольно не будут делать то, что считают неправильным, нелогичным. При обработке информации логик отличается полной самостоятельностью в ее оценке и принятии решения.

Главный советчик этиков – сердце, а не разум. При принятии решения этики исходят из душевного состояния человека или группы людей, оказываются очень зависимыми от мнений и оценок окружающих людей, особенно тех, которых они уважают. Их поступки больше объясняются субъективными тяготениями, чем соображениями целесообразности.

Находясь в коммуникации, этики прекрасно вычлениают из общего информационного потока субъективную составляющую, для них более весомым часто оказывается не то, что человек сказал или сделал, а то, как он сказал или сделал: в каком настроении он при этом был, что его тяготило или подбадривало, какие интонации в речи преобладали, как он жестикულიровал и выглядел.

Логик субъективный компонент информации бессознательно отмечает, полагается лишь на факты и оценки, основанные на фактах. Улыбки, жесты, ритм, дыхание, блеск глаз – то есть все личностно-субъективное, говорящее о чувствах другого человека, не служит логике основанием для изменения своего поведения.

Этические социотипы – это психологи от природы, так как они в той или иной мере наделены даром эмпатии – способностью почувствовать другого человека как самого себя. Доброта, сочувствие,

стремление к гармонии отношений – все это неотъемлемые черты этиков.

Совсем иначе проявляют себя на психологическом уровне логики. Они словно отделены от внутреннего мира других людей невидимым барьером. Им не дано умение глубоко погружаться в другого человека. Правильность, критичность, трезвый анализ преобладают у логиков над гармонизирующим началом. Они не станут приспособливаться под партнера, даже если очень симпатизируют ему.

В общественной жизни субъективизм этиков приводит к пристрастной позиции, что имеет как свои положительные, так и отрицательные последствия. Логика, как типы беспристрастные в своей основе, являются лучшими руководителями. Они способны трезво сопоставить разные точки зрения с реальным положением дел и принять равновесное решение.

*Особенности общения логиков и этиков.* Логика думают, что этики не слишком хорошо соображают, а этики, что у логиков вместо сердца – камень. Предпочтения «логика – этика» – единственная пара, связанная с полом человека: около двух третей всех мужчин в США предпочитают логические решения, примерно такая же часть женщин – этические. Женщины логического типа, объективные и решительные, получают у коллег оценку жёстких и неженственных, а то и похуже. Мужчину-этика могут считать «тряпкой» лишь потому, что он чувствителен и заботлив.

Логика откладывают на потом решение межличностных проблем и вопросов. Они могут долго колебаться перед тем, как попросить прощения, и пропустить самый подходящий момент. Логикам нужно помнить, что выражение чувств не является признаком слабости. Этика откладывают на потом дела, связанные со всем, что хотя бы отдалённо напоминает конфликт. Они стремятся к позитивному контакту с людьми и могут махнуть рукой на всё, что противоречит этому приоритету, из-за чего получают обвинения в беспринципности.

Логика так стремятся к разумным и аргументированным решениям, что забывают о людях, которых затрагивают их решения. Этика часто смягчают излишне жёсткие сроки и методы достижения цели, принимая во внимание возможности и потребности работников.

Этикам не нужно воспринимать критику их целей и идеалов близко к сердцу, как личную обиду. Им нужно понять, что если с ними не согласны, то это не значит, что их не ценят и не уважают. Этикам нужно учиться смотреть на мир более объективно.

### 3. Признаки «экстраверсия – интраверсия».

Экстравертный тип представляет собой систему, которая больше выдает энергии и информации, чем накапливает. Поэтому экстраверт отличается тем, что обычно затрачивает больше усилий, чем надо для достижения какого-то среднего результата. Поэтому экстравертный стиль поведения и работы может быть охарактеризован как активный, но затратный.

Интравертный тип является системой, которая больше накапливает энергии и информации, чем выдает. Поэтому интраверт обычно прикладывает усилий меньше среднего для достижения фиксированного результата. Естественно, для того чтобы проделать такой же объем работы, как и экстраверту, интраверту потребуется больше времени. Следовательно, интравертный стиль поведения и работы можно назвать пассивным, но экономным.

Экстраверт направлен наружу, это человек открытого типа. Поэтому он стремится к действию, общению. Экстраверту легче понять окружающих, чем самого себя. Он как бы разьединен с самим собой, оценивает себя через других людей.

Интраверт же сам с собой слит, зато отделен четкой границей от внешнего мира. Себя ему понять гораздо легче, чем других. Интраверт меньше нуждается в общении, менее зависим от оценок окружающими, ведь он ценен сам для себя. На интраверта сложнее повлиять, чем на экстраверта, но и ему гораздо труднее повлиять на кого-то как в положительном, так и отрицательном плане.

Экстраверт в социуме отличается расширительной, экспансивной тенденцией. Он всегда заметнее интраверта, имеет большее влияние на социальное развитие. Организации, руководимые экстравертом, растут, вторгаются на чужие территории, открывают все новые и новые филиалы. Экстраверт в большинстве случаев предпочитает конкуренцию и захват освоению и совершенствованию имеющегося.

Интраверт экспансию осуществляет плохо. Его тенденция развития – углубление и совершенствование уже имеющегося. Интраверт – это осwoитель, а не покоритель. Он предпочитает избегать конкуренции, если это возможно. Чужие территории и сферы влияния его интересуют мало. С ним всегда проще договориться. В макросоциуме интраверт малозаметен. Возглавляемые им организации слабо растут, зато постоянно совершенствуют свою структуру и методы труда.

Экстраверт отличается от интраверта в интеллектуальном плане большими объемами обрабатываемой информации. Экстраверт всегда думает более масштабно: за одно и то же время он пропускает большее количество информации, то есть его интеллектуальная скорость выше,

чем у интраверта.

Интраверт думает медленнее, скорость инфообмена у него ниже. Познавательные интересы интраверта всегда более локальны и ограничены. Зато интраверт более детально прорабатывает информацию, его информационный продукт по этой причине всегда «приготовлен» с большим качеством.

*Особенности общения экстравертов и интравертов.* В американском обществе интровертов примерно в 3 раза меньше, чем экстравертов. Экстраверты давят на интровертов, чтобы они «были как все». Появляется литература, в которой даются советы интровертам, как использовать свои сильные стороны в обществе, где успех на 80% определяется коммуникацией, а коммуникация – слабая сторона интровертов.

Интровертам не комфортно, когда начальники-экстраверты заставляют их участвовать в коллективных обсуждениях или других экстравертных видах деятельности. Интровертам необходимо время и личное пространство для размышлений и анализа информации, они не желают, чтобы чужие телефонные звонки отвлекали их от работы. Эффективность их работы снижается, если рядом шумные и общительные экстраверты, которые не могут работать молча. Начальник-интроверт не любит, чтобы к нему ходили подчинённые, зато начальник-экстраверт устанавливает «правило открытых дверей» и значительную часть рабочего дня проводит вне кабинета.

Экстраверты гораздо больше нуждаются в том, чтобы их в открытую хвалили. Интроверт сам меньше нуждается в похвалах и чувствует себя неестественно, когда хвалит кого-то другого, поэтому скуп на похвалы, что расстраивает экстраверта.

#### 4. Признаки «сенсорика – интуиция».

Сенсорные типы наделены от природы хорошо развитыми органами чувств. Они получают полную информацию о текущей ситуации, так как видят, слышат и чувствуют все, что происходит в данное время. Причем так же хорошо, как экстерорецепторы, воспринимающие внешние раздражители, у сенсориков функционируют и интерорецепторы, посылающие сигналы о состоянии внутренних органов тела.

Органы чувств интуитивных типов работают в ином режиме: их порог чувствительности гораздо выше, поэтому они реагируют на раздражитель с определенным запаздыванием. Благодаря этому свойству интуиты, в частности, способны адаптироваться к боли, долго не замечать физических неудобств.

Психологические привязанности сенсориков тесно связаны с их телесными потребностями, которые они удовлетворяют в первую очередь, духовное у них отходит на второй план. В неформальных отношениях сенсорики являются прагматиками, выбирающими комфорт и материальное благосостояние.

У интуитов все наоборот. Это идеалисты, которые тянутся к духовным потребностям больше, чем к предметным. В неформальных отношениях они предпочитают возвышенность и новизну. Любовь и дружба интуитов имеет оттенок романтичности, «бессребреничества».

В социуме сенсорные типы ориентируются на прошлое, на накопленный опыт. Плохо предвидя будущее, сенсорики живут сегодняшним днем или ближайшей, гарантированной перспективой.

Интуитивные типы ориентированы на будущее социума. Прошлое их может интересовать лишь для переосмысления, выработки нового взгляда. Предлагают и первыми подхватывают все крупные новшества, в основном, интуитивные типы. Они не боятся пойти на риск внедрения того, во что никто не верит. Они формируют будущее общества. Причем имеются в виду не мелкие улучшения, а масштабные изменения, обещающие коренной переворот.

В интеллектуальном отношении сенсорик – это человек конкретного мышления. Исследовательский стиль сенсорика заключается в накоплении большого количества данных с последующей статистической обработкой.

Интуитивный тип более склонен к абстрактному мышлению. Факты ему нужны лишь как способ подкрепления своих гипотез. Интуит смело выдвигает гипотезу, а затем экспериментально подтверждает или опровергает ее.

*Особенности общения сенсориков и интуитов.* Проблема общения сенсориков и интуитов состоит в том, что сенсорик всё воспринимает буквально; когда он задаёт конкретный вопрос, он ждёт конкретный ответ. Интуиту, напротив, конкретика не важна, главным для него является смысл, общая идея. Интуит видит лес, а сенсорик – деревья.

Интуит раздражается, когда информация насыщена конкретикой, «мелочёвкой», по его мнению. Ему интересны только общие принципы, он не придаёт значения деталям, важным с точки зрения сенсорика. Сенсорик не любит разговоров на общие, абстрактные темы, приблизительных ответов. Если собрание ведёт руководитель-интуит, то оно быстро заканчивается, если сенсорик – это надолго.

Сенсорикам нужно научиться мыслить глобально, системно. Нужно научиться понимать, как решения, принятые в одном структурном

подразделении, влияют на другие структурные подразделения, и как любое принятое решение соотносится с общей системой. Нужно научиться выслушивать планы и предложения на будущее, на перспективу.

Интуитам нужно прислушаться к замечаниям сенсориков по вопросам реализации их планов, сенсорики более реально оценивают, достижима цель или нет.

*Соционика в коллективе.* Соционика установила, что, выбирая друзей или работу, мы обычно находим людей и организации, которые похожи на нас.

Фактически менеджеры обычно принимают на работу людей, чей тип личности сходен с их собственным, с кем они легко «синхронизируются». «Рыбак рыбака видит издалека» – гласит народная мудрость. И повышают в должности, как правило, людей схожих типов – по крайней мере, на определённых уровнях организации. Подбор людей по принципу сходства понятен: работа или жизнь рядом с человеком, чей тип является полной противоположностью, может стать тяжёлым психологическим трудом. Полные противоположности дают коллективу максимальный потенциал развития, но одновременно становятся причиной огромных трудностей в межличностных отношениях.

60% высшего руководства любого учреждения составляют рациональные логики. Люди именно этого типа являются руководителями, как говорится, «от Бога». Причина в том, что важные решения – те, что касаются человеческой жизни, финансов и карьеры, – должны быть объективными. Рациональность и логика помогают организовать и довести до конца наиболее важные дела, сохраняя спокойствие и хладнокровие.

Но слишком большое преобладание какого-то типа может привести к возникновению слабых мест. Должна быть оппозиция, конструктивная критика, иной взгляд на проблему. Критика воспринимается менее болезненно, если человек знаком с соционическим типом поведения и понимает, как разные типы воспринимают одну и ту же работу. Человек перестаёт подозревать коллегу-критика в том, что он преследует единственную цель – испортить ему жизнь, повышается уровень понимания и продуктивности. Исследователи креативности знают: если группа состоит из единомышленников, едва ли возникнут блестящие идеи, мысли движутся по замкнутому кругу.

Ещё один аргумент в пользу разнообразия типов – то, что сотрудники организаций с явным преобладанием какого-то типа чаще

всего не имеют возможности учиться на чужих ошибках и достижениях. Не имеет значения, в какую сторону перекошен тип коллектива. Когда в организации много людей одного типа, она лишается множества преимуществ, вреда от этого больше, чем пользы.

### 5.3. Влияние гендерных, этнических и возрастных особенностей на поведение людей в ходе делового общения

На поведение людей в ходе делового общения существенно влияют гендерные и возрастные особенности. *Гендерные особенности* – это, попросту говоря, половые различия.

Мужчины обладают логическим типом мышления, то есть им присущи способность к обобщению, восприятию события или явления в целом, их мышление более абстрактно, отличается большим полётом фантазии. Мужчины более последовательны в словах и поступках, их поведение «логично» и предсказуемо. В производственной деятельности и отношениях мужчинам свойственно деловое соперничество.

У женщин – эмоциональный тип мышления, их суждения окрашены эмоциями, они придают большое значение деталям и мелочам, установленным правилам, поэтому женщины более субъективны и пристрастны в своих оценках, больше конфликтуют из-за мелочей, их поведение менее предсказуемо. В производственной деятельности и отношениях женщинам свойственно психологическое соперничество, они стремятся завоевать «положение» в коллективе или в отношениях с руководством.

Мужчины более выносливы к большим нагрузкам, аврал не вызывает у них срывов в работе. Женщины в подобных ситуациях нервничают и допускают много ошибок, но при этом им легче, чем мужчинам выполнять монотонную работу.

Хотя женщины уже давно получают высшее образование и проходят профессиональную подготовку в большинстве случаев быстрее и успешнее, чем мужчины, они значительно реже выдвигаются на руководящие должности, что отражается и на их доходах. Причина в том, что женщины менее амбициозны и честолюбивы, меньше занимаются саморекламой. В то время как мужчины регулярно придерживают информацию или целенаправленно топят соперницу, чтобы получить преимущества, женщины проявляют большую коллегиальность, чаще называют всех, кто участвовал в достижении

успеха, не приписывают себе отсутствующих деловых качеств, не любят выступать.

Все физиологические, психологические и социальные характеристики и особенности человека подвержены возрастным изменениям. До 20-26 лет происходит их развитие, с 27 до 40-45 лет сохраняется стабильный достигнутый уровень, а с 40-45 лет происходит их снижение. Эта закономерность связана с тем, что до 30-летнего возраста масса мозга увеличивается, затем 15-20 лет остаётся постоянной и начинает снижаться. После 50 лет каждый год масса мозга уменьшается в среднем на 3 г. Поэтому у людей старшего возраста возникают проблемы с таким важным качеством личности как открытость опыту, то есть со способностью принимать новизну, перемены и т.д.

На поведение людей в ходе делового общения влияют также этнические и характерологические особенности.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Как влияет стиль руководства на деловые коммуникации?
2. Как влияет на деловые коммуникации индивидуальный подход руководителя к подчинённым?
3. Какие психолого-педагогические качества необходимо иметь руководителю?
4. Для чего необходимы знания о врождённых психических свойствах нервной системы, которые дают различные типологии личности?
5. Что такое темперамент?
6. Дайте характеристику четырех типов темперамента.
7. Определите, по отношению к представителям каких типов темперамента действительны основные девизы продуктивного взаимодействия: «Не навреди»; «Доверяй, но проверяй»; «Не гони лошадей»; «Все силы – на дело»?
8. Кто такие астеник, атлетик, и пикник?
9. Что такое соционика?
10. Дайте характеристику соционических типов личности.
11. Как проявляются гендерные различия в деловой сфере?
12. Как влияют возрастные особенности на деловые качества работников?
13. Как влияют этнокультурные особенности на деловое общение?

## Тема 6. РЕГУЛИРОВАНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 6.1. Конфликт: понятие, структура, функции

*Конфликт* – (от лат. столкновение) – возникновение трудноразрешимых противоречий, столкновение противоположных интересов на почве соперничества, отсутствия взаимопонимания по различным вопросам, связанные с острыми эмоциональными переживаниями. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая в себя либо противоположные позиции сторон по какому-либо вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений.

Любой конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру. Основными элементами конфликта являются социальная среда, объект, оппонент, причина, повод, цель и мотивы. *Социальная среда* – определенные социальные условия, в которых развивается конфликт. *Объект конфликта* – проблемная ситуация, вокруг которой образовался конфликт. Он обычно связан либо с организационными, техническими трудностями, либо с особенностями оплаты труда и т. д. Любой конфликт предполагает наличие *оппонентов*, участников конфликта. В качестве оппонентов могут выступать отдельные лица, группы людей, организации. Многие психологи различают понятия «субъект конфликта» и «участник конфликта». Субъект – активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта. Участник конфликта может сознательно принять участие в конфликте, а может случайно или помимо своей воли быть вовлечен в конфликт. В ходе развития конфликта статусы участников могут меняться местами. Важным элементом конфликта являются цели, а также субъективные мотивы его участников. Они обусловлены взглядами, убеждениями, интересами личности. *Причина конфликта* – то, что непосредственно вызывает, порождает конфликт. От причины конфликта следует отличать его *повод*, которым является внешний толчок, обстоятельство, способное быть основанием для данного конфликта. К причинам конфликтных ситуаций относятся следующие:

— социально-экономические — конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально-экономических противоречий, обуславливающих различия в потребностях, мотивах, целях

деятельности людей;

— социально-психологические — различия в мышлении и поведении людей, обусловленные особенностями их психики;

— социально-демографические — различия в установках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к различным национальным образованиям.

Среди большого количества причин возникновения конфликтов причины психологического плана следует выделить особо. Хорошо известно, что восприятие человека в значительной мере определяется его опытом, знаниями, собственным внутренним миром. Люди видят то, что хотят видеть. Вместе с тем, большинство людей убеждены, что другие люди воспринимают окружающий мир так же, как и они, хотя в действительности так бывает редко. С этой точки зрения разногласия, возникающие среди людей, определяются несовпадением хода мысли одной стороны с рассуждениями другой стороны. При этом причиной разногласий (конфликта) является, в конечном счете, не объективная реальность, а то, что происходит в головах (сознании) людей. Поэтому истина, даже если она существует, является просто еще одним дополнительным аргументом, возможно, хорошим, а возможно, и нет, который помогает справиться с расхождениями в сознании людей. Таким образом, основная проблема любых конфликтов – мышление партнера. Во многих конфликтах содержится лишь небольшое ядро подлинно несовместимых целей, главная проблема конфликта – искаженное восприятие мотивов и целей партнера.

Конфликт – процесс, в котором обычно выделяют *четыре стадии развития*: предконфликтная стадия, собственно конфликт (стадия развития конфликта), разрешение конфликта, послеконфликтная стадия. Краткая характеристика каждой из них приведена ниже.

1. На предконфликтной стадии наблюдается рост напряженности в отношениях между потенциальными субъектами, предъявление односторонних или взаимных претензий, накопление обид, рост агрессивности и т. д.

2. Стадия развития конфликта характеризуется направленностью действия на противоположную сторону с целью захвата спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей. Главной целью на этой стадии является нанесение максимального урона противнику.

3. Стадия разрешения конфликта направлена на изменение самой конфликтной ситуации либо через устранение объекта конфликта, либо

через замену одного объекта другим, либо через изменение позиции одной из сторон и т. д.

4. Послеконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новое видение существующих проблем, новую оценку своих сил и возможностей.

Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни – будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека. Считается, что конфликт всегда нежелателен, поскольку он разрушает деловые взаимоотношения, негативно сказывается на результатах совместной работы. Однако конфликт выполняет и позитивную (конструктивную) функцию, так как он способствует определенному движению вперед, предотвращает застой:

— конфликт позволяет выявить разнообразие точек зрения, проанализировать множество альтернатив, процесс выработки решения становится более эффективным;

— в процессе конфликта происходит выяснение источника разногласия и возможно его разрешение, что является залогом предотвращения будущих конфликтов;

— конфликт — это определенное отрицание старых, «отживших» отношений и формирование новых отношений, коррекция взаимодействия;

— в конфликте «изживается» внутренняя напряженность, «выплескиваются» агрессивные чувства, «разряжаются» фрустрации, неврозы;

— конфликт — способ самоутверждения личности (особенно у подростка), необходимая форма поведения для поддержания статуса в группе;

— внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности (согласно научным исследованиям, продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей);

— межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы.

## 6.2. Стратегии поведения в конфликтной ситуации

Конфликт предполагает взаимное общение. Обычно выделяют три основные препятствия, возникающие в процессе общения: первое – когда общение используется не с целью достижения соглашения, а,

например, с целью выиграть время; второе – когда другая сторона вас не слышит (в ситуации конфликта вы можете быть настолько заняты обдумыванием того, каким образом сформулировать ваш следующий аргумент, что перестаете слушать, о чем говорит в этот момент ваш партнер); третье – недопонимание (то, что говорит один, может быть не так понято другим).

Отмеченные проблемы очень важны в ситуации конфликта, поэтому необходимо принимать соответствующие контрмеры, которые позволяют минимизировать их отрицательное влияние на характер общения.

Конфликт – прогнозируемое явление, которое может быть регулируемым и управляемым. Урегулирование конфликта должно основываться на принципах, которые, во-первых, не идут вразрез с общими этическими нормами, а во-вторых, не ущемляют человеческого достоинства обеих сторон. Избежать конфликтов невозможно, но возможно выбрать эффективную стратегию их разрешения.

Выделяют *пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях*.

1. Принуждение. Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других.

2. Уклонение. Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся.

3. Приспособление (уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда он при «тактическом проигрыше», но не гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок.

5. Сотрудничество (решение проблемы). Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах — это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой ситуации участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход.

Существует определенная модель разрешения конфликтов, включающая следующие аспекты:

1. Контролирование эмоций. Если вы вовлечены в конфликт, разрешить который можно путем переговоров, то ключевым моментом является более глубокий анализ представляемых позиций (вашей и другой стороны). Если накал эмоций с каждой стороны велик, то для того, чтобы разрядить обстановку, возьмите свои чувства под контроль. Вам следует избавиться от отрицательных эмоций и двигаться дальше, а не сосредотачиваться на них.

2. Установление основных правил переговоров. Следует объяснить, что эти правила необходимы для того, чтобы переговоры могли быть продуктивными.

3. Выяснение позиций. Если другой человек в равной мере готов все обсудить открыто, то и вы, в свою очередь, в равной мере можете выразить свои интересы. Но прежде всего вам необходимо определить позицию другой стороны, ее оценки, желания, нужды. Это поможет вам сформулировать собственные предложения, учитывая намерения и интересы другого человека.

4. Выдвижение альтернативных вариантов. Вам необходимо разработать максимально возможное количество альтернативных вариантов решения проблемы. Вносите предложения сами и побуждайте к этому противоположную сторону. В конце концов, после отбора останется несколько вариантов, которые, с точки зрения всех участников, могут вылиться во взаимовыгодное решение вопроса.

5. Определение скрытых нужд и интересов. Обычно и у вас, и у противоположной стороны есть более чем одна причина занимать ту или иную позицию. После того, как вы выявили все причины конфликта и показали, что признаете и понимаете их, можете попытаться выбрать из них наиболее существенные для другого человека. Описание причин, интересов и нужд для объяснения своей позиции поможет вам сохранить на переговорах спокойную атмосферу, покажет обоснованность вашего подхода и поможет другому человеку взглянуть на ситуацию вашими глазами.

6. Согласие по наилучшим взаимовыгодным вариантам. Предлагая устраивающие вас решения, опишите те выгоды, которые может получить от них другой человек. Это может способствовать сохранению в ходе дискуссии атмосферы конструктивизма. Другой человек поймет, что вы учитываете его интересы, и будет поступать таким же образом.

Говоря о конфликтном взаимодействии, его характеристиках и специфике, не надо забывать, что, в конечном счете, главным действующим лицом является конкретная личность. Личность, склонная к конфликтному взаимодействию, или *конфликтотенная личность*, обладает некоторым набором индивидуально-типологических свойств, определяющих ее статус и социальную роль в обществе. Для конфликтотенной личности характерно преобладание эгоистических мотивов, некоторые из них являются осознанными, некоторые – нет. Ценности такой личности приобретают характер непреложных истин, своего рода догм. Такие ценности обладают высокой степенью ригидности, жесткости, консерватизма. Интересы конфликтотенной личности в основном связаны с удовлетворением потребности в самоутверждении и вытеснении внутренних страхов.

Межличностные отношения конфликтотенной личности характеризуются следующим: неприятием других людей такими, какие они есть; стремлением изменить окружающих; стремлением доминировать; высоким уровнем оценок и интерпретаций в процессе общения; отрицанием, закрытостью, недоверием, неуважением.

### 6.3. Стресс. Причины и профилактика стрессов

*Стресс* (в переводе с английского — давление) — это ответная реакция организма на физическое или психологическое воздействие, нарушающее эмоциональное спокойствие и равновесие человека. Ганс Селье, врач и физиолог из Канады, впервые в 1936 г. ввел термин "стресс" и разработал учение о стрессе. Стресс — это не только нервное перенапряжение, но и любое воздействие, непривычное для организма, будь то эмоции: радость, гнев, страх, ненависть, любовь или сильный холод, жара, инфекция. Можно сказать, что стресс — это реакция организма на сильное чувство или ощущение.

Селье считал, что избегать стрессовых ситуаций невозможно и не нужно, ведь стресс — это и есть жизнь, а его отсутствие означает смерть. Благодаря стрессу человек приобретает жизненный опыт, развивается и физически, и эмоционально. Но, с другой стороны, стресс может повлечь за собой соматическое заболевание или деформацию

психики: организм, сталкиваясь с раздражителями, сначала отвечает на него реакцией тревоги, потом возникает фаза сопротивления стрессорам (факторам, вызывающим стресс). Но если они и дальше продолжают свое воздействие, то наступает третья фаза — фаза истощения борьбы со стрессорами. Это означает, что исчерпались ресурсы защитных сил, и организм заболевает. Длительное стрессовое воздействие (*дистресс*) увеличивает уровень холестерина в крови, снижает защитную реакцию организма, увеличивает риск развития онкологических заболеваний, гипертонической и язвенной болезни, ишемической болезни сердца, а также простудных и вирусных заболеваний, мигрени.

Все люди разные, и они по-разному реагируют на одну и ту же проблему: кто-то в стрессовой ситуации не теряет спокойствия, а кто-то нервничает даже по незначительному поводу. Все зависит от индивидуальной возможности борьбы со стрессом.

*Причины стресса:* патологические наследственные факторы; особенности личности; возраст (юношеский, поздний); особые периоды жизни (беременность, послеродовый период, климактерическое состояние); тяжелые телесные заболевания; негативные потрясения (смерть или тяжкая болезнь близких, развод, финансовый крах, потеря работы и т.д.); стихийные бедствия, катастрофы; неспособность или потеря доверительного общения со своим близким окружением; низкий уровень или отсутствие социальной поддержки; физические и эмоциональные перегрузки на работе.

Самыми первыми проявлениями стресса считаются раздражительность, утомляемость и общая слабость. Часто встречается такое понятие, как посттравматический стресс. Им страдают как люди, подвергшиеся насилию, автокатастрофе, несчастному случаю, пожару или иному стихийному бедствию, так и люди — свидетели трагедии. Считается, что посттравматический стресс у физически здорового человека — это физиологическая и эмоциональная реакция организма, который стремится защитить себя от будущих травм.

Симптомы посттравматического стресса:

1. Навязчивые воспоминания, пострадавший или свидетель происшествия многократно «прокручивает» события и вновь, и вновь вспоминает пережитое, чаще всего это выражается в ночных кошмарах.
2. Эмоциональный барьер, когда пострадавший не в состоянии обсуждать свою трагедию — это своеобразная защита мозга.
3. Окружающий мир стремительно теряет краски, а будущее кажется безысходным. Пострадавший находится в состоянии постоянной депрессии.

4. Состояние возбудимости, т. к. организм вырабатывает повышенное количество адреналина и человек становится очень раздражительным.

Посттравматический стресс не стоит путать с шоковым состоянием после травмы, оно в скором времени проходит само собой, а симптомы подобного стресса наблюдается как минимум несколько месяцев подряд.

*Методы борьбы со стрессом, его профилактика:*

1. Старайтесь относиться ко всему с чувством юмора или философски.

2. Рассказывайте о своем напряженном состоянии, но только близким людям или напишите о нем и никому не показывайте записи.

3. Старайтесь себя прощать, ведь не все на свете зависит только от вас.

4. Не стесняйтесь обращаться за помощью, помогайте другим и не переставайте бороться.

5. Постарайтесь научиться отдыхать, особенно, находясь в стрессовых ситуациях. Вам поможет физическая нагрузка, ученые считают, что это хорошая возможность «отдыха для мозга».

6. Ни в коем случае не употребляйте алкоголь! Это лишь усугубит ваши проблемы.

7. Придумайте себе хобби. Это поможет расслабиться.

8. Настройте себя на позитив. Используйте все, особенно самовнушение.

9. Не стесняйтесь плакать, даже наедине с собой это необходимо.

10. Постарайтесь расслабиться: послушайте приятную музыку, примите ванну, погуляйте в парке, посмотрите любимую комедию.

11. Возьмите за правило: прежде чем отреагировать на критическую ситуацию, посчитайте про себя до десяти, это даст возможность взять себя в руки.

12. Если вас посещают мысли о самоубийстве, вы не можете взять себя в руки, необходимо как можно скорее обратиться к помощи профессионального психолога или позвонить по телефону экстренной психологической помощи.

13. И последнее: нужно помнить, что безвыходных положений не бывает.

#### 6.4. Восприятие и планирование времени в деловой коммуникации

Современная организация отличается динамикой контактов, значительными информационными нагрузками, которые накладываются на сотрудников, «временными стрессами». В этих условиях время выступает ключевым фактором делового общения — большинству времени не хватает. Это порождает напряженность в общении.

Время — одно из самых загадочных свойств реальности. Кроме объективного времени, везде одинакового по своим физическим законам, существует индивидуальное время. Внутреннее время (психологическое время) — переживание человеком последовательности сменяющихся друг друга событий. «Внутренние часы» связаны с особенностями нервной системы человека, состоянием его психики, личностными смыслами и значениями, а также зависят от социальных условий жизни в конкретную эпоху и в конкретном обществе. Например, временные отрезки жизни, заполненные интересной, эмоционально насыщенной деятельностью, недооцениваются (время проходит быстро). Время, связанное со скукой и ожиданием переоценивается, то есть, длится долго.

Психологическое время влияет на оптимальность труда, психологическую совместимость сотрудников, рациональное использование времени на рабочем месте. Эффективное управление коллективом работников предполагает учет как общих, так и личностных психологических закономерностей восприятия времени, предусматривает сочетание творческих и рутинных трудовых заданий и операций, постоянное отслеживание мотивировки сотрудников.

Организация, предъявляя к сотруднику определённые требования, предоставляет ему некоторые временные возможности и резервы. В то же самое время личность самоопределяется во времени, что немаловажно для деловых контактов. Можно выделить *типы личностной регуляции времени* на основании параметров активности и некоторых общих характеристик личности.

1. *Стихийный тип.* Личность такого типа находится в зависимости от событий и обстоятельств, не может организовать своё время, характеризуется ситуативностью поведения и отсутствием личной инициативы.

2. *Функциональный тип.* Такой человек активно организует ход событий, своевременно включаясь в них и добиваясь максимальной

эффективности, но только в краткосрочной перспективе (отсутствует жизненная линия).

3. *Созерцательный тип* характеризуется пассивным отношением ко времени, отсутствием четкой организации времени жизни.

4. *Творческий тип*. Такая личность оптимальным образом сочетает внешние обстоятельства жизни и внутренние тенденции, активно реализует планы на будущее.

Событийный подход к жизни наименее эффективен. Для первых двух типов временная организация носит краткосрочный характер.

Эффективная деловая коммуникация строится на учете индивидуальных временных режимов. Основные временные режимы, в которых осуществляется профессиональная деятельность, это:

- оптимальный для деятельности срок;
- неопределенный срок, при котором работник сам должен определить момент окончания деятельности;
- лимит времени, когда работнику необходимо напряженно работать, чтобы уложиться в данное ему время;
- избыток времени, когда его дается заведомо больше, чем необходимо;
- дефицит времени, т. е. явно недостаточное время для выполнения работы.

С учетом данных факторов, строится *типология стратегий действий* в различных временных режимах, отражающая фактические предпочтения людей.

*Оптимальный тип* во всех временных режимах действует успешно, а его переживания не связаны с его деятельностью.

*Дефицитный тип* все сроки сводит к дефициту времени - делает все в последний момент. Он субъективно уравнивает все временные режимы, но действует успешно.

*Спокойный тип* испытывает трудности в режимах дефицита времени или ограниченного срока, а в остальных режимах действует успешно. Таким людям целесообразно заранее сообщать о предстоящей деятельности, и тогда они успешно с ней справятся, самостоятельно организуя и упорядочивая свое время. Переживания этого типа двойственны: если сроки определяются им самим, он мобилизуется, но если время задаётся извне, он дезорганизуется.

*Исполнительный тип* успешно действует во всех режимах, кроме временной неопределенности. В его переживании времени преобладает эмоциональное отношение, что связано с особым чувством порядка и удовлетворенности.

*Тревожный тип* успешно действует в оптимальном сроке, неплохо работает при избытке времени, но всячески избегает его дефицита, что и отражается в характере переживания времени.

*Неоптимальный тип* ни в одном из режимов не действует успешно, что отражается в конфликтном характере его переживания времени.

Очевидно, что существуют люди, которые успешно справляются с самоорганизацией, и люди, которыми надо управлять. Среди работников есть те, которые осознают время как жизненную ценность и те, кто воспринимают лишь его практический, прагматический и даже ситуативный смысл.

Важным фактором успеха в деловой коммуникации является личный рабочий стиль. Слабыми сторонами метода работы могут стать «поглотители» времени:

- нечеткая постановка цели;
- отсутствие приоритетов в делах;
- попытка слишком много сделать за один раз;
- отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения;
- плохое планирование трудового дня;
- личная неорганизованность, отсутствие самодисциплины;
- недостаток мотивации - равнодушное отношение к работе;
- отрывающие от дел телефонные звонки;
- незапланированные посетители;
- неспособность сказать «нет»;
- неумение довести дело до конца;
- излишняя коммуникабельность;
- синдром «откладывания» (прокрастинация).

Упорядочение дел на работе по критериям важности и срочности помогает рационально тратить время. Очевидно, что и администрация, и сами сотрудники могут управлять деятельностью в организации с учетом фактора времени и не создавать конфликтные ситуации в общении из-за временных стрессов.

#### 6.5. Профилактика эмоционального выгорания в профессиональной деятельности

*Синдром эмоционального выгорания (СЭВ)* – это реакция организма, возникающая как результат стресса, связанного с работой. В 2005 году на Европейской конференции ВОЗ ученые констатировали, что данная проблема актуальна для 30% жителей Западной Европы.

СЭВ проявляется в эмоциональном и умственном истощении, физическом переутомлении, развитии отрицательной самооценки, негативном отношении к работе, утрате понимания и сочувствия по отношению к клиентам или пациентам и снижении удовлетворенности жизнью в целом. При помощи СЭВ организм защищается от чрезмерных нагрузок, стрессов и напряженности, как бы призывая человек экономно и разумно расходовать ресурсы организма.

Согласно статистике чаще всего (30-90%) СЭВ диагностируется у полицейских, учителей, врачей, психологов, социальных работников, спасателей. В последнее время в зону риска попали программисты и системные администраторы. Впрочем, пострадать от СЭВ может представитель любой профессии.

Основная причина СЭВ – душевное, психологическое переутомление. Оно вызывается профессиональным стрессом, которому человек систематически подвергается на протяжении долгих лет жизни. Например, СЭВ может возникать по следующим причинам: непомерно высокие нагрузки; неблагоприятная атмосфера в коллективе; низкая заработная плата; неоднозначные, двусмысленные требования в работе, постоянное изменение должностных обязанностей, неопределенность в оценке выполняемой работы; отсутствие возможности влиять на принятие решений; штрафные санкции за малейшую провинность и связанный с ними риск потерять часть своей зарплаты; неинтересная, монотонная работа; отсутствие перспектив; необходимость внешне проявлять эмоции, которых не испытываешь в действительности (например, все время улыбаться); отсутствие выходных, возможности пойти в отпуск; нерациональная жесткая политика администрации в организации работы и контроля за ней; отсутствие расслабляющего хобби.

Способствуют развитию СЭВ и индивидуальные особенности: склонность к тревожности и депрессии; повышенная требовательность к себе и окружающим; привычка сдерживать эмоции, высокий самоконтроль и другие.

В современной медицине выделено порядка ста симптомов, связанных с эмоциональным выгоранием. Их объединяют в 5 главных групп:

— физические симптомы: непроходящая усталость, бессонница, плохое самочувствие, одышка, тошнота, головокружение, потливость, дрожь, повышение артериального давления, появление или обострение хронических заболеваний;

— эмоциональные симптомы: пессимизм, цинизм, безразличие, чувство беспомощности, раздражительность, тревога, неспособность сосредоточиться, истерики, душевные страдания, потеря надежд, крушение идеалов, обостренное чувство одиночества и непонимания со стороны окружающих людей;

— поведенческие симптомы: потеря аппетита, гиподинамия, появление вредных привычек (курение, потребление сладкого в больших количествах), импульсивное эмоциональное поведение;

— интеллектуальное состояние: апатия, скука, утрата интереса к жизни, нежелание совершенствоваться и узнавать что-то новое.

— социальные симптомы: отстраненность, уединение, нежелание общаться с людьми, ощущение изоляции, отсутствие интереса к былым увлечениям.

Цель профилактических, лечебных и реабилитационных мероприятий, прежде всего, сводится к снятию стрессового фактора. Если у сотрудника исчезла мотивация, возможно, стоит повысить его или предложить работу в новом проекте. Если весь коллектив держат в ежовых рукавицах парочка интриганов, вероятно, следует избавиться от тех, кто отравляет жизнь остальным сотрудникам. Быть может, дело в повышенных нагрузках – в таком случае стоит отказаться от дополнительной работы, сославшись на здоровье.

Самому человеку следует переосмыслить свою жизнь в следующем ключе: определиться с жизненными целями – долгосрочными и краткосрочными планами; найти время на отдых, увлечься хобби, что позволит отвлекаться от работы; научиться расслабляться (например, ванна, массаж, йога или прогулки – каждому свое); ослабить желание конкурировать и быть «лучше всех»; найти время для общения с приятными вам людьми (друзьями, родственниками) – это тушит выгорание; заняться фитнесом.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое конфликт?
2. Что является основными элементами конфликта?
3. Охарактеризуйте четыре стадии развития конфликта.
4. Какие позитивные функции выполняют конфликты?
5. Охарактеризуйте основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
6. Каких правил поведения следует придерживаться для разрешения конфликтов?
7. Что такое стресс и дистресс и как они влияют на человека?

8. Каковы причины и симптомы стресса?
9. Какие существуют эффективные методы борьбы со стрессом, его профилактики?
10. Охарактеризуйте типы работников с учётом стратегий действий в различных временных режимах.
11. Какие ошибки, приводящие к неэффективному использованию времени, допускают работники?
12. Что такое синдром эмоционального выгорания?
13. Какие методы используют для профилактики и лечения синдрома эмоционального выгорания?

## Тема 7. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

### 7.1. Этика деловых отношений

*Этика* – система норм нравственного поведения человека, общественной группы, общества. Этические нормы исторически сложились в обществе в качестве противовеса эгоистичным и агрессивным инстинктам человека для облегчения совместной жизнедеятельности людей. Действие этических норм распространяется на все сферы общественной жизни, в том числе, и на деловые отношения. В основе этики делового общения должен быть принцип координации, а по возможности, и гармонизации интересов работников организации.

*Этические нормы деловых отношений:*

1. Уважение к людям, а не только к себе. Коллегу следует считать личностью, достойной уважения саму по себе, а не средством для достижения собственных целей.

2. Отношение к коллегам вежливое, ровное, дружелюбное. Улыбайтесь и слушайте людей. Хвалите достижения, говорите комплименты.

3. Великодушие, прощение обид. В коллективе всё бывает. Но обиды неконструктивны, злопамятство и месть требуют здоровья и энергии, разрушают отношения, оборачиваются одиночеством.

4. Снисходительнее относимся к моральным промахам коллег, строже – к собственным промахам. Надо быть самокритичными и самоироничными, иметь смелость признать свои ошибки, уметь посмеяться над собой, в том числе в присутствии коллег.

5. Не следует унижать человеческое достоинство, замечания коллегам и подчинённым должны соответствовать этическим нормам, критиковать нужно действия и поступки, а не личность человека.

6. Не следует участвовать в доносах, интригах и злословии.

7. Не следует стараться вызвать зависть, безудержно хвастаясь по поводу и без повода.

8. Необходимо избавляться от зависти и жадности, «не тянуть одеяло на себя», не требовать особого отношения и привилегий.

9. Не следует никого воспитывать, учить жизни, лезть в душу. Советы давать только в тех случаях, когда просят. У всех разные представления о жизни и уровень культуры.

10. Не давать обещаний, которые вы не можете выполнить.

Соблюдение деловой этики – дело добровольное, поскольку никакими правовыми нормами невозможно полностью отрегулировать нравственные нормы поведения, а тем более проконтролировать их соблюдение. Тем не менее, существуют различные средства и способы повышения уровня этичности делового общения: разработка этических нормативов на предприятии (корпоративная этика), создание комиссий по этике, проведение социально-этических ревизий, обучение этическому поведению.

## 7.2. Деловой этикет

Деловой этикет — это нормы и правила поведения, принятые в профессиональном общении в конкретной организации. Деловой этикет должен обеспечивать нормативную регуляцию процесса общения неравных по служебному статусу партнеров для улучшения их взаимопонимания и взаимоуважения, обеспечения надлежащей субординации и дисциплины. По значимости выполняемой им роли этикет можно сравнить с правилами дорожного движения: без знания норм и правил служебного этикета организации человек похож на водителя, который оказался за рулем и выехал на улицу, не зная правил.

Организационное поведение в современных условиях рождает новые ситуации общения, вносит новые этикетные требования. Запомнить их все невозможно. Жизнь намного сложнее, чем правила, и в ней случаются такие ситуации, которые довольно трудно предвидеть даже в самом полном своде правил этикета. Современный этикет не догматический, его нормы могут и должны меняться. Поэтому важнее не выучить правила, а понять «дух» этикета, то есть усвоить его основные принципы.

*Основные принципы служебного этикета: гуманизм, целесообразность действий, эстетическая привлекательность поведения, уважение традиций своей страны и стран, с представителями которых приходится вступать в деловые контакты.*

*Принцип гуманизма, то есть, человечности, воплощается в нравственных требованиях к культуре взаимоотношений. Для налаживания эффективной служебной коммуникации следует придерживаться таких этических качеств как вежливость, тактичность, скромность, точность.*

*Вежливость – это демонстрация доброжелательного и уважительного отношения к людям. Существуют разные стороны или оттенки вежливости: корректность, учтивость, любезность, деликатность и др. *Корректность* – подчеркнуто официальная и несколько суховатая, холодная вежливость, умение держать себя в рамках общепринятых приличий в эмоционально-напряжённых ситуациях. *Учтивость* – это форма соблюдения служебной иерархии, выказывание уважения начальнику без самоунижения и подобострастия и оказание внимания подчиненному без высокомерия и чванства. *Любезность* – стремление быть приятным и полезным, проявляющееся в мелких услугах, внимательности. *Деликатность* – вежливость в сочетании с особой мягкостью и глубоким пониманием внутреннего состояния и настроения других людей.*

*Тактичность – это чувство меры, которое подсказывает человеку в определенной конкретной ситуации предусмотрительно не замечать промахов человека, того или иного его несовершенства (все несовершенны) и не ставить его своими замечаниями в неловкое или невыгодное положение.*

*Скромность – умение соотнести самооценку с мнениями людей, которые нас окружают, не переоценивать себя, не подчеркивать свою значимость. Скромность следует отличать от скованности, закомплексованности, возникающих в случае недостаточного владения навыками свободного культурного общения. Человек не знает, как начать разговор с другими, о чем говорить, боится что-то сделать не так, как надо.*

*Точность – умение ценить свое слово, выполнять то, что было обещано, своевременно приходить, не опаздывать, четко и точно формулировать свои мысли, избегать двусмысленностей в выражениях.*

*Второй принцип делового этикета – целесообразность действий. Современный деловой этикет предполагает, что стиль общения должен быть простым и удобным для всех его участников, свободным от*

излишней чопорности, строгости. Разумность, простота, естественность, максимальное уважение к человеку, к его достоинству определяют большинство норм и правил современного служебного этикета.

*Третий принцип служебного этикета – это эстетическая привлекательность поведения.* Логика требований эстетики достаточно проста: «неприлично, потому что некрасиво». Некрасивое, лишённое изящества и привлекательности поведение оскорбляет эстетические чувства людей и мешает наладить эффективную коммуникацию. Поэтому следует уделять внимание формированию эстетичных манер (мимика, жесты, интонации и др.) и внешнего облика (одежда, причёска, макияж и др.).

*Принцип уважения к национальным обычаям и традициям* приобретает особое значение в служебном этикете в настоящее время, когда резко увеличались международные связи и контакты на всех уровнях. Прежде чем отправиться в зарубежную поездку или принять у себя представителей другой страны, следует узнать (через знающих людей или из соответствующей литературы) особенности национального этикета страны, куда вы отправляетесь или представителей которой вы собираетесь принимать.

*Конкретно-ситуативные правила служебного этикета.* В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, в которых для целесообразного и оптимального взаимодействия работников складываются конкретные формы и правила поведения, облегчающие выполнение профессиональных функций. К конкретно-ситуативным правилам служебного этикета относятся приветствие, представление, обращение, ведение деловой беседы, переговоров, разговоров по телефону, переписки, манеры поведения на службе, внешний облик, речь.

*Правила приветствия.* Принятые во всем мире и действующие в нашей стране правила субординации являются составной частью служебного этикета и предписывают младшему по должности и рангу первым приветствовать старшего, но при этом руку для рукопожатия первым должен протягивать старший. Это же правило распространяется и на женщин - служебный этикет не учитывает половых различий.

Приветствуя старшего по возрасту, младший должен встать. Однако какого бы ранга руководитель не вошел в кабинет подчиненного, первым руку протягивает хозяин кабинета независимо от пола и возраста.

Для приветствия используются не только вербальные (речевые) средства: «Здравствуйте!», «Добрый день», но и невербальные: улыбка, поклон, кивок, взмах руки и т.п.

Если после приветствия одна из сторон задаёт вопрос: "Как дела?", необходимо помнить о чувстве меры. Ничего не ответить невежливо; буркнуть "нормально" и пройти мимо тоже невежливо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах – прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее: "Спасибо, нормально", "Спасибо, пока жаловаться грех", и в свою очередь поинтересоваться: "Надеюсь, что и у Вас все обстоит нормально?". Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех. Правилами делового этикета также не возбраняется кратко рассказать о трудностях, пожаловаться, например, на дороговизну. Но говорят об этом бодро, подчеркивая, что деловой человек преодолевает трудности, а без трудностей и забот живет только бездельник.

*Правила представления.* Младшего по должности представляют старшему, мужчине – женщине, своего коллегу – посетителю или клиенту. Нового работника представляет руководитель или уже знакомый с ним сотрудник. Представления в большинстве случаев происходят стоя. Разговор после представления обычно начинает старший. Первым подаёт руку тот, которому представили другого.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто бы мог в этом помочь, то следует просто подать руку и чётко назвать себя.

*Правила обращения.* Правилами этикета предписывается запоминание имён и отчеств коллег. Обращение без имени – обращение формальное, будь то начальник или подчиненный. Обращение по имени, а еще лучше – по имени и отчеству – это обращение к личности. Произнося имя, отчество, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем душевное расположение.

Несколько сложнее обстоит дело с обращением к группе лиц. На постсоветском пространстве деятели культуры, деловые люди употребляют обращения «дамы» и «господа». Среди других социальных групп подобные обращения пока широко не прививаются, и часто люди испытывают чувство внутреннего дискомфорта на встречах, собраниях, поскольку не знают, как обратиться друг к другу: слово «товарищ» как атрибут советской эпохи несколько девальвировалось, с другой стороны, многие до «господ» не доросли. В служебной обстановке всё же лучше употреблять обращения «товарищи», «коллеги».

К сожалению, иногда должностные лица злоупотребляют формой обращения на «ты»: обращаются на «ты» к подчиненным, которые гораздо старше их по возрасту, и в то же время говорят «вы» молодому вышестоящему начальнику. В подобной форме проявляется пренебрежение к подчиненному, такое обращение унижает достоинство человека.

*Правила общения по телефону.* Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона, однако искусством общения при помощи этого аппарата овладевает не каждый. Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

К деловому телефонному разговору надо готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени. Планируя разговор, следует заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т.п. До того как набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его ведения, составить план беседы, записать вопросы, которые необходимо решить, или сведения (данные), которые желательно получить, продумать порядок постановки вопросов, четко сформулировать их, чтобы собеседник не мог многозначно их толковать.

Если вы звоните в первый раз, следует, как в любом случае, поздороваться, потом уточнить, та ли это организация или должностное лицо, куда или кому вы звоните, а затем представиться самому (фамилия, имя, отчество, должность, название организации) и изложить суть вопроса, с которым вы обращаетесь.

Первой же фразой следует постараться заинтересовать собеседника. Необходимо держать в памяти даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору, желательно спрогнозировать контраргументы собеседника и свои ответы ему. Если обговариваются несколько вопросов, то нужно последовательно заканчивать обсуждение одного вопроса и переходить к следующему, с помощью стандартных фраз старайтесь отделять их. Например: «Итак, по этому вопросу мы договорились?», «Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения?», «Как я Вас

понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на Вашу поддержку?» и т.п.

Поскольку следует ценить своё и чужое рабочее время, постольку во время разговора надо соблюдать меру, вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы не получить репутацию тугодума, зануды или пустомели. Оптимальное время делового разговора – 5 минут.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора – компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы деловой телефонный разговор велся еще в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Если собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит самомнение, то необходимо набраться терпения и не отвечать ему тем же. Если есть возможность, желательно перевести разговор на спокойный тон, частично признать его правоту, постараться понять мотивы его поведения, кратко и ясно изложить свои аргументы.

Надо помнить, что телефон усугубляет недостатки речи; быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно нужно следить за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т.п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например: «Как Вы меня слышите?», «Не могли бы Вы повторить...?», «Простите, я не расслышал, что Вы сказали» и т.п.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, и прежде чем начать разговор, необходимо извиниться. Воспитанный человек не станет также звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

По окончании делового телефонного разговора желательно потратить 3–5 минут на анализ содержания разговора, проанализировать свои впечатления, постараться понять причину своих ошибок.

На входящий звонок следует назвать название своей фирмы, организации, отдела и т.п., чтобы абонент понял, куда он попал.

Грубым нарушением служебного этикета считается:

- долго не снимать трубку после звонка;
- не перезвонить, когда вашего звонка ждут или при нарушении связи;
- начинать долгий разговор, не выяснив предварительно, есть ли у собеседника время для этого;
- заставлять собеседника долго ждать, когда говорите по другому телефону;
- разговаривать по телефону и одновременно вести беседу с сотрудником или посетителем.

*Правила проведения деловых бесед, совещаний.* Распространённой формой делового общения является беседа. *Деловая беседа* – это разговор, целью которого является решение важных вопросов, рассмотрение предложений о сотрудничестве, подписание сделок купли-продажи и т.д.

Деловые беседы можно разделить на две большие группы: *свободные* (проходят без специальной подготовки) и *регламентированные* (тщательно продуманные, с обязательным учетом временным рамок).

В зависимости от цели, которую преследует деловая беседа, выделяют следующие виды: *встреча руководителя с потенциальным сотрудником, беседа руководителя с одним из сотрудников с целью разрешения определенных вопросов, беседа партнеров с целью налаживания будущего сотрудничества, беседа коллег по поводу решения производственных вопросов.*

Для того, кто собирается проводить деловую беседу, нужно подготовиться к ней, чтобы получить максимальный результат. Заранее нужно подумать о том, какие вопросы лучше всего поднять во время беседы, возможно, записать их, чтобы не забыть обсудить. Во время подготовки нужно продумать весь разговор от начала до конца, для чего нужно знать структуру деловой беседы.

Любая деловая беседа состоит из 5 основных этапов.

1. *Начало беседы.* На этом этапе с собеседником нужно установить доверительный контакт, привлечь его внимание, пробудить желание выслушать всю информацию до конца. Существует большое количество различных способов начать деловую беседу. Например, метод снятия напряжения состоит в том, что собеседнику достаточно сказать пару теплых слов или рассказать шутку, которая смягчит напряженную обстановку. Можно использовать метод «зацепки»: кратко изложить проблему или ситуацию, которая неразрывно связана с самой беседой. Это может быть небольшое событие, анекдотичный

случай или вопрос с «хитринкой». Для деловой беседы подойдет и метод прямого подхода, когда разговор начинается без каких-либо отступлений. Задача этого метода поведать вкратце собеседнику о причине встрече, а затем быстро перейти к самой теме беседы.

2. *Передача информации.* На этом этапе происходит передача запланированной информации, а также выявление целей и мотивов собеседника, проверка и анализ его позиции. Изложение информации не должно растягиваться на долгое время, иначе собеседнику станет скучно, и он может решить прекратить беседу.

3. *Аргументирование.* Это способ обоснования выдвигаемых положений и убеждение собеседника в важности принимаемого решения. Здесь важно вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, выслушивать его позицию и признавать его правоту, даже если это приведет не к тем последствиям, которые ожидалось. Не вступать с собеседником в спор, выражаться четко и понятно, избегая употребления сложных формулировок и терминов.

4. *Ответы на вопросы, опровержение доводов собеседника.* Это этап нейтрализации замечаний собеседника. Здесь нужно провести анализ замечаний, выбрать тактику и способ их опровержения, понять сущность разногласий, при необходимости изменить формулировку предложения или наметить другие подходы к решению вопроса.

5. *Принятие решение (заключение).* На этом этапе важно подытожить все положения и аргументы, которые был признаны и одобрены собеседником, озвучить вариант консенсуса по решению проблемы, закрепить достигнутые договорённости в устной или письменной форме. Завершают беседу этикетные формулы прощания, часто сопровождающиеся выражением удовлетворения беседой, благодарности и словами-напутствиями перед уходом.

*Совещание* – это заседание группы заинтересованных людей, посвящённое открытому коллективному обсуждению одного или нескольких вопросов.

Подготовка к проведению совещания включает:

1. обоснование необходимости проведения совещания и принятие решения о проведении совещания;
2. определение тематики и формирование повестки дня;
3. определение задач совещания и его общей продолжительности, даты и места проведения, состава участников, примерного регламента работы;
4. подготовку руководителя;
5. подготовку доклада и проекта решения;

6. предварительную подготовку участников и помещения, организацию проезда, размещения и питания участников.

Необходимо заблаговременно оповестить участников совещания о его проведении и повестке дня, чтобы их выступления были подготовлены заранее. Начинать совещание следует точно в назначенное время, не ожидая опаздывающих, – это знак уважения к присутствующим. С его участниками сразу же необходимо согласовать правила совместной работы, например, об ограничении времени выступлений и о порядке принятия решений. Одному из участников следует поручить ведение протокола. Оптимальная продолжительность совещания – час-полтора. После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Если время совещания затягивается, значит, оно плохо подготовлено.

Совещания следует проводить в одни и те же дни, в одно и то же время, в одном и том же помещении – сформировавшаяся привычка предотвратит случаи забывания о нём. Наилучшие дни для проведения совещаний – среда-четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу. Установленный день совещания позволит сотрудникам правильно спланировать своё рабочее время и надлежащим образом подготовиться к нему. Чтобы не сбивать сотрудников с ритма, совещания целесообразно проводить во второй половине дня. Помещение должно быть комфортным для аудитории (соответствовать количеству участников, иметь необходимое освещение, температурный режим, проветриваемость, возможность записать необходимую информацию и т.д.). Заканчивать совещание нужно также вовремя.

В зависимости от поставленных целей руководитель совещания обычно выбирает один из двух основных стилей его ведения: дискуссионный или авторитарный. *Дискуссионное совещание* проходит в процессе свободного обмена мнениями, а решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем. При *авторитарном стиле* проведения совещания нет дискуссий, руководитель сообщает новую информацию, например, распоряжение вышестоящей организации или своё решение по какому-либо вопросу, не допускает возражений, не ищет поддержки, не добивается общего согласия. Он может поочерёдно задавать вопросы участникам и выслушивать их ответы, не допуская возникновения прений, или организует прения, но разрешает в них участвовать тем или иным подчинённым по своему усмотрению.

По основной задаче совещания могут подразделяться на проблемные, инструктивные и оперативные. *Проблемное совещание* даёт возможность руководителю найти решение проблемы методом её коллективного обсуждения. *Инструктивное совещание* организуется для информирования подчинённых руководителем о решениях вышестоящих органов и распределении поручений по их реализации. *Оперативное совещание* проводится для того, чтобы получить информацию от подчинённых о текущем состоянии дел в организации.

Порядок выступлений должен быть такой, чтобы очерёдность была обратной авторитету и положению выступающего. Руководитель должен регулировать направленность выступлений и соблюдение регламента, не разрешать никому прерывать речь выступающего. По ходу совещания секретарь или кто-то из присутствующих должен вести протокол, в котором следует зафиксировать основное содержание выступлений, формулировку принятых решений, ответственных за их исполнение и сроки исполнения. На основании этого официального документа руководство вправе требовать от сотрудников принятых решений.

### 7.3. Речевая культура деловых коммуникаций

К деловой речи предъявляются требования *правильности, точности, краткости и доступности.*

Необходимость соблюдения требования *правильности речи* продиктована тем, что большинство участников деловой беседы, которые сами допускают речевые погрешности, не упустят случая отметить (если не вслух, то про себя) наиболее очевидные ошибки в речи беседующего с ними партнера. К тому же пока человек не будет твердо знать, что его речь с точки зрения ее лексико-стилистических норм является правильной, ему не избавиться от ощущения неуверенности. Только полная уверенность в этом отношении даёт возможность сосредоточиться не на словах, а на деле.

Под *точностью деловой речи* понимается соответствие высказываний мыслям говорящего. Чтобы речь делового человека была точной, нужно употреблять слова в соответствии с теми значениями, которые за ними закреплены. Точность и ясность высказываний взаимосвязаны. Точность придает им ясность, а ясность высказываний вытекает из их точности.

*Краткость деловой речи* означает, что говорящий не злоупотребляет временем и терпением слушателя, избегая ненужных

повторов, излишней детализации и словесного мусора. Каждое слово и выражение служит здесь цели, которую можно сформулировать следующим образом: по возможности точнее и короче изложить слушателям суть дела. Поэтому слова и словосочетания, не несущие никакой смысловой нагрузки, должны быть полностью исключены из деловой речи.

Известно, что «каждый слышит то, что понимает». Поэтому следует максимально заботиться о *доступности речи*, учитывать уровень развития, информированности слушателя.

Чтобы деловое общение было успешным, недостаточно знать специфику деловой речи, ее лексику, грамматику и стилистику. Надо научиться пользоваться своей речью так, чтобы заинтересовать собеседника, повлиять на него, завоевать на свою сторону, успешно говорить с теми, кто симпатизирует вам, и с теми, кто против вас, участвовать в беседе в узком кругу и выступать перед широкой публикой. Говорить красиво учит особая наука — *риторика*, или наука о красноречии. Она излагает законы подготовки и произнесения публичных речей с целью оказания желаемого воздействия на аудиторию, то есть обеспечивает действенность речи, превращение слова в средство влияния на других людей. Искусством публичной речи необходимо владеть руководителям в любой сфере деятельности. Человек, обладающий ораторским искусством, имеет больше шансов добиться успеха в жизни.

Для успешного публичного выступления необходимы два основных слагаемых:

1. высокий уровень общего культурного развития, профессионализма оратора (во всяком случае, не ниже, чем у слушателей). Оратор должен в 2-3 раза больше слушателей знать о предмете своей речи;

2. хорошая подготовка к выступлению. Причём, чем короче или ответственнее выступление, тем большее время необходимо для его подготовки. Хорошая речь должна вызреть, она требует тщательного обдумывания.

*Подготовка к выступлению.* Исследования показывают, что люди внимательно слушают одного выступающего 15-20 минут. Рассчитывать на большее время нежелательно. Хорошим ораторам удаётся удерживать внимание аудитории в лучшем случае 1 час, после чего слушателям становится всё безразличным, какой бы эффектной ни была речь.

Текст выступления рекомендуется написать. Во-первых, написание текста позволяет выстроить мысли в логически последовательную и связную цепочку, отбросить лишнее, увидеть недостающее, избежать неряшливых, неточных формулировок, сделать речь более компактной и в то же время более ёмкой и убедительной. Написанная речь легче запоминается и служит успокаивающим средством, оратор не опасается что-либо забыть, сбиться с мысли. Написанный текст – это своего рода официальная «шпаргалка» оратора. Обычно одну страницу текста, напечатанного 12-м шрифтом через полтора интервала, квалифицированный оратор читает за две минуты.

Альтернативой полному тексту речи являются тезисы. При навыке публичных выступлений и хорошем знании темы этого может быть вполне достаточно.

Полезно репетировать предстоящую речь, чтобы лучше её запомнить, спокойнее и свободнее себя чувствовать и не зачитывать её «с листа». Слушатели плохо воспринимают монотонное чтение текста, их внимание ослабевает. К тому же зачитывание речи у многих ассоциируется с недостаточным знанием обсуждаемой темы самим оратором. В 1720 году российский император Пётр I издал указ, гласивший: «Указую: господам сенаторам речь в присутствии схода держать не по писаному, а токмо словами, дабы дурь каждого всем видна была».

Иногда приходится заучивать речь, когда нужно быть абсолютно точным в формулировках, а читать текст перед аудиторией не позволяет ситуация (приветствие на торжественном мероприятии, банкете с деловыми партнёрами, а также случаи якобы импровизированного выступления и т.п.).

При планировании выступления следует учитывать специфику аудитории – уровень подготовки, возрастной и половой состав, социальное положение, национальный характер, интересы и др. Например, для женщин большое значение имеет эмоциональная сторона дела, проявление человеческих качеств, отношения между людьми. Им интересны примеры, касающиеся семьи, бытовых проблем, детей, мужчин, всевозможные детали (которые мужчинам представляются мелочами) и сам процесс общения. В целом они лучшие слушатели по сравнению с мужчинами.

Мужчин интересуют больше доказательность тезисов, логика изложения, факты. Им интересна информация о женской психологии, исторических и политических событиях, как добиться успеха. Как

слушатели мужчины нетерпеливее женщин, процесс общения для них второстепенен, главное – его результат, полученная информация.

Стержневая идея выступления задаёт определённую его тональность – мажорную, шутливую, порицающую, предостерегающую, просительную, мрачную или торжественную. При этом следует избегать пренебрежительных, заискивающих и менторских интонаций, раздражающих аудиторию.

Волнение оратора перед выступлением вполне естественно и является проявлением уважения к аудитории. Уменьшить его можно хорошей подготовкой, основательным знанием своей темы. Однако волнение бывает и таким, которое мешает выступающему говорить. В таком случае надо убедить себя в том, что ничего страшного не случится, если выступление не будет иметь успеха, неудачи бывают и у опытных ораторов. Пить успокоительные таблетки не рекомендуется, так как они подавляют эмоции, делают речь бесстрастной, бесцветной, реакции оратора – заторможенными. Лучше выпить холодной воды и сделать несколько глубоких вдохов.

*Техника выступления.* Название сообщения должно быть коротким, выразительным, благозвучным, заинтересовывающим слушателя. Получив слово для выступления, и, заметив, что аудитория ещё не настроилась на восприятие информации, необходимо выдержать паузу для установления тишины. Во вступительной части кратко объясняется актуальность темы, значение её для данной аудитории, формулируется цель выступления и кратко излагается история вопроса. Для привлечения внимания опытные ораторы рекомендуют начинать с интересного примера, пословицы или поговорки, крылатого выражения, юмористического замечания, хлёсткой цитаты или вопроса к аудитории.

При изложении основной части сообщения важно не перерасходовать время, обязательно оставив его для заключения. Чётко следует придерживаться регламента выступления, не злоупотребляя терпением аудитории. Лучше закончить речь раньше, чем затянуть её.

Утверждения в речи оратора должны быть убедительными и доказательными, для чего следует продумать сочетание логических доводов и психологических приёмов воздействия на слушателей: первые обращены к их разуму, вторые – к их чувствам. Убедительности речи во многом способствует её эмоциональность. Писателю Бернарду Шоу принадлежат такие слова: «Написать «да» и «нет» можно одним способом, а сказать их можно с пятьюдесятью оттенками».

Наиболее важные, ключевые мысли можно повторить, так как они внедряются в сознание слушателей постепенно.

Если есть возможность, то необходимо воспользоваться наглядными средствами. Как считают психологи, человек запоминает в среднем 10% того, что слышит, и 50% того, что видит. Поэтому для облегчения усвоения слушателями излагаемого материала рекомендуется использовать наглядные средства. Распространённой формой иллюстрирования информации стала презентация, содержащая диаграммы, таблицы, схемы, графики, рисунки. Выводы, подкреплённые цифровым материалом, являются наиболее аргументированной частью речи, и для облегчения восприятия слушателями его следует показать, а не зачитывать. Но не стоит злоупотреблять цифровым материалом, поскольку он нередко не столько вызывает интерес, сколько утомляет слушателей.

При продолжительной речи усталость слушателей можно снять шуткой. Неплохо, если это уместно, закончить выступление на юмористической ноте: и аудитория остаётся в хорошем настроении, и впечатление от выступления в целом благоприятное. Не следует заканчивать выступление шуткой, не относящейся к его теме, так как внимание аудитории будет отвлечено от главного в речи.

Поскольку в восприятии речи действует «закон края»: лучше запоминается то, о чём говорится в начале и конце сообщения, поэтому в заключении рекомендуется кратко повторить основную мысль, суммировать наиболее важные положения речи, сделать выводы и сформулировать очередные задачи, требующие решения.

Если после выступления был задан вопрос, интересующий всех, и на который оратор не знает ответ, то лучше честно сознаться, что не можешь ответить, чем выкручиваться и увилывать.

*Факторы, влияющие на успех выступления.* Одежда оратора должна быть опрятной, соответствовать ситуации, чтобы не вызывать удивление и критическое отношение слушателей, не отвлекать их внимание от речи. Следует учесть и температурный режим.

Во время выступления не нужно поправлять и одёргивать одежду. Также необходимо избавиться от повторяемых бессознательных движений – почёсывания головы, потирания носа или уха и т.п. Не стоит засовывать руки в карманы, скрещивать их на груди. Жестикуляция и мимика должны быть естественными и не чрезмерными.

Обычно выступающие периодически смотрят на сидящих слева, почти никогда на сидящих справа, уделяя основное внимание центру. Правильнее непрерывно скользить взглядом по всей аудитории, чтобы создать у каждого слушателя впечатление, что он обращается именно к

нему. Отсутствие визуального контакта воспринимается слушателями как равнодушное отношение оратора к ним, что снижает впечатление от речи.

Большое значение имеют речевые средства. Не рекомендуется использовать (с целью произведения впечатления на аудиторию) усложнённую терминологию, злоупотреблять иностранными словами. Раздражающе действуют на слушателей слова-паразиты («это самое», «как бы» и т.п.), штампы (затасканные, избитые выражения), канцеляризм, жаргонные слова, неверная расстановка ударений, неграмотное и ошибочное употребление слов, неправильное склонение числительных.

Дикция выступающего должна быть чёткой, разборчивой, речь – оптимальной по темпу. Медленный, вялый темп речи притупляет внимание слушателей, быстрый темп затрудняет её осмысление. Сила и тембр голоса должны (в разумных пределах) меняться во время выступления – в результате освежается восприятие речи. Более убедительное впечатление производит голос низкой тональности.

#### 7.4. Управленческое общение

Одним из важнейших правил делового этикета является *субординация*. Термин обозначает порядок общения с вышестоящим руководством и между подчиненными. Это уважение авторитета начальника, выполнение его приказов, умение проявить собственную инициативу, выделение ниши для каждого работника. Рядовые сотрудники должны уметь докладывать руководству о проделанной работе по форме, принятой в организации. В некоторых случаях нижестоящий работник может обжаловать действия непосредственного начальника вышестоящему руководству. Субординация поддерживает здоровую обстановку в коллективе, исключая конфликты, фамильярность, оскорбления и пренебрежительное отношение между руководителем и подчиненным.

Руководство также должно соблюдать деловую этику, отдавать распоряжения в корректной форме, без унижений и критики личных качеств младшего по должности. Так, в случае, когда нужно поручить подчиненному что-либо сделать, суть распоряжения лучше всего изложить в форме не приказа, а просьбы. Распоряжение, высказанное в форме просьбы, сближает людей, способствуя более уважительному отношению друг к другу. Для подчиненного конечно же ясно, что это не просьба, а распоряжение, но современный служебный речевой этикет

требует всегда, когда это возможно, придерживаться демократической формы служебного разговора. Такая форма свидетельствует, что руководитель учитывает интересы подчиненного, но, поскольку необходимо выполнить более срочную работу, он просит прервать текущую работу и заняться другой.

Желательно, чтобы каждый раз, отдавая подчиненным устные распоряжения, руководитель исключал личные местоимения «я», «мне». Это нужно для того, чтобы у окружающих не создавалось впечатление, что руководитель говорит о своих личных нуждах. Однако сказанное не распространяется на такие выражения руководителя, которые начинаются со слов «Я думаю», «Мне думается». Здесь нет подмены общественной потребности личной. Желание быть правильно понятым — это потребность личности.

На практике часто случается, что руководитель, чтобы подчеркнуть свою занятость, упирает взгляд в бумаги и не поднимает головы при появлении посетителя, демонстрируя таким образом неуважение к человеку. Вошедший — будь он руководитель рангом ниже или рядовой работник должен с первого мгновения, как только он переступил порог, почувствовать, что он воспринят не в качестве неодушевленного предмета, к которому обращают взор, лишь когда нужно его использовать, а в качестве человека, заслуживающего уважения. Как бы руководитель ни был занят, он в любом случае должен извиниться за задержку разговора и как можно быстрее закончить дело, отвлекающее его от беседы с вошедшим.

Разговаривая с подчиненным, естественно, необходимо быть предельно внимательным к нему и не отвлекаться от обсуждения вопроса на какие-либо посторонние дела. Так, нужно до минимума свести телефонную беседу, которая неожиданно может состояться, или диалог с третьим лицом, вторгшимся во время встречи. Особенно это относится к телефонным разговорам неслужебного характера. Такое поведение не только может быть истолковано как отсутствие должного уважения к собеседнику, но и представляет собой растрату времени самого руководителя, ибо беседа с перерывами порождает необходимость вновь возвращаться к уже рассмотренному вопросу, а, следовательно, напрасную трату времени.

Всегда необходимо серьезное, внимательное отношение к содержанию того, что говорит подчиненный. Опыт показывает, как важно не торопиться с окончательными суждениями по поводу того или иного предложения, высказанного подчиненным. В любом предложении может быть то, чего нельзя сразу понять. Поэтому

мгновенно высказанное безапелляционное суждение никак не свидетельствует о глубине ума, мудрости, основанной на большом жизненном опыте. Обладающий же этими качествами руководитель хорошо знает о существовании скрытых трудностей познания истины и будет стараться всесторонне продумать свою реакцию на любое предложение, высказанное подчиненным.

Однако у части руководителей бытует ложное представление о том, что он должен «с ходу» высказаться, причем в самой категоричной форме, по любому служебному вопросу. А некоторые практикуют такой подход и в вопросах, лежащих далеко за пределами их профессиональной компетенции. Такие руководители ошибочно полагают, что категоричность и безапелляционность суждений — главный фактор, способствующий авторитету. В действительности тот руководитель, который допускает ошибки, явившиеся следствием непродуманных оценок, решений, теряет свой авторитет. Совершенно очевидно, что любое проявление категоричности суждений, раздражительность в разговоре с подчиненным противопоказано этике деловых взаимоотношений. Перебивать подчиненного, устраивать, например, разнос «с порога», еще не выслушав его объяснений по тому или иному вопросу, прерывать репликами, в которых в той или иной степени проявляется высокомерие, — значит делать то, что исключает атмосферу доверия и уважительности в деловом разговоре.

Каждому старшему по должности очень часто приходится давать оценки труда подчиненных. Эти оценки являются важным методом стимулирования как отдельного работника, так и всего коллектива. Ведь оценки со стороны руководителя, если они правильны, не произвольны, способствуют формированию общественного мнения коллектива, помогают создать в нем надлежащий морально-психологический климат. Опыт показывает, что дело не только в соответствии оценок действительному положению вещей. Очень важным является соотношение положительных и отрицательных оценок, характер их выражения, а также обстановка, в которой эти оценки доводятся до сведения работников.

Отдельные руководители считают, что их обязанность лишь замечать недостатки, ошибки и просчеты в работе подчиненных и строго за это наказывать. Такие представления глубоко ошибочны. Особенно заблуждаются те, кто взыскивает без учета тяжести совершенной ошибки или нарушения, исходя из порочной «педагогике», суть которой сводится к правилу: строгость не помешает. Такого рода руководители полагают, что «выдать на всю катушку» даже

за сравнительно мелкое нарушение или ошибку — значит предупредить их в будущем. Однако, во-первых, пытаться стимулировать труд лишь замечаниями и разносами — значит способствовать возникновению у подчиненных неприязни к их работе вообще, ибо немалому числу людей свойственно переживать отрицательные эмоции, связанные с оценками их деятельности. Во-вторых, видеть в отрицательных оценках и замечаниях главное содержание своих обязанностей — значит не стимулировать творческого отношения к делу, не развивать у сотрудников самостоятельности, инициативы, а напротив, препятствовать этому.

Опытный руководитель, будучи вынужден дать отрицательную оценку действию подчиненного, характеризует факт, действие или бездействие и избегает общих оценок работника как такового. Это, конечно, не значит, что подобные оценки неправомерны и не нужны. В надлежащих случаях они, разумеется, необходимы. Однако если старший по должности в связи со сравнительно небольшой ошибкой или нарушением со стороны подчиненного делает в его присутствии общие выводы о нем как о работнике, то это никак не способствует установлению между ними нормальных деловых отношений.

Не следует при третьих лицах давать отрицательные оценки действиям подчиненного в его отсутствие. Ведь здесь вполне реальна опасность дополнения того, что сказал руководитель, различного рода «подробностями», которые настолько исказят его слова, что подчиненный вместо того, чтобы задуматься над своими недостатками, будет стремиться «выяснить отношения» с руководителем или затаит на него обиду, которая всегда мешает интересам дела.

Необходимо также знать, что не всегда уместно давать отрицательную оценку публично. Здесь необходимо учитывать и характер ошибки, и особенности личности работника. Сверх меры самолюбивый человек воспринимает болезненно сам факт высказывания отрицательной оценки при других людях. В подобном случае содержание этой оценки, ее истинность или неистинность уходят из поля зрения, ибо все сознание заполняется переживаниями уязвленного самолюбия.

Форма высказывания отрицательной оценки, а также тон, каким она дана, даже выражение лица руководителя, — все это небезразлично подчиненному. Важно, чтобы сотрудник усмотрел в форме выражения отрицательной оценки заботу об интересах дела, а не стремление унижить его, поставить «на место», показать ему власть руководителя.

Речевой служебный этикет требует, чтобы ко всем членам коллектива применялись одинаковые мерки при оценке их работы. Начальник, который использует разные мерки в оценке, в зависимости от личных симпатий и антипатий или каких-либо иных, не относящихся к деловым отношениям признаков, обнаруживает качество, считающееся едва ли не самым отрицательным для него — несправедливость. Поэтому в подходе к подчиненным наиболее целесообразен принцип эмоциональной нейтральности, требующий ко всем сотрудникам относиться равно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий.

Особенно щепетильным следует быть с подчиненными во внеслужебных отношениях. Личные просьбы руководителя к подчиненному, если они с готовностью выполняются, нередко порождают между этими лицами двусмысленные отношения, при которых оказавший мелкую услугу ожидает от начальника, что тот перестанет замечать его мелкие, а то и не мелкие нарушения. Другое дело, если между руководителем и подчиненным существуют прочные товарищеские или даже дружеские отношения. Здесь, как правило, личные просьбы носят взаимный характер и при наличии принципиальности того и другого не могут идти в ущерб делу.

Положительные оценки деятельности подчиненных, выраженные в самых разных формах, — одно из наиболее важных средств морального стимулирования труда. Даже простое «спасибо» или «благодарю», сказанное руководителем, и притом не обязательно в присутствии других людей (что, конечно, желательно), а с «глазу на глаз» подчиненному, — уже есть та положительная оценка, которая становится важным моральным стимулом труда для работника. Важно при этом знать, что поощрение в любой форме не должно откладываться в «долгий ящик», а следовать непосредственно за тем, что явилось поводом для него.

Если речь идет о добром слове со стороны руководителя, то надо иметь в виду не только похвалу за хорошо сделанную работу, но и любое иное проявление человеческой теплоты. Так, внимательный к сотрудникам руководитель не забудет поздравить их с наступающим праздником. Он знает памятные для сотрудников даты, особенно годовщины трудовой деятельности, и понимает, что даже небольшой знак внимания к человеку способствует созданию атмосферы взаимного уважения и доверия.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое этика?
2. Каких этических норм следует придерживаться в деловом общении?
3. Что такое деловой этикет?
4. Каковы основные принципы делового этикета?
5. Как вы понимаете суть таких этических качеств как вежливость, корректность, учтивость, любезность, деликатность, тактичность, скромность?
6. Охарактеризуйте конкретно-ситуативные правила делового этикета (правила приветствия, представления, обращения, делового общения по телефону).
7. Назовите правила проведения деловых бесед, совещаний.
8. Какие требования предъявляются к речевой культуре деловых коммуникаций?
9. Назовите правила подготовки и техники публичного выступления.
10. Что такое служебная субординация и почему её необходимо соблюдать?
11. Каких нравственно-психологических правил должен придерживаться руководитель по отношению к подчинённым?
12. Как правильно высказать критические замечания?

## Тема 8. ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

### 8.1. Подготовка и проведение переговоров

Современные средства связи позволяют решать многие деловые вопросы, не встречаясь со своими партнерами. Но они эффективны только тогда, когда уже достигнуто взаимопонимание и согласованы основные условия сотрудничества. В решении принципиальных вопросов главную роль играют личные контакты. Они могут осуществляться в разнообразных формах: от неофициальных встреч до официальных переговоров с заранее подготовленной повесткой дня. Характерными особенностями переговоров являются:

1. Наличие проблемы.
2. Сходство и различие интересов сторон. При полном отсутствии общих интересов отношения между сторонами (государствами) могут быть нейтральными, при расхождении интересов возможна конфронтация. Для переговоров необходима ситуация, в которой у

потенциальных участников интересы частично совпадают, а частично расходятся.

3. Взаимозависимость участников переговоров. Взаимозависимыми делают участников переговоров невозможность осуществить свои интересы в одиночку. Естественно, что чем выше взаимозависимость, тем больше шансов успешного завершения переговоров, и наоборот.

4. Сложная структура переговоров. Большинство исследователей переговорного процесса выделяют три стадии переговоров: подготовительную, взаимодействие (собственно переговоры) и имплементацию.

5. Общение сторон. Любые переговоры предполагают обсуждение какой-либо проблемы, поэтому общение является неотъемлемым элементом переговоров. Другими словами, без общения сторон не бывает переговоров.

6. Совместное решение проблемы. Это важнейшая характерная черта переговоров, что и отличает, собственно, переговоры от других способов взаимодействия.

Таким образом, *переговоры* — это диалог между сторонами, обсуждающими идею, информацию и альтернативы, чтобы достичь взаимоприемлемого решения (соглашения).

Успех личных контактов зависит от того, удалось ли достигнуть взаимопонимания, а это требует тщательной подготовки любой встречи, даже если она носит неофициальный характер.

План переговоров должен содержать:

1. место, дату и время встречи;
2. состав участников;
3. вопросы для обсуждения;
4. альтернативы на случай контрпредложений;
5. ответственного за подготовку справочных материалов;
6. ответственного за встречу и проводы представителей;
7. ответственного за организацию угощения в ходе переговоров.

Любые переговоры должны быть ограничены по времени. Крайне неблагоприятное впечатление оставляют нелимитированные по продолжительности переговоры. Они свидетельствуют о неподготовленности и формальном отношении к ним инициатора переговоров, о его профессиональной неподготовленности и неспособности принимать ответственные решения, о неуважении к своему партнеру.

Переговоры следует проводить в отдельном помещении. Участники переговоров от принимающей стороны должны занять место в комнате переговоров до прихода туда представителей другой стороны. Принимающий должен представить своих коллег по фамилиям и занимаемым должностям, включая и приглашенных на переговоры представителей других организаций. Затем представляет своих коллег руководитель другой стороны. Если участники переговоров не очень хорошо знают друг друга или встречаются впервые, то следует предварительно обменяться визитными карточками. Положив карточки перед собой в том порядке, в котором сидят партнеры по переговорам, легко вести беседу, обращаться друг к другу по имени, при этом хорошо представляя себе уровень полномочий и компетентности собеседников.

Руководители сторон обычно садятся рядом, остальные участники встречи – по симпатиям или по принципу субординации. После того как все займут свои места за столом переговоров, доступ в комнату встречи должен быть прекращен, за исключением дополнительно приглашаемых. Присутствие на переговорах анонимных свидетелей воспринимается с предубеждением, вызывает тревожное беспокойство, не способствующее откровенному деловому разговору.

Переговоры не всегда проводятся в служебных помещениях. Встречи с деловыми партнерами, носящий неофициальный характер, возможны в кафе, на спортивном мероприятии, пикнике и т.д.

Независимо от важности переговоров, начинаться они должны с неофициальных фраз, подчеркивающих внимание принимающего к собеседникам, его личную благожелательную заинтересованность в них. Эффективность беседы зависят от стиля ее проведения, содержания вопросов, очередности и правильности их постановки. Хотя в переговорах с обеих сторон могут принимать участие несколько человек, как правило, беседа должна вестись между руководителями. Недопустимо, если во время переговоров ведущего перебивают его коллеги. Конечно, он может предоставить слово одному из них, особенно по специфическим проблемам, но в большинстве случаев всю тяжесть беседы по всему кругу обсуждаемых проблем ведущий должен брать на себя.

Начинать переговоры следует с наиболее важных вопросов повестки дня, пытаясь постепенно достигнуть согласия по принципиальным вопросам. Затем обсуждаются проблемы, по которым можно договориться сравнительно легко и без особых затрат времени.

Некоторые принципы тактики ведения переговоров:

1. доходчиво, чётко и конкретно объясняйте свои предложения;

2. руководствуйтесь общими интересами, объясняйте взаимную выгоду, будьте способны пойти на компромисс;
3. будьте реалистичны, не обещайте ничего невозможного, отклоняйте невыполнимые требования;
4. вычислите психотип оппонента и подстройтесь под него, подберите соответствующий стиль и аргументацию переговоров;
5. не идите на прямую конфронтацию, ведите себя эмоционально сдержанно;
6. не принимайте решения под нажимом, берите паузу, тяните время;
7. записывайте все, с чем вы соглашаетесь и что вы обещаете.

## 8.2. Особенности международных переговоров

Международные переговоры являются одной из основных форм контакта между представителями разных государств в целях обмена мнениями, решения вопросов, представляющих взаимный интерес, урегулирования разногласий, развития сотрудничества в различных областях, выработки и заключения международных соглашений и т.п. На современном этапе роль международных переговоров как средства решения международных проблем многократно возросла, что связано с идущими в мире процессами глобализации.

К переговорам необходимо готовиться. Подготовка к переговорам условно может быть поделена на две основных стадии: организационную и теоретическую.

Основными задачами *организационной стадии подготовки к переговорам* являются совместный поиск ответа на следующие основные вопросы – где, когда, как и с кем проводить переговоры («переговоры о переговорах»). Соответственно основными этапами организационной подготовки являются выбор места и времени встречи, определение уровня проведения переговоров, определение и согласование повестки дня.

Выбор места и времени подразумевает определение страны, в которой будут проходить переговоры, времени их проведения, соответствующего здания, поиск приемлемых условий для размещения делегаций, обеспечение делегаций связью, соответствующей техникой, транспортом, составление плана рассадки.

Определение уровня проведения переговоров предполагает обсуждение вопросов о формировании сторонами количественного и

качественного состава делегаций, функций участников, их уровня (лидеры противостоящих сторон, их представители).

Определение повестки дня предполагает совместное обсуждение следующих вопросов: что включать в повестку дня, в какой последовательности обсуждать вопросы, каков должен быть регламент предстоящих переговоров, каков должен быть язык проведения переговоров.

При определении состава делегации на переговорах общим правилом является принцип равенства (примерно равный уровень делегаций по рангу, одинаковый количественный состав). Порядок рассадки участников переговоров также очень важен. Важным может быть даже вопрос - кто за кем входит в помещение, кто, где и в какой последовательности садится за стол переговоров.

*Теоретическая подготовка к переговорам* заключается в поиске ответов на два основных вопроса: «Для чего нужны переговоры?», «Чего я хочу достичь на переговорах?».

Для определения целей переговоров необходим тщательный анализ предмета переговоров. Эта работа проводится с привлечением экспертов и включает в себя: определение своих интересов и альтернативных вариантов переговорному решению, прогноз интересов и альтернатив партнера по переговорам.

Следующий этап подготовки к переговорам – разработка переговорной концепции. Разработка концепции включает в себя: выработку основных целей, разработку шкалы приоритетов, возможных вариантов решения обсуждаемой проблемы и выработку переговорной позиции.

Затем формируется переговорная стратегия и тактика.

До начала переговоров необходимо сформировать так называемое «досье переговоров». Оно включает в себя: справочные материалы (выдержки из сообщений СМИ, касающиеся предмета переговоров, справки о стране, участниках переговорах, предмете переговоров, аннотации научной литературы); документы (инструкции участникам переговоров, тексты выступлений, предложений, проекты итоговых документов).

Основанием для принятия той или иной стратегии переговоров является вопрос – рассматривают ли стороны переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия. Соответственно этому выделяются две стратегии переговоров:

— стратегия торга (переговоры «воинов» с нацеленностью на победу, принуждение партнера с использованием любых средств, вплоть до некорректных и запрещенных);

— стратегия совместного с партнером поиска решения проблемы («переговоры лавочников», которые нацелены на достижение взаимовыгодного соглашения).

В реальной практике ведения переговоров практически невозможно встретить «чистый» торг» или «чистые принципиальные» переговоры, — обе стратегии присутствуют одновременно. Практика проведения международных переговоров показывает, что применение стратегии торга неэффективно и неконструктивно. Соглашения, принятые по результатам таких переговоров, чаще всего представляют собой временные компромиссы.

Наиболее эффективной является принципиальная стратегия. Она предполагает переговоры, где люди отделены от проблемы, главное внимание уделяется не позициям сторон, а их интересам. Цель — совместное решение проблемы на основании объективных критериев с учетом интересов партнера по переговорам.

Тактика — это способ достижения цели. Тактика зависит от стратегии, ею определяется. Тактические приёмы чрезвычайно разнообразны и имеют различные варианты.

Основными тактическими приемами стратегии торга являются следующие.

*Тактика «давления».* Разновидностями применения данного тактического приема могут быть угрозы, блеф, шантаж, ультиматум («берите ручку и пишите», «или соглашайтесь или мы уходим»).

*Тактика «завышения первоначальных требований».* Смысл ее заключается в том, что участники переговоров запрашивают больше, чем реально надеются получить. Суть ее хорошо иллюстрирует поговорка — «проси верблюда, дадут барана».

*Тактика «дисквалификации».* Суть ее заключается в том, что вместо обоснования истинности или ложности выдвигаемого стороной аргумента другой участник пытается давать оценку достоинств или недостатков партнера по переговорам (переход на личности). Разновидностями применения данного тактического приема могут быть личные выпады («Что-то вы плохо выглядите, плохо спали?», «Я слышал, от вас жена ушла?»), клевета, преднамеренный обман: ложные факты, ложные полномочия, применения так называемого обманного консенсуса («мы все одна большая семья», «дружба превыше всего» и т.п. выражения), насмешка, слухи, скандал.

*Тактика «расстановки ложных акцентов в собственной позиции».* Суть данного тактического приема заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру по переговорам крайнюю заинтересованность в решении вопроса, который для вас является второстепенным. В ходе дальнейших переговоров требования по данному вопросу снимаются, но снятие требований подается как уступка, взамен которого требуют уступку по другому вопросу.

*Тактика «выдвижения требований в последнюю минуту».* Суть данного приема заключается в следующем. В момент, когда переговоры близки к завершению и остается подписать соглашения, выдвигаются новые требования.

*Тактика «растущих требований».* Сущность ее понятна из названия – повышение требований с каждой последующей уступкой.

*Тактика «пакета».* Сущность – несколько вопросов повестки дня увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета» («продажа в нагрузку»). В результате предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс. Сторона, предлагающая «пакет», рассчитывает, что другая сторона, будучи заинтересована в нескольких предложениях из «пакета», примет и остальные. В случае отказа есть возможность реализовать пропагандистскую функцию, выдвинув обвинения в нежелании партнера по переговорам вести конструктивный диалог.

*Тактика «салями».* Название данный тактический прием получил по аналогии с известным сортом колбасы, которую принято нарезать очень тонкими слоями. Сущность применения этого приема – предоставление партнеру по переговорам информации очень небольшими порциями. То же в отношении уступок – очень маленькими шагами. Цель применения этой тактики – надежда на то, что партнер сдастся первым.

*Тактика «двойного толкования».* Сущность – в соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается, однако выгодна она лишь одной стороне.

*Тактика «ухода» (выжидания, отсрочки, молчания).* Цель применения данного тактического приема – вынудить партнера первым давать информацию, не принимать ни аргументов, ни альтернатив другой стороны, откладывать собственные аргументы и решения на более поздний срок. Разновидностями его применения могут быть: ссылка на третью сторону как обоснование отказа двигаться вперед,

игнорирование вопросов и предложений, ответ не по существу обсуждаемых проблем, уход с переговоров.

*Тактика «вины».* Сущность – постоянно атаковать противника, потребовать объяснений с самой первой его «ошибки»; продемонстрировать ему, драматизируя, весь размах нанесенного ущерба и одновременно напомнить о важности той миссии, в которой все собравшиеся призваны участвовать.

Применение принципиальной стратегии или партнерского подхода к переговорам, как уже отмечалась, является более результативным. К основным тактическим приемам данной стратегии относятся следующие.

*Тактика «постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов».* Ее применение предполагает идти от простого к сложному, от вопросов, вызывающих наименьшие разногласия к более сложным. К положительным сторонам применения такой тактики можно отнести, что по мере обсуждения вопросов растет доверие, создается благоприятный психологический фон.

*Тактика «вынесения спорных вопросов «за скобки».* Сущность ее понятна из названия. Переговоры ведутся, и соглашения заключаются только по той части проблем, по которой нет разногласий, спорные вопросы не рассматриваются (откладываются).

*Тактика «пирога».* Применение данной тактики эффективно при проведении переговоров по разделу чего-либо (например, территории). Ее сущность заключается в том, что одна сторона предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другой выбирает (один делит «пирог», а другой выбирает себе кусок). Прием предполагает, что одна сторона, опасаясь получить меньший «кусок», будет стремиться к тому, чтобы делить как можно точнее.

*Тактика «блока».* Может применяться и применяется, как правило, при проведении многосторонних переговорах. Сущность ее применения в том, что партнеры по переговорам, имеющие общие интересы, выступают единым блоком. Сначала согласовываются действия внутри блока, затем – между блоками.

*Тактика «пробного шара».* Данный тактический прием состоит в том, что предложения на переговорах формулируются не в виде конкретного предложения, а в виде идеи («а что, если мы попробуем сделать так»).

В переговорной практике эти и другие тактические приемы могут применяться и применяются как при осуществлении стратегии торга, так и принципиальной стратегии, то есть могут иметь двойное

назначение. К тактическим приемам двойного назначения относятся тактика «пакетирования», «блока», «ухода», «пробного шара».

Тактические приемы, применяемые в процессе переговоров, постоянно совершенствуются, появляются их новые виды. В конечном итоге их сочетание зависит от опыта и искусства переговорщиков, целей и задач переговоров.

Переговоры, как правило, завершаются принятием совместно согласованных документов, более того, переговоры только тогда и могут считаться успешными, если они закончились выработкой и принятием совместно согласованного решения (итогового документа).

Каким требованиям должно отвечать соглашение, чтобы переговоры считались успешными? Такое соглашение должно:

- в возможной наивысшей степени отвечать законным интересам всех сторон;
- быть длительным;
- не портить отношения между сторонами;
- «принадлежать» сторонам, то есть не быть навязанным или достигнутым с помощью манипуляций;
- быть зафиксировано в письменном виде;
- не иметь негативных последствий;
- быть недвусмысленным и полным;
- быть достигнуто в течение приемлемого для сторон периода времени.

Важно, чтобы договоренности были зафиксированы письменно и оформлены юридически. Наличие устных договоренностей («джентльменских соглашений») имеют целый ряд недостатков. Во-первых, устное соглашение позволяет сторонам уклониться от их выполнения, во-вторых, появляется возможность различного толкования такого соглашения, в-третьих, возможно в будущем просто неприятие самого факта такой договоренности.

### 8.3. Национальные стили ведения переговоров

По наблюдениям переговорщиков-практиков, ведение переговоров представителями разных народов накладывает свой отпечаток на характер переговоров. Причём, при значительном совпадении интересов национальные особенности не играют существенной роли, но при конфликте интересов национальные различия выходят на первый план.

Под *национальным переговорным стилем* понимаются особенности национального характера и культуры, наиболее

распространенные особенности мышления, восприятия и поведения, которые влияют на процесс подготовки и проведения переговоров.

Исследователи выделяют три основных параметра, по которым различаются национальные стили при подготовке и в процессе переговоров. Первый – формирование состава делегации и ее полномочия. Второй – ценностные установки и ориентиры и, как следствие, тип аргументации и характер принятия решений на переговорах. Третий – поведение участников на переговорах (особенности тактических приемов, невербальных средств общения, восприятия предложений другой стороны и т.п.).

На формирование современного переговорного стиля решающее влияние оказали американцы. В общении с американцами перед любым переговорщиком стоят три большие проблемы: материальная, идеологическая и лингвистическая. Первая связана с тем, что американские представители на переговорах выступают от имени страны, гораздо более богатой и сильной, чем любая другая. Вторая проблема вытекает из первой и заключается в том, что американцы убеждены в своей абсолютной правоте. Третья проблема состоит в том, что большая часть международных переговоров ведется на английском языке – и порой простые формулировки американцев, кажущиеся иногда даже слишком упрощенными, могут скрывать за собой гораздо более сложные позиции и приоритеты.

Американский переговорщик всегда хорошо подготовлен к переговорам, для него характерны такие качества, как профессионализм, открытость, самостоятельность, прагматичность. Для американцев остро стоит проблема «внутренних переговоров» между различными ведомствами, но, после того, как позиция согласована, члены американской делегации независимы в принятии решений.

На переговорах американцы концентрируют внимание на конкретной ключевой проблеме, стремясь выявить и обсудить не только общие возможные подходы к ее решению, но и детали, связанные с выполнением предварительных договоренностей. Они настойчиво пытаются реализовать свои цели, умеют и любят торговаться, иногда кажутся слишком напористыми, агрессивными, даже грубыми. Для них характерно применение тактики «пакета». Переговоры всегда ведут специалисты, подкрепленные солидной бригадой экспертов. Предпочитают индуктивный тип аргументации, причинно-следственные аргументы, предполагающие вывод заключения на основе фактического доказательства.

В общении американский переговорщик предпочитает неформальные отношения, менее склонен следовать этапам переговоров, демократизм проявляется в отказе от строгого следования протоколу. Стремление американцев к неформальному общению иногда может быть истолковано как фамильярность. Американцев редко интересует высокопарная риторика, они заинтересованы в оперативном рассмотрении вопросов повестки дня и как можно более быстром достижении выгодного соглашения. На переговорах американцы, будучи воспитаны в уважении к СМИ, большое внимание уделяют общению с прессой.

Немецкий переговорный стиль характеризуется следующими особенностями. Немецкие представители большое внимание уделяют подготовке к переговорам, тщательно прорабатывают свою позицию. Для них характерно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность найти устраивающее их решение или уверены в возможности достижения договоренности.

На переговорах немцы систематичны и предпочитают обсуждать вопросы в строгом соответствии с согласованной заранее повесткой дня, последовательно, один за другим, тщательно рассматривая все детали и подробности. На переговорах сразу «берут быка за рога», как правило, начинают с главного вопроса повестки дня переговоров. Ведут переговоры, проявляя пристрастие к точности, пунктуальности, строгой регламентации поведения. Все предложения немцев носят сугубо деловой и конкретный характер. Немцы, как правило, очень серьезно относятся к переговорам, не приемлют юмора и шуток в процессе их проведения. Предпочитают дедуктивный тип аргументации, основанный на том, что исходной точкой служит некий принцип, а доказательство строится как демонстрация применения этого принципа, что является типичным для традиций римского права.

Немецкий переговорщик отличается такими качествами, как развитое чувство субординации, расчетливость, педантичность, внутренняя собранность, пунктуальность, глубокое знание предмета переговоров. По отзывам дипломатов, немецкие представители отличаются хорошей юридической подготовкой и глубокими знаниями юридических аспектов обсуждаемой проблемы. Немцам, в отличие от американцев, требуется больше времени для принятия решения, они проводят тщательный анализ альтернатив и проверяют все возможные случайности, не любят менять однажды принятое решение. Как правило, немцы не подписывают соглашение, если не получают исчерпывающих гарантий их выполнения. Чрезвычайно точны и

скрупулезны в выполнении достигнутых соглашений и этого же требуют от своих партнеров.

В отличие от немецкого, английский переговорщик меньше внимания уделяет вопросам подготовки к переговорам. Англичане полагают, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и будет найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Вместе с тем переговоры с английскими партнерами предполагают тщательную подготовку и согласование.

В отличие от американцев и немцев, предпочитающих сразу «брать быка за рога», с англичанами лучше всего начинать переговоры не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем (погода, спорт и т.п.). Англичане выработали определенный ритуал переговорного общения, которого тщательно придерживаются. При всей своей приветливости и доброжелательности английские представители на переговорах абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения правил, а тем более законов. Здесь они не допускают снисхождения ни к себе, ни к другим. Как и американцы, англичане, как правило, исповедуют стратегию торга, умело и эффективно отстаивают свои интересы. Степень риска в принимаемых ими решениях, как правило, минимальна.

Сильной стороной английских переговорщиков является прекрасное знание страны, предмета, проблем, которые подлежат обсуждению. Их отличает очень высокий профессиональный уровень. Они умеют тщательно анализировать ситуацию на переговорах и делать прогнозы. Переговоры ведут с привлечением большого фактического, справочного и статистического материала.

Англичанам в целом присущи такие черты, как склонность к недосказанности, деловитость, независимость. У англичан высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении переговоров они исповедуют веру в «честную игру», не терпят хитрости и коварства. Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях как знак уважения к собеседнику. Традиционным для англичан является умение избегать острых углов. Поэтому они избегают категоричных утверждений или отрицаний. Любимые выражения англичан – «мне кажется», «я думаю», «я полагаю», «возможно, я не прав» характеризуют склонность англичан по возможности не давать однозначных ответов «да» и «нет».

Французский стиль ведения переговоров также является следствием как национального характера, так и системы образования и

воспитания. Французы тщательно готовятся к переговорам. Пунктуальность рассматривается как проявление вежливости. Однако общее правило таково: чем выше статус гостя, тем большее опоздание допускается. Допустимо начинать переговоры с обсуждения не относящихся к теме переговоров проблем.

Большинство исследователей отмечают жесткий, зачастую конфронтационный подход к переговорам, как правило, не имеющий альтернативной позиции. Предпочитают вести переговоры на французском языке, даже если они владеют другими языками. Большое внимание придается риторике, умению правильно изложить свою мысль. Как и немцы, предпочитают дедуктивный тип аргументации, демонстрируют на переговорах знание деталей, точность, тщательное изучение всех аспектов и последствий поступающих предложений. Для французских переговорщиков характерно разнообразие тактических приемов. При ведении переговоров осторожны, не любят торговаться, не выносят давления.

Большим своеобразием отличается японский стиль ведения переговоров. В японском национальном характере выделяется трудолюбие, развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание. Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров.

Японцы много внимания уделяют изучению тех, с кем устанавливаются контакты и ведутся переговоры, для них характерно пристальное внимание к развитию личных отношений с партнером. Японцы очень серьезно относятся к переговорам и считают, что чем больше времени затрачено на них, тем лучше, поскольку стороны лучше узнали друг друга, обсудили возможно большее количество деталей будущего соглашения.

Японцы умеют слушать партнера, демонстрируют внимание, поощряя собеседника высказываться. Европейцы нередко интерпретируют эту манеру японцев как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом деле, предельно учтивое внимание, согласное кивание головой, японское «хай» – «да», вовсе не означает согласия. Это всего-навсего подтверждение того, что сказанное услышано или понято. На угрозы, как правило, не реагируют, однако с более слабым партнером сами могут прибегнуть к угрозам.

Замечено, что японцы стремятся избегать столкновения позиций во время официальных переговоров, нарушения гармонии, достигнутой

в отношении с другими участниками переговоров. Слово «нет» практически отсутствует в лексиконе японских переговорщиков. Это не значит, что японец не может отказаться, просто отказ не принято выражать прямо, чтобы не огорчать собеседника. Для японской стороны на переговорах не характерны особые подвижки в первоначальной позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров.

Для японцев характерно стремление позитивно отвечать своим партнерам, если те делают им большие уступки. Уступки со стороны партнера по переговорам поднимают их в глазах японцев. Они рассматривают это как проявление уважения к себе. Практически всегда это означает, что партнер, пошедший на уступки в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку.

Характерной чертой японского стиля переговоров является их высокая чувствительность к общественному мнению. Понятие «сохранить лицо» чрезвычайно много означает в японской культуре. В практике переговоров известны случаи неадекватно высоких в материальном плане компенсаций с японской стороны тех или иных накладок в выполнении ею взятых на себя обязательств во имя так называемого «сохранения лица».

Японцам свойственна аккуратность, обязательность, точность, выполнение обещаний. Механизм принятия решений отличается высокой степенью согласований и утверждений, что нередко ведет к затягиванию переговоров. Большое значение придается консенсусу среди участников переговоров, в том числе и в своей делегации.

Для китайского национального стиля характерно формирование многочисленных делегаций с приглашением большого числа экспертов, достаточно четкое разграничение и соблюдение трех этапов переговоров. Большое внимание китайские переговорщики уделяют внешнему виду партнеров, манере поведения, предпочитая устанавливать контакты с партнерами более высокого социального статуса или должностного положения. Так же как и японские переговорщики, китайцы проповедуют на переговорах «дух дружбы», приветствуют знаки симпатии китайской стороне. Китайцы предпочитают стратегию торга и тактику «ухода», предпочитая, чтобы партнер первым «открывал карты», редко меняют первоначальную позицию и, как правило, на уступки идут только под угрозой тупика или срыва переговоров.

Процесс принятия решения схож с японским. Как правило, китайская делегация не самостоятельна в принятии решения, почти всегда требуется согласование и одобрение принятого решения

центром. Но принятые и согласованные договоренности китайская сторона соблюдает.

Арабский национальный стиль характеризуется следующими особенностями. Арабы предпочитают торг за столом переговоров, умеют и любят торговаться долго и основательно. На переговорах с арабами поэтому практически нет смысла планировать, а уж тем более информировать арабскую сторону о точно ограниченном периоде времени, который вы задумали потратить на выработку договоренностей. Это может вызвать негативную реакцию, а порою и быть воспринято как оскорбление.

Арабы легко идут на контакты, предпочитают принимать во внимание человеческий фактор, придают большое значение личным встречам, установлению доверительных, дружеских отношений с партнером по переговорам, умеют слушать.

В ходе дискуссий эмоциональны, не любят открытой критики в свой адрес, неприятные факты необходимо преподносить в форме, ни в коем случае не затрагивающие национальное достоинство, честь и гордость представителей арабской стороны, поэтому на переговорах с арабами требуется большое терпение и выдержка.

Фатализм стал чертой национального характера арабов, поэтому если что-то идет не так, как планировалось, араб не станет винить себя («на все воля Аллаха»). Восточную вежливость арабов не стоит воспринимать как согласие с вашей точкой зрения. В тоже время уклончивую реакцию на ваше предложение не стоит воспринимать как отказ от предложения.

Таковы некоторые национальные стили, которые нельзя, разумеется, абсолютизировать, но необходимо учитывать при подготовке и проведении переговоров с зарубежными партнерами.

#### Вопросы для самоподготовки

1. Назовите характерные особенности деловых переговоров.
2. Назовите слагаемые организации и проведения деловых переговоров.
3. Раскройте суть основных принципов тактики ведения переговоров.
4. В чём состоит специфика международных переговоров?
5. Каковы задачи организационной и теоретической стадий подготовки к международным переговорам?
6. Охарактеризуйте основные стратегии ведения международных переговоров и соответствующие им тактические приёмы.

7. Что такое национальный стиль ведения переговоров?
8. Охарактеризуйте специфические черты переговорного стиля представителей разных наций (американцев, немцев, англичан и др.).

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

### Тест 1. Ваш уровень общительности

Этот тест поможет взглянуть на себя "со стороны", узнать достаточно ли вы коммуникабельны, корректны в отношениях со своими коллегами, сотрудниками, членами семьи.

На каждый из 16 вопросов отвечайте быстро и однозначно: "да", "нет", "иногда".

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?

2. Вызывает ли смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании?

3. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на вопрос)?

7. Верите ли, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В кафе или столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была.

Предпочитаете ли отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Боитесь ли участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки

произведений литературы, живописи, культуры и никаких чужих мнений на этот счет не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Оценка результатов. "Да" - 2 очка, "иногда" — 1 очко, "нет" — 0 очков. Полученные очки просуммируйте и по классификатору определите, к какой категории относитесь.

*30—32 очка.* Вы явно некоммуникабельны и это ваша беда, так как страдаете от этого не только сами, но и близкие вам люди. Старайтесь быть общительней, контролируйте себя.

*25—29 очков.* Вы замкнуты, не разговорчивы, предпочитаете одиночество, новая работа и необходимость новых контактов выводят вас из равновесия. Вы знаете эту особенность вашего характера и бываете недовольны собой, поэтому в вашей власти переломить эти особенности характера.

*19—24 очка.* Вы, в известной степени, общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Однако с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно.

*14—18 очков.* У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете спокойно свою точку зрения, в то же время не любите шумных компаний, а многословие вызывает у вас раздражение.

*9—13 очков.* Вы весьма общительны, любопытны, разговорчивы, любите высказываться по различным вопросам, бывать в центре внимания, охотно знакомитесь с новыми людьми, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Чего вам не хватает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании это легко исправить.

4—8 очков. Вы должны быть "рубаха-парень". Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел, охотно принимаете участие во всех дискуссиях, охотно берете слово по любому поводу, беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине коллеги и руководители относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения, вольно или невольно часто бываете причиной разного рода конфликтов. Вспыльчивы, обидчивы, необъективны. Людям на работе и дома трудно с вами. Подумайте над этим.

## Тест 2. Ваш стиль делового общения

С помощью этого теста вы можете оценить свой стиль делового общения. Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары выберите одно - то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладываний и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.
12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т.п.
14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.

15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.
17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.
18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе "шаг за шагом", являются очень эффективными.
19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.
20. Я люблю творческое решение проблем.
21. Я все время строю планы на будущее.
22. Я восприимчив к нуждам других.
23. Хорошее планирование - ключ к успеху.
24. Меня раздражает слишком подробный анализ.
25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я прислушиваюсь к мнению других.
28. Говорят, что я быстро соображаю.
29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.
30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.
31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.
32. Я постоянно задаю себе вопросы.
33. Деля что-либо, я тем самым учусь.
34. Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.
36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я способен оценить климат в группе.
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.
42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.
43. Я могу открыто выразить свои чувства.
44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45. Я очень люблю читать.
46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.

48. Я люблю достигать поставленных целей.
49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.
50. Я люблю разнообразие.
51. Факты говорят сами за себя.
52. Я использую свое воображение, насколько это возможно.
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.
54. Мой мозг никогда не перестает работать.
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.
56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.
58. Эмоции только создают проблемы.
59. Я люблю быть таким же, как другие.
60. Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати.
61. Я примеряю свои новые идеи к людям.
62. Я верю в научный подход.
63. Я люблю, когда дело сделано.
64. Хорошие отношения необходимы.
65. Я импульсивен.
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.
70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является крайне важной для меня.
73. Мне очень нравится играть идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.
76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
77. Абстракции интересны для меня.
78. Мне нравятся детали.
79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.
80. Я достаточно уверен в себе.

*Ключ к тесту*

Обведите те номера, на которые вы ответили положительно, и отметьте их в приведенной ниже таблице. Посчитайте количество баллов по каждому стилю (один положительный ответ равен 1 баллу).

Тот стиль, по которому вы набрали наибольшее количество баллов (по одному стилю не может быть более 20 баллов), наиболее предпочтителен для вас. Если вы набрали одинаковое количество баллов по двум стилям, значит, они оба присущи вам.

*Стиль 1:* 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79

*Стиль 2:* 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78

*Стиль 3:* 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80

*Стиль 4:* 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77

*Стиль 1* — ориентация на действие. Характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, ответственности, опыта, достижений, решений. Люди, владеющие этим стилем, прагматичны, прямолинейны, решительны, легко переключаются с одного вопроса на другой, часто взволнованы.

*Стиль 2* — ориентация на процесс. Характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, деталей. Человек, владеющий этим стилем, ориентирован на систематичность, последовательность, тщательность. Он честен, многословен и мало эмоционален.

*Стиль 3* — ориентация на людей. Характерно обсуждение человеческих нужд, мотивов, чувств, "духа работы в команде", понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональны, чувствительны, сопереживающие и психологически ориентированы.

*Стиль 4* — ориентация на перспективу, на будущее. Людям этого стиля присуще обсуждение концепций, больших планов, нововведений, различных вопросов, новых методов, альтернатив. Они обладают хорошим воображением, полны идей, но мало реалистичны и порой их сложно понимать.

### Тест 3. Оценка самоконтроля в общении (по Мариону Снайдеру)

С помощью этого теста вы можете определить свой уровень контроля при общении с другими людьми. Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените, как верное или неверное для себя. Верное — обозначьте буквой В, а неверное — буквой Н.

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

*Оценка результатов:* по одному баллу начисляется ответ "Н" за 1, 5, 7 вопросы и за ответ "В" — на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

*0—3 балла* показывают низкий коммуникативный контроль, т.е. ваше поведение устойчиво и Вы не считаете нужным меняться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в общении, от чего некоторые считают вас "неудобным" по причине вашей прямолинейности.

*4—6 баллов* говорит о среднем коммуникативном контроле. Вы искренни, но не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Однако считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

*7—10 баллов* указывает на высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

#### Тест 4. Умеете ли вы слушать?

Понятие "коммуникативные умения" предполагает также умение установить дружескую атмосферу, понять проблемы собеседника. Ответы из десяти вопросов теста оцениваются следующим образом:

"Почти всегда" — 2 балла, "В большинстве случаев" — 4 балла, "Иногда" — 6 баллов, "Редко" — 8 баллов, "Почти никогда" — 10 баллов.

1. Стараетесь ли вы "свернуть" беседу в тех случаях, когда тема (или собеседник) не интересны вам?
2. Раздражают ли вас манеры вашего партнера по общению?
3. Может ли неудачное выражение другого человека спровоцировать вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли вступать в разговор с неизвестным или мало-знакомым человеком?
5. Имеете ли привычку перебивать говорящего?
6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняете ли тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?
8. Меняете ли тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для вас темы?
9. Поправляете ли человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?
10. Бывает ли у вас снисходительно-менторский тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к тому, с кем говорите?

#### *Оценки результатов*

Чем больше баллов, тем в большей степени развито умение слушать. Если набрано более 62 баллов, то умение слушать — выше среднего уровня. Обычно средний балл слушателей 55. Если оценка ниже, то вам стоит последить за собой при разговоре.

#### Тест 5. Умеете ли вести деловое обсуждение

Тест поможет проанализировать ваше поведение во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других — тактическое, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5):

1 — нет, так не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решили свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.

18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться с мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

*Ключ к тесту*

Суммируйте баллы, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20—100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Сумма В должна составлять 20—100 баллов.

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В, то вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично.

Если же сумма В как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

### Тест 6. Ваш способ реагирования в конфликте (Кеннет У.Томас)

Тест позволит определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации. К. Томас по 12 суждениям из 30 пар выявляет пять возможных вариантов поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Выберите то суждение, которое наиболее типично для вашего поведения.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека;

б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя;

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно;

б) Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших

разногласий;

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего;

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы;

б) Стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. а) Предлагаю среднюю позицию;

б) Настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14. а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;

б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Стараюсь не задеть чувств другого;

б) Обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;

б) Дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. а) Первым делом пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) Стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому;

- б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека;
- б) Отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;
- б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;
- б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте;
- б) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Обычно я предлагаю среднюю позицию;
- б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров;
- б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;
- б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Предлагаю среднюю позицию;
- б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Стараюсь не задеть чувств другого;
- б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

*Ключ к тесту*

*Соперничество:* 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

*Сотрудничество:* 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

*Компромисс:* 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

*Избегание:* 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

*Приспособление:* 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденций его взаимоотношений в сложных условиях.

## Тест 7. Конфликтная ли вы личность?

Чтобы узнать, конфликтная ли вы личность, воспользуйтесь следующим тестом, выбрав по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

- а) не принимаю участия;
- б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
- в) активно вмешиваюсь, чем "вызываю огонь на себя".

2. Выступаете ли на собраниях с критикой руководства?

- а) нет;
- б) только если для этого имею веские основания;
- в) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто

его

защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

- а) только если это люди необидчивые;
- б) лишь по принципиальным вопросам;
- в) споры — моя стихия.

4. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

- а) не буду поднимать бучу из-за пустяков;
- б) молча возьму солонку;
- в) не удержусь от замечаний.

5. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...

- а) с возмущением посмотрю на обидчика;
- б) сухо сделаю замечание;
- в) выскажусь, не стесняясь в выражениях.

6. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась

...

- а) промолчу;
- б) ограничусь коротким тактичным комментарием;
- в) устрою скандал.

7. Не повезло в лотерее. Как к этому отнесетесь?

а) постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;

б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;

в) проигрыш надолго испортит настроение.

### *Оценка результатов*

Каждое а — 4 очка; б—2 очка; в—0 очков.

*20—28 очков.* Вы тактичны и миролюбивы, уходите от конфликтов и споров, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Может поэтому иногда называют вас приспособленцем.

*10—18 очков.* Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь тогда, когда нет другого выхода и все средства исчерпаны. При этом не выходите за рамки корректности, твердо отстаиваете свое мнение. Все это вызывает к вам уважение.

*До 8 очков.* Конфликты и споры — это ваша стихия. Любите критиковать других, но не выносите критики в свой адрес. Ваша грубость и несдержанность отталкивает людей. С вами трудно как на работе, так и дома. Постарайтесь перебороть свой характер

### Заключение

Исследования специалистов показывают, что до 70% управленческих решений принимаются руководителями в процессе делового взаимодействия. Без преувеличения можно сказать, что компетенции в области деловых коммуникаций оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения бесед, деловых совещаний и переговоров, собраний и дискуссий. К сожалению, в реальной практике всё ещё довольно часто можно наблюдать такие недостатки управленческих кадров, как недостаточно развитая коммуникативная и психологическая компетентность, низкая культура делового общения, эклектика в использовании форм и методов делового взаимодействия.

Владение основами деловой коммуникации позволит управленцам высшего и среднего звена эффективно взаимодействовать как с сотрудниками организации, так и со своими деловыми партнерами, реализуя комфортно-психологическое общение и разнообразные стратегии, ориентированные на достижение компромисса и сотрудничества. Использование рациональных программ делового общения, знания различных психотипов деловых партнеров, коллег и руководителей, владение приемами влияния на них, а также действие на основе знаний коммуникативного поведения — все это приведет к эффективному взаимодействию.

## Список литературы

1. Амар, Патрик. Психология менеджера: как добиться успеха в работе / Патрик Амар. – Ростов н/Д: Феникс, 2012.
2. Бер, Е. Хорошие манеры и деловой этикет. Иллюстрированное руководство / Е.Бер. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 168 с.
3. Богомолова, М.Н. Технологии делового общения государственных служащих: учеб. Пособие для вузов / М.Н.Богомолова, И.Ю.Васильева, Л.В.Комарова. – М.: РАГС, 2010. – 158 с.
4. Бороздина, Г.В. Психология и этика делового общения: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 463 с.
5. Бугаев, Л. Мобильный нетворкинг. Как рождаются деловые связи / Л.Бугаев. СПб.: Питер, 2013. – 192 с.
6. Виговская, М.Е. Психология делового общения: Учебное пособие для бакалавров / М.Е. Виговская, А.В. Лисевич. - М.: Дашков и К, 2016. - 140 с.
7. 8. Воротынцева, Т. Деловая e-mail переписка. Пять правил успеха / Т. Воротынцева. - М.: Питер, 2012. - 176 с.
8. Жернакова, М.Б. Деловые коммуникации. Теория и практика / М.Б.Жернакова, И.А.Румянцева. – М.: Юрайт, 2014. – 384 с.
9. Иванов, А.В. Деловое администрирование : Учебное пособие / А.В.Иванов, Е.Н.Шимутина. – М.: АПКИППРО, 2009.- 86 с.
10. Коваленко, М.Ю. Деловые коммуникации / М.Ю.Коваленко, В.А.Коваленко. – М.: Юрайт, 2013. – 480 с.
11. Ковпак, Д. Не на тех напали! или Как бороться с грубостью / Д.Ковпак. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
12. Колесникова, Н.Л. Деловое общение: учеб.пособие для вузов / Н.Л.Колесникова. – М.: Наука, 2015. – 152.
13. Кошечкина, И.П. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И.П. Кошечкина, А.А. Канке. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 304 с.
14. Креггер, О. Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим / Отто Креггер, Дженет Тьюсон; пер. с англ. Ю.Ю.Ступак. – М.: АСТ: Астрель, 2006.

15. Курбатова, М.Б. Деловое общение. Модуль 2. Учебно-практическое пособие / М.Б.Курбатова. - М.: Дело, 2014. - 562 с.
16. Лаундес, Л. Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Психология успешного общения. Технологии эффективных коммуникаций / Л. Лаундес. - М.: Добрая книга, 2016. - 384 с.
17. Макеев, В.А. Психология делового общения. Имидж и нормы этикета / В.А. Макеев. – М.: КД Либроком, 2015. – 272 с.
18. Мальханова, И.А. Деловое общение. Уроки речевого имиджмейкера: учеб пособие для вузов / И.А.Мальханова. – М.: Проспект, 2016.
19. Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 326 с.
20. Руденко, А.М. Психология делового общения: Учебное пособие для бакалавров / А.М. Руденко. – М.: Дашков и К, 2015. – 264 с.
21. Столяренко, Л.Д. Психология общения: учебник / Л.Д.Столяренко, С.И.Самыгин. – Изд.2-е, стер. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 317 с.
22. Трофимова, О.В. Основы делового письма: учеб. Пособие для вузов / О.В.Трофимова, Е.В.Купчик. – М.: Флинта, 2014. – 304 с.
23. Шарков, Ф.И. Деловые коммуникации: учебник / Ф.И.Шарков, Л.В.Комарова. – М.: КНОРУС, 2016. – 216 с. – (Бакалавриат).
24. Шейнов, В.П. НЛП на каждый день. Как научиться договариваться / В.П. Шейнов. – М. : АСТ, 2017. - 304 с.
25. Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой / В.П. Шейнов. – М. : Харвест, 2009. - 544 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Тема 1. Деловые коммуникации в системе управления организацией..	4
1.1. Понятие общения, его функции и виды.....	4
1.2. Деловое общение: специфика и функции.....	6
1.3. Понятие организационной структуры предприятия, её задачи .....	9
1.4. Психология рабочей группы .....	12
Тема 2. Информация в деловых коммуникациях .....	14
2.1. Понятие информации, её типы. Методы работы с информацией	14
2.2. Основные характеристики деловой информации.....	18
2.3. Структура делового письма, его стиль и содержание .....	23
Тема 3. Виды и особенности деловых коммуникаций .....	27
3.1. Виды и стили делового общения.....	27
3.2. Восприятие и понимание в процессе общения .....	29
3.3. Общение как коммуникация .....	31
3.4. Общение как взаимодействие .....	34
3.5. Синтоническая модель общения.....	35
Тема 4. Технологии деловых коммуникаций .....	38
4.1. Приёмы активизации и управления вниманием человека .....	38
4.2. Типы вопросов и их использование в деловом общении .....	40
4.3. Техника внимательного слушания.....	43
4.4. Мастерство полемики.....	44
Тема 5. Современные коммуникации и руководитель.....	49
5.1. Роль руководителя в коммуникации.....	49
5.2. Психологические типы людей.....	51
5.3. Влияние гендерных, этнических и возрастных особенностей на поведение людей в ходе делового общения .....	62
Тема 6. Регулирование межличностных конфликтов в организации...64	
6.1. Конфликт: понятие, структура, функции.....	64

6.2. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.....	66
6.3. Стресс. Причины и профилактика стрессов .....	69
6.4. Восприятие и планирование времени в деловой коммуникации .	72
6.5. Профилактика эмоционального выгорания в профессиональной деятельности .....	74
Тема 7. Этические нормы деловых отношений.....	77
7.1. Этика деловых отношений .....	77
7.2. Деловой этикет.....	78
7.3. Речевая культура деловых коммуникаций .....	87
7.4. Управленческое общение.....	92
Тема 8. Проведение деловых переговоров.....	97
8.1. Подготовка и проведение переговоров.....	97
8.2. Особенности международных переговоров .....	100
8.3. Национальные стили ведения переговоров .....	105
Психологические тесты.....	112
Заключение.....	126
Список литературы .....	127

**Юрис Татьяна Анатольевна**

**ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ  
В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Пособие**

**для слушателей специальности переподготовки  
1-26 02 74 «Деловое администрирование»  
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 05.12.18.

Рег. № 43Е.

<http://www.gstu.by>