

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Хабаровская государственная академия экономики и права

О.Л. Радченко

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Хабаровск 2015

Радченко О. Л. Деловые коммуникации : учеб. пособие / О. Л. Радченко. – Хабаровск : ХГАЭП, 2015. – 112 с.

Учебное пособие по курсу «Деловые коммуникации», разработанное в соответствии с государственными стандартами для студентов факультета «Менеджер», представляет собой методологический, методический и практический материал, иллюстрированный значительным количеством схем и моделей. Содержит взаимосвязанное изложение тем курса.

ВВЕДЕНИЕ

Коммуникация - как форма общения двух и более субъектов контактирования - является естественной и неотъемлемой частью процесса управления. Поскольку общение подразумевает обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемого сообщения, то можно говорить уже о коммуникационном процессе.

Предметом анализа в данном случае выступают особенности коммуникации и коммуникативного процесса в организациях. Область коммуникации, таким образом, тесно связана с теорией и практикой менеджмента, организационными системами и структурами, а также психологией управления. Все три дисциплины «работают» на теорию коммуникации /добавим к ним и этику делового поведения и общения/, обогащая ее понятийным, парадигмальным аппаратом, концепциями и методами исследований, о чем свидетельствует литература - источники, привлеченные для составления данного пособия.

Область изучения коммуникаций выходит в первую очередь на представление о типологии организаций, т.к. тип организации несомненно сказывается на сущности и особенностях коммуникационного процесса. Возникает закономерный вопрос.

Вопросы психологии межличностного общения достаточно полно раскрываются в работах В. Н. Лавриненко, С. И. Самыгина, Л. Д. Столяренко, Е.В. Руденского.

Наконец, непосредственно сущность и проблемы коммуникативного процесса в организациях представлены в блестящей работе американского автора М. Мескона «Основы менеджмента», а также в адаптированном ее варианте - учебном пособии проф. Е.Е.Вершигоры. В этом же ключе выполнена популярное пособие Г.Г. Почепцова.

Несомненный интерес представляют книги зарубежных авторов, посвященные проблемам межличностных коммуникаций - на примере стран с развитой рыночной экономикой. Это авторы П. Ньюхоузер, В. Ховелл, Р. Дипбой и М. Стол.

Деловые коммуникации связаны с такими дисциплинами, как философия, психиатрия, психология, педагогика, этика, социология, информатика, русский язык и культура речи, иностранный язык, маркетинг, менеджмент, связь с общественностью и др. Каждая из них вкладывает в понятие «коммуникация» (и «деловая коммуникация» в частности) своё содержание. Сложность достижения единства в понимании того, что такое общение, с одной стороны, связана с его вездесущностью; с другой — попытки охватить всевозможные составляющие понятия «общение» приводят к тому, что оно само исчезает, растворяется, теряя свою живую ткань и переставая быть похожим на то, что мы связываем с этим понятием. Именно поэтому возникает необходимость выделения делового общения в самостоятельную дисциплину.

1 Основные понятия, методы и функции науки «Деловые коммуникации»

Наука «Деловые коммуникации» сформировалась к середине XX века на основе этических и психологических предпосылок. К этому времени были теоретически выделены и определены её объект и предмет, разработаны основные понятия и категории.

Объектом науки «деловые коммуникации» является реально существующая деловая практика во всем многообразии деловых отношений и взаимосвязей. В объективной реальности деловые отношения всегда тесно связаны с различными видами профессиональной предметной деятельности людей, и их реализация происходит в виде коммуникативных и интерактивных связей.

В деловой практике осуществляется также реализация различных техник и технологий деловых коммуникаций, которые могут способствовать повышению эффективности делового взаимодействия. Развиваясь на основе этих технологий и многообразных форм делового общения, деловая практика способствует и развитию объективной базы науки «деловые коммуникации».

Присутствие делового общения во всех видах совместной профессиональной деятельности людей обуславливает его связь с решением конкретных проблем этой деятельности. Поэтому взаимосвязь делового общения и основных сфер общественной жизни можно представить как пересечение предметных областей этих сфер и предметной области самого делового общения.

Определение предмета науки «деловые коммуникации» связано с выделением всех блоков проблем, которые входят в ее содержательную область. Можно условно выделить три таких блока.

Первый — психологический блок, связанный с социально-психологическими проблемами делового общения. Он включает в себя социально-психологические механизмы межличностного общения деловых партнеров, психологические характеристики самих партнеров (особенности их психической структуры, их мотивации, установки,

убеждения, интеллект, темперамент, способности), а также психологические особенности деловых отношений, обусловленные

Второй блок предметной области науки «деловые коммуникации» — ценностный блок. Он связан с реализацией различных «идеологий» делового общения и включает в себя универсальные этические принципы делового общения, деловой этикет, а также экономические, политические, правовые, религиозные, эстетические ценностные ориентации, которые доминируют у партнеров в деловых отношениях.

Третий блок — организационно-технический. Он включает в себя организационно-технические параметры делового общения. К ним относятся пространственно-временные рамки делового общения, а также процедурные действия, средства, приемы, которые характеризуют различные техники и технологии, применяемые в деловом общении.

Таким образом, предметную область науки «деловые коммуникации» условно на схеме можно представить в виде трех взаимосвязанных между собой проблемных блоков: психологический (социально-психологические проблемы делового общения), ценностный («идеология» делового общения), организационно-технический (пространственно-временные рамки, техники и технологии делового общения).

Установление содержательной области науки «деловые коммуникации» позволяет дать и сущностное определение ее предмета.

Предметом науки «деловое общение» является изучение социально-психологических, ценностных и организационно-технических проблем общения людей в профессиональной и предпринимательской деятельности.

Отмеченные особенности предмета науки «деловые коммуникации» определяют и ее место среди других наук. Развитие любой науки невозможно без делового общения. Научные парадигмы и научные открытия признаются и оцениваются в процессе научных дискуссий, конференций, дебатов, споров, которые являются формами деловой коммуникации. И эффективность деловых коммуникаций в значительной мере определяется социально-психологическими механизмами взаимодействия деловых партнеров, а также применяемыми в них техниками и технологиями.

Поэтому в спектре всех наук, тесно связанных с наукой «деловое общение», приоритетны психологические науки. Среди них такие фундаментальные психологические теории, как социальная психология, общая психология, психология личности. Они определяют социально-психологический фундамент делового общения. В свою очередь развитие науки «деловое общение» позволяет выявлять все новые социально-психологические механизмы общения людей и тем самым создавать новую проблемную базу для психологических наук.

Тесно взаимодействует наука «деловые коммуникации» и с этикой — наукой о морали, нравственности. Как форма общественного сознания, она связана с нормативной регуляцией действий человека в обществе. Этика позволяет оценивать деловые ситуации с точки зрения таких значимых этических ценностей, как ценность жизни, долга, чести, справедливости, доверия, искренности, самообладания, добра, любви к ближнему. Она способствует развитию нравственного сознания в деловом общении. И как мы уже говорили, формирование универсальных этических принципов делового общения было бы невозможно без развития этической науки.

В методологическом аспекте наука «деловые коммуникации» связана с философией, в особенности с диалектикой, которая служит методологической базой развития всех наук. Диалектика составляет методологическую основу науки «деловые коммуникации». Развиваясь на этой основе наука «деловое общение» рассматривает все свои понятия и категории как находящиеся в непрерывном развитии и взаимодействии. Особо следует подчеркнуть связь науки «деловые коммуникации» с современной информатикой, которая разрабатывает и исследует новые информационные технологии и тем самым расширяет информационную базу делового общения. Благодаря развитию информатики возникла особая форма делового взаимодействия — виртуальное деловое взаимодействие, которое осуществляется в своеобразном рабочем киберпространстве.

Наука «деловые коммуникации» связана также с экономическими, политическими, правовыми теориями, которые обогащают ее содержательную область и позволяют выявить особенности делового общения в экономической, политической и правовой деятельности.

1.1 Методы науки «деловые коммуникации»

Методы науки «деловые коммуникации». Основным средством построения теории делового общения являются ее методы. Они включают в себя различные способы, приемы познания, описания и исследования деловых ситуаций, межличностных отношений, интерактивных связей, которые возникают в деловом общении. Методы делового общения не только раскрывают сущность и особенности деловых отношений, но и способствуют выработке практических рекомендаций, имеющих цель повысить эффективность делового взаимодействия.

В силу сложности и многомерности самого предмета делового общения при построении теории делового общения применяют, как правило, не один, а несколько методов, их комбинацию, которая позволяет всесторонне исследовать содержание и структуру общения в профессиональной и предпринимательской деятельности.

1. Один из общепринятых традиционных методов науки «деловое общение» является *метод наблюдения*. Это такой способ изучения делового общения, посредством которого его феномены исследуются в тех связях и отношениях, в каких они складываются непосредственно в самой деловой практике. Различают обычно три типа наблюдений, наиболее часто применяемых: свободное, стандартизированное и включенное.

- Свободное наблюдение, как правило, не ограничивается, фиксируются все проявления и особенности делового общения.
- Стандартизированное наблюдение всегда четко ограничено заранее заданными параметрами наблюдения. Например, фиксируются социальные стереотипы в поведении деловых партнеров или их психоэмоциональные состояния, установки, ценностные ориентации.
- При включенном наблюдении исследователь сам является непосредственным участником делового общения, но при этом он фиксирует психические реакции деловых партнеров и применяемые ими коммуникативные техники. Применение каждого из упомянутых видов наблюдения всегда обусловлено целями исследования и особенностями деловых ситуаций.

Кроме традиционного метода наблюдения наука «деловые коммуникации» использует также *метод эксперимента*. Его специфика

состоит в том, что специально, искусственным путем, создается целенаправленная и продуманная деловая ситуация, в которой какой-либо аспект делового общения (коммуникативный, интерактивный, перцептивный) проявляются в наибольшей степени. Например, отрабатывается определенная стратегия взаимодействия деловых партнеров (соперничество или сотрудничество) и устанавливается целесообразность применения этой стратегии в конкретной ситуации общения. Данные, полученные в процессе эксперимента, позволяют сделать выводы о взаимосвязи исследуемых феноменов делового общения в реальных деловых ситуациях.

Наукой «деловые коммуникации» широко применяется и *метод моделирования*. Он состоит в том, что создается теоретическая модель определенной деловой ситуации, которая воспроизводит ее самые существенные характеристики и прогнозируемые свойства. На основе этой теоретической модели осуществляется детальная разработка социально-психологических механизмов межличностного общения деловых партнеров, а также тех коммуникативных техник и приемов, которые могут способствовать более эффективному их взаимодействию.

Развитие современной науки, техники, информационных технологий позволяет создавать кибернетические модели делового общения. При построении этих моделей широко используются символика, понятия, термины информатики, различные комбинации электронных коммуникационных систем.

К основным методам науки «деловое общение» относится *системный метод*. Применение этого метода позволяет рассматривать деловое общение как открытую, целостную, самоорганизующуюся систему, в которой обязательно присутствуют три основные подсистемы: сами деловые партнеры, межличностные отношения, которые складываются между ними, и деловые проблемы, для решения которых они вступают в общение. Эти подсистемы взаимодействуют между собой, и их взаимодействие определяет содержание и направленность делового общения.

Конечно, нельзя не отметить большой роли для науки «деловое общение» такого всеобщего метода познания, как *диалектический метод*.

Он позволяет подходить к анализу процесса делового общения с диалектических позиций, то есть рассматривать его как динамичный, противоречивый, постоянно развивающийся процесс, в котором все его структурные элементы (уровни, формы, стороны, сами субъекты делового общения) тесно взаимосвязаны и взаимодействуют.

В качестве специализированного метода науки «деловые коммуникации» выступает *метод тестирования*. Применение этого метода связано с получением психологических и поведенческих характеристик деловых партнеров в определенных ситуациях делового общения.

С помощью различного рода тестов (тест-опросник, тест-задание, проективный тест) можно установить доминирующие у деловых партнеров эмоциональные состояния, установки и ценностные ориентации, определить уровень их коммуникативной компетентности.

Наибольшее применение этот метод находит в деловых ситуациях, связанных с общением менеджеров по работе с персоналом. Тестирование всех претендующих на вакантные должности в фирме компании, корпорации, на предприятии позволяет выявить у них коммуникативные способности, уровень регуляции эмоционального напряжения и владения техниками вербализации.

В последнее время в связи с развитием средств электронной коммуникации, интернет-технологий расширяется область виртуального взаимодействия, и прием на работу может осуществляться в рабочем киберпространстве.

В свою очередь данные, полученные на основе метода тестирования, обогащают и развивают содержательную область науки «деловое общение».

Своеобразным методом науки «деловые коммуникации» служит *метод анализа конкретных деловых ситуаций (АКДС)*. Сущность этого метода состоит в том, что исследуются часто повторяющиеся в деловой практике конкретные ситуации делового общения. На их основе создаются матрицы коммуникативных приемов, перцептивных техник и стратегий взаимодействия деловых партнеров, которые затем в качестве эталонов,

образцов используются для упреждающей ориентации в ситуациях делового общения.

К специализированным методам науки «деловые коммуникации» относится и метод деловых игр. Его особенность состоит в том, что по заранее заданному сценарию определенной деловой ситуации распределяются роли между участниками игры и осуществляется разыгрывание деловой ситуации. Целевая направленность деловых игр может быть различной (формирование и развитие коммуникативных способностей; апробирование различных стратегий принятия управленческих решений по проблемам производства, бизнеса, предпринимательства, работы с персоналом; изучение межличностных отношений в процессе дискуссий, торгов, конфликта ролей). Деловые игры могут воспроизводить деловое совещание, деловые переговоры, деловую беседу, презентацию и другие формы деловой коммуникации.

На основе метода деловых игр и других рассмотренных выше методов уточняются и развиваются понятия и категории науки «деловые коммуникации», отрабатываются новые процедурные действия, средства, приемы, техники и технологии общения деловых партнеров.

1.2 Функции науки «деловые коммуникации»

Методологический фундамент и рамки предметной области науки «деловое общение» определяет и ее социальные функции. Важнейшая из них — *гносеологическая функция*. Она состоит в том, что наука «деловые коммуникации» способствует познанию вербальных и невербальных средств делового общения, его коммуникативных форм и техник, а также социально-психологических механизмов межличностного общения в профессиональной и предпринимательской деятельности.

Особое значение имеет *инструментально-трансляционная функция* науки «деловое общение», которая проявляется в разработке различных способов и приемов получения, передачи и интерпретации деловой информации в целях осуществления какого-либо конкретного действия, намерения, решения.

Будучи тесно связано с предметной деятельностью в сфере производства, бизнеса, предпринимательства, а также в других социально значимых сферах жизни общества, деловое общение может служить

средством объединения деловых партнеров. А их совместная деятельность способствует усвоению навыков делового взаимодействия, реализации коммуникативных техник и технологий. Поэтому не случайно одной из основных функций науки «деловые коммуникации» является *функция социализации*. Она способствует формированию и развитию у деловых партнеров социально-психологических механизмов взаимопонимания и межличностного познания, системы когнитивных ориентации и поведенческих стереотипов.

В деловых ситуациях крайне важно не только понимание потребностей, мотивов, установок делового партнера, но и прогнозирование его психических реакций, психологического воздействия и доминирующего поведения. Поэтому науке «деловые коммуникации» присуща и *прогностическая функция*, которая проявляется в прогнозировании динамики деловых ситуаций, предсказании эффективности использования в них различных коммуникативных приемов и техник, в оценке результативности возможных форм делового взаимодействия.

Прогностическая функция проявляется и в разработке практических рекомендаций для делового взаимодействия и деловой коммуникации. Эти рекомендации, опираясь на теоретический базис, подкрепляются экспериментальными исследованиями.

С реализацией различных «идеологий» делового взаимодействия связана *аксиологическая функция* науки «деловые коммуникации». Она проявляется в утверждении в деловых отношениях универсальных этических принципов делового общения, ценностных ориентации и установок, доминирующего у деловых партнеров профессионально ориентированного делового этикета.

Все рассмотренные функции взаимосвязаны и проявляются в различных сочетаниях и комбинациях.

Содержание науки «деловые коммуникации» раскрывается в ее основных понятиях и категориях. К ним можно отнести такие понятия, как деловое общение, деловые отношения, деловой этикет, деловая культура, деловой партнер, пространство делового общения, технологии делового общения, «идеологии» делового общения. Содержательный смысл этих понятий и категорий уточнялся и развивался по мере развития как самой науки «деловое общение», так и деловой практики.

Базовым понятием в системе всех категорий науки «деловое общение» служит понятие «деловые коммуникации». Рассмотрению содержания и сущности этого понятия посвящена следующая глава.

2 Коммуникации в организациях

Руководитель тратит большую часть своего времени на коммуникацию для того, чтобы реализовать собственные роли и цели в межличностных отношениях, в информационном обмене, в процессах принятия решений, а также в управлении, планировании, мотивации деятельности подчиненных и контроле за их работой. Поскольку все виды управления построены на коммуникации, ее с полным основанием можно считать главным связующим процессом.

От качества обмена информацией напрямую зависит степень реализации поставленных задач. В то же время некачественная, неэффективная коммуникация способна породить массу проблем в организациях. В частности, т.н. «открытые» проблемы, которые связаны с человеческими, поведенческими аспектами деятельности организации. Они проявляются в социально-психологической напряженности, конфликтах, столкновениях интересов, в «разрывах» деловой коммуникации, в отказе от сотрудничества и в других симптомах нездорового нравственно-психологического климата организации.

Эффективная коммуникация предполагает также наличие у менеджера коммуникативной компетентности, т.е. способности устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми, а именно: достигать взаимопонимания, ясного представления о ситуации и предмете общения.

Виды общения:

1. «Контакт масок», когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски /вежливости, строгости, скромности, безразличия/ - набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику.

2. Примитивное общение, когда в отношении собеседника возникает один вопрос: «А что я с этого буду иметь?», в зависимости от ситуации может

«проникнуться», а может оттолкнуть. В любом случае, получив желаемое, теряет дальнейший интерес к собеседнику и не скрывает этого.

3. Формально-ролевое общение, когда строго регламентированы содержание, средства общения.

4. Деловое общение, когда при решении вопроса интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

5. Духовное межличностное общение, когда в ходе беседы может быть затронута любая тема; собеседники хорошо знают друг друга, могут предвидеть реакцию на информацию; это беседа друзей.

6. Манипулятивное общение направлено на извлечение выгоды от собеседника, когда используются разные приемы / лезть, запугивание, шантаж, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты и т.д./

7. Светское общение - суть в его беспредметности; говорят то, что положено в подобных случаях, чья-либо точка зрения не имеет здесь значения.

По существу виды общения 1 и 7, 2 и 6, 3 и 4 совпадают или очень близки.

3 Анализ составляющих коммуникационного процесса в организациях

Люди обмениваются информацией, то есть вступают в коммуникационный процесс на самых разных уровнях и используя различные виды коммуникаций. Они общаются в группах, выступают на собраниях /«летучках», «планерках»/, читают корреспонденцию, пишут письма, составляют записки и отчеты, общаются по телефону, по факсу, электронную почту, просматривают и пишут сами видеоленты, делают рекламу и т.д. - любой из этих способов общения вписывается в определенный вид /тип/ коммуникаций:

1) с внешней средой - с государственными и негосударственными службами, правоохрнительными органами, потребителями, конкурентами, посредниками, кредиторами, рынком труда и т.д.

2) межуровневые /вертикальные/ - внутри организации, сверху вниз и снизу вверх, или по нисходящей и по восходящей; По нисходящей сообщается информация о текущих задачах, изменении

приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д. По восходящей - подается сигнал «наверх» о возникших проблемах, об открывшихся эффективных методах работы /о «рационализме снизу»/, об атмосфере в коллективе;

3) горизонтальные - обмен информацией между различными отделами для согласования действий /программ, уровня требований/, для консультирования или проведения совместных исследований.

Горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные. Одна из причин состоит в том, что люди более всего расположены говорить свободно и открыто с собеседниками - равными себе, чем, например, с «начальством». Горизонтальный обмен информацией менее подвержен искажениям, т.к. у работников одного ранга взгляды совпадают чаще, да и информация носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных /сверху - вниз/ - приказной, директивный, распорядительный.

4) неформальные - канал распространения слухов. Такая информация передается намного быстрее. Руководители, между прочим, так же очень хорошо используют этот канал, вуалируя его типичной оговоркой: «Только между нами». За слухами закрепились репутация неточной информации /«болтовни»/, но на практике оказывается, что такая информация бывает более точной, чем официальная.

Одно из определений слухов, принадлежащее американскому социальному психологу Т. Шибутани, гласит, что это «циркулирующая форма коммуникации», с помощью которой люди, находясь в неоднозначной ситуации, объединяются, создавая разумную ее интерпретацию, сообщая используя при этом свои интеллектуальные возможности».

Каковы коммуникативные параметры слуха?

Для «слуха» характерна однократная воспроизводимость переданным слушающим. Второй раз одному и тому же человеку данный слух не пересказывается. Слух обязательно подвергается дальнейшей циркуляции /слушающий затем становится говорящим и передает этот слух дальше/. Такой тип сообщений можно назвать самотрансляционным. Практически слухам невозможно противодействовать, т.к. они не имеют

«авторства», они анонимны. К этому типу сообщений относятся также и анекдоты и сплетни. Если к анекдотам /«байкам»/ можно отнести с известной долей юмора, терпения или просто проигнорировать, то сплетни должны осуждаться и пресекаться решительно, как руководителем, так и сотрудниками.

Теоретики и практики менеджмента давно ломают голову над тем, как сочетать формальные и неформальные виды коммуникации, горизонтальные и вертикальные каналы связи, чтобы без ущерба морально-психологическому климату и при должном почтении к иерархической структуре коммуникации добиться скорейшего донесения информации и, следовательно, быстрых действий, направленных на решение поставленных руководителем задач.

В частности прибегают к использованию двух различных моделей коммуникационных сетей - централизованных /идущих непосредственно от «начальника»/ и децентрализованных /распространяемых по замкнутой цепочке/. Используются даже различные коммуникативные типы. В их числе:

- а) «сторож» /обычно в этой роли выступает секретарь/;
- б) «пограничник»- человек, который близок к административной «верхушке»; как правило, он «в курсе всех дел»;
- в) «связной»- человек, способный быстро синтезировать информацию, слышать больше, чем сказано, и передавать одной группе другой, используя собственные каналы связи;
- г) «лидер мнений»/ шутливо - «местный оракул», «эксперт»/ - может своими суждениями /прогнозами, оценками/ повлиять на позиции колеблющихся, сформировать у них определенные установки и более того подвигнуть на адекватные действия.

4 Коммуникационный процесс: элементы, этапы, «шумы»

Итак, совершенно очевидно, что коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель этого процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, понимание сообщений. Руководитель сообщает что-то

подчиненному, и тот, в свою очередь, должен сообщить, как он понял поставленную перед ним задачу; он обязан как бы «вернуть» посланную информацию отправителю, показать ее «качество».

Следовательно, в процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1) отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

2) сообщение - собственно информация, послание, закодированное с помощью символов;

3) канал - средство передачи информации;

4) получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапы передачи информации

1. Зарождение /формирование/ идеи.

Отправитель решает, какое сообщение сделать предметом обмена. Как правило, на этом этапе начинаются первые затруднения: руководитель пытается передать идею, концепцию, не преобразовав ее в слова, не беря во внимание такие факторы, как цель послания, возможности получателя, сложившаяся обстановка, личностный смысл /эмоциональная окраска/ послания. Таким образом, идея должна быть, прежде всего, адекватна цели, контингенту получателя, обстоятельствам и настроению.

2. Кодирование и выбор канала.

Чтобы идея стала сообщением, необходимо закодировать ее с помощью символов - слов, интонации, жестов. Типу символов должен соответствовать канал передачи информации: речь, письменные материалы, рисунки, схемы, чертежи, графики, а также телефон, электронная почта, факс, видеоленты и т.д.

Можно отправить одну депешу всему коллективу, можно - каждому персонально. Желательно использовать несколько каналов одновременно /например, устное и письменное сообщения/. Однако без крайней необходимости увлекаться письменными коммуникациями не следует, чтобы не увеличить потоки бумаг.

Кодировка, донесение информации до получателя - это чисто физическая передача сообщения, но это еще не процесс коммуникации.

Получив сообщение, адресат декодирует /дешифрует/ его. В процессе декодирования происходит превращение символов отправителя в мысли получателя. Если символы отправителя и получателя совпадают, получатель осознает идею отправителя. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться. Но понимание идеи получателем может быть иным, чем у отправителя. С точки зрения отправителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которые ждал от него автор послания. Для подтверждения /неподтверждения/ ожидаемого результата необходима обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами. Теперь получатель становится отправителем ответного сообщения, которое в обратном порядке проходит все стадии коммуникативного процесса.

Итак, выстраивается вся цепочка коммуникативного процесса.

Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом.

Обратная связь не только повышает эффективность коммуникации, но и способствует подавлению /смягчению, устранению/ так называемого «шума», под которым понимают все то, что искажает смысл сообщения. Источником шума может быть: язык; различия в восприятии информации; разный организационный статус коммуникаторов / например, в ситуациях: руководитель и подчиненный, инспектор - проверяющий и подотчетное лицо: социальный статус у них может быть одинаковым - они оба академики, но должностной статус не совпадает.

Ответом может быть неверное действие, ошибочное или неполное послание и даже молчание. Молчание как форма обратной связи занимает особое место в коммуникации. Оно может означать: 1) вас не поняли, информация не воспринята и отторгнута, проигнорирована; 2) вы нарушили должностную иерархию - и вас «наказали» /дали урок на будущее/; 3) вы чем-то обидели вашего «коммуникатора»- и молчание в этом случае расценивается однозначно как молчаливый укор; 4) как проявление невоспитанности получателя: ему и в голову не приходит, что

на подобного рода послание надо ответить, как-то отреагировать; 5) традиционно: молчание - «знак согласия», одобрения.

Возможен и другой вариант проверки правильности понимания информации получателем. Отправитель сам спрашивает /перезванивает, делает письменный запрос/, дошло ли до адресата послание: «Вы получили мое письмо?», «Вы ознакомились с нашими предложениями?» и т.д.

Поскольку «шумы» возникают главным образом на межличностном уровне, пронизывая все виды коммуникации /формальные и неформальные, с внешней средой и межуровневые/, то остановимся на категориях «помех» подробнее.

5 Межличностные коммуникации

Возникающие барьеры /«помехи»/ в коммуникационном процессе связаны с такими явлениями как: восприятие, семантика, обмен невербальной информацией, некачественная обратная связь и плохое слушание.

1. Преграды, обусловленные восприятием

Они возникают по причине конфликта между уровнями компетенции отправителя и получателя. Одна и та же информация может быть интерпретирована людьми по-разному в зависимости от имеющихся у них знаний, приобретенного опыта. Если информация вступает в противоречие с опытом и наличным знанием, то она либо отторгается коммуникатором, либо искажается /«интерпретируется» им по-своему/ в соответствии с имеющимся опытом, представлениями и знаниями. Другая причина трудностей восприятия в процессе коммуникации состоит в приверженности людей социальным установкам, их предвзятом отношении к чему или кому-либо. Позитивно или негативно окрашенный опыт первого взаимодействия, как правило, является готовым фоном при последующих контактах коммуникаторов. Впрочем, как уже говорилось, стереотипное восприятие может базироваться и на устойчивом общественном мнении, традициях и даже предрассудках и суевериях.

2. Семантические барьеры

Семантика - использование значения слов в качестве символов. Для разных людей слова /символы/ могут иметь разные значения /например: «класс», «кадр», «пост», «партнер» и т.д./ Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации и принятых в данной среде /стране/ смысловой традиции.

3. Невербальные преграды

Для трансляции сообщений используются не только вербальные символы /слова/, но и невербальные. Часто невербальная передача информации сопровождает вербальную, усиливая смысл сообщения. Различают несколько видов невербальной коммуникации:

1. Экстра-, или паралингвистика.

К ней относятся интонация, модуляция высоты голоса, темп и ритм речи, тональность, тембр голоса, дикция. Просодика - выразительные качества голоса /смех, плач, шепот, вздох, пауза/ и разделительные звуки /кашель/.

2. Кинесика.

Это зрительно воспринимаемые выразительные движения другого человека: мимика, взгляд, позы, жесты, поклоны, походка, осанка. Особая роль отводится мимике - движению мышц лица. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице коммуникатора /лектора, например, или выступающего по радио специалиста/ теряется до 10 - 15% информации.

Поза - это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека. Вариантов поз насчитывается до 1000.

Жесты - разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон. В разных культурах жестикуляция несет соответственный смысл, но есть жесты, среди которых можно обозначить достаточно распространенные:

- коммуникативные /жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов; удовлетворительные, отрицательные, вопросительные жесты и т.д./;

- модальные, то есть выражающие оценку и отношение /одобрение, похвалу, доверие или недоверие, растерянность и т.д./;

- описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

Походка человека, то есть стиль передвижения, по которой довольно легко можно распознать его эмоциональное состояние /гнев, страдание, гордость, счастье и т.д./.

3. Такесика

Это динамичные прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, отталкивания, поцелуя, дотрагивания, поглаживания, дружеского объятия. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами: статусом партнеров, возрастом, полом, степенью их знакомства и проч.

4. Проксемика

Это расположение людей в пространстве при общении и дистанция между ними:

- интимная зона /15 - 45 см/; в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

- личная или персональная зона /45 - 120 см/ свойственна для обыкновенной беседы с друзьями и коллегами для поддержания только визуально-зрительного контакта;

- социальная зона /120 - 400 см/ обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, офисах как правило с теми кого не очень хорошо знают /или от которых намеренно, подчеркнуто дистанцируются/.

- публичная зона /свыше 400 см/ приемлема при выступлении перед аудиторией слушателей /участников собрания/.

Взгляд /визуальное контактирование/, воображаемый «зрительный треугольник» имеет следующие разновидности: деловой, светский, интимный и «взгляд искоса».

Исследования свидетельствуют, что в ежедневном акте коммуникации человека слова составляют 7%, звуки и интонации - 38%, неречевое взаимодействие - 53% /«говорим голосом, беседуем всем телом». Публиций/.

4. Плохая обратная связь

Как было уже отмечено, обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который был изначально вложен в послание.

5. Неумение слушать

К сожалению, лишь немногие обладают умением слушать собеседника. Как показывают исследования, менеджер, например, по сути дела слушает лишь с 25% -й эффективностью. Бытует мнение, что слушать - означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако, слушая собеседника, следует не только внимательно воспринимать то, что он говорит, но и вникать в состояние его души. Понимание состояния говорящего позволяет более объективно оценить информацию, а выражение участия, открытость способствуют эффективности коммуникационного процесса.

В межличностном общении весьма полезно придерживаться следующих советов:

1. Обдумывайте свои идеи и вопросы, которые вы хотите сделать объектом передачи.
2. Будьте готовы к возможным языковым проблемам.
3. Следите за языком собственных поз, жестов и интонаций.
4. Будьте внимательны к чувствам других людей / развивайте в себе эмпатию.
5. Добивайтесь установления обратной связи.

Из этих советов следует, что необходимо четко различать три вида слушания - пассивное, активное и эмпатическое - и в соответствии с их принципами выдерживать манеру беседы. Менеджер, который не умеет быть внимательным к другим, «глух» к возможностям варьирования беседы, никогда не завоеует любовь и уважение подчиненных. Поэтому неслучайно одним из направлений повышения квалификации менеджеров в США, Японии и ФРГ являются курсы «Эффективного слушания».

Добавим к сказанному, что умение слушать сопряжено со способностью распознать *тип собеседника*. В специальной литературе

насчитывается до 15 «типажей» (в их числе есть похожие друг на друга варианты). Мы назовем основные девять:

- «вздорный человек»
- «позитивный человек»
- «всезнайка»
- «болтун»
- «трусиска»
- «неприступный собеседник»
- «важная птица»
- «незаинтересованный собеседник»
- «почемучка»

Основные характеристики каждого типа обозначаются в ходе деловых игр и социально-психологических тренингов игротехником и участниками практических занятий.

Коммуникационные барьеры

На пути обмена информацией в организациях возникают преграды, не зависящие от отправителя сообщения.

Причинами могут быть:

1. Искажение сообщения /преднамеренная его модификация адресатом/ в связи с напряженностью в межличностных отношениях. Если получатель испытывает неприязнь к отправителю или принципиально не согласен с сообщением, то он меняет его смысл с выгодой для себя и в ущерб отправителю.

2. Искажения, связанные с фильтрацией информации - принцип деятельности, характерный для руководителей: они решают, какую часть сообщения доводить до сведения подчиненных /сотрудников/, а какую «отсеять», попридержать.

3. Искажения, продиктованные различием организационных статусов. Устоявшаяся практика посылать «на верх»/руководству/ только положительную информацию, дабы избежать «недовольства» шефа и заработать малейшую его похвалу, оборачиваются дезинформацией и способствуют принятию начальством неверных решений.

4. Искажения, связанные с перегрузкой информационных каналов. Одновременная переработка информации и необходимость вести

информационный обмен приводит к тому, что руководитель не в состоянии реагировать на всю информацию. Он «отсеивает» ту информацию, которая ему кажется менее важной, но это - его личная точка зрения. У отправителя может быть совсем другой взгляд на послание.

5. Искажения, связанные с неудовлетворительной структурой организации, когда в ней имеется много мелких, дублирующих подразделений, следовательно, возрастает вероятность «варьирования», интерпретации и корректировки информации. Ситуацию могут усугубить соперничество, конфликтные отношения между подразделениями.

Совершенствование коммуникаций в организациях

1. Регулирование информационных потоков, которых невозможно оценить сразу как «избыточных» или «недостаточных». Информационные потоки находятся в прямой зависимости от целей, принимаемых решений и показателей работы руководителя и его подразделения.

2. Управленческие действия не ограничиваются только регулированием информационных потоков. Применяются также непосредственные контакты с одним или группой подчиненных для обсуждения производственных вопросов. Этой же цели служат общие собрания коллектива подразделения, еженедельные совещания, ежедневные «планерки», «летучки».

3. Системы обратной связи, являющиеся частью управленческой информационной системы:

- можно направить представителя одной части организации в другую /в командировку / с целью обсуждения определенных вопросов, согласования действий, если одна организация имеет несколько филиалов по региону или по стране;
- можно самому руководителю посетить производственный участок /отдел, бюро и т.д./, чтобы лично удостовериться, как претворяются в жизнь его указания. В качестве варианта обратной связи может быть использован опрос работников, который проводится лично или по опросным листкам /анкетам/. С помощью вопросов можно выявить, насколько четко и полно доведены до работников цели и задачи деятельности подразделения, с какими реальными проблемами сталкиваются работники, получают ли они своевременную и

необходимую для работы информацию, открыт ли их руководитель для предложений и для конструктивных критических замечаний /например, по стилю руководства, общению с подчиненными, организации контроля и стимулированию труда и т.п./, информированы ли сотрудники о грядущих переменах, которые могут отразиться на их работе; есть ли необходимость в повышении квалификации /стажировке/ работника, а возможно, и в предоставлении ему краткосрочного отпуска для профилактики здоровья.

4. Системы сбора предложений, облегчающие поступление информации на верхние уровни управления. Предусматривается, что подавать идеи и рацпредложения по совершенствованию любого управленческого или производственного процесса может каждый работник.

- На многих предприятиях устанавливаются ящики для подачи предложений в анонимном порядке. Недостатком такого способа является то, что предложения не всегда рассматриваются или не стимулируются.
- Более эффективный способ - это адресные предложения с гарантией стимулирования /вознаграждения/. Иногда предприятия устанавливают телефонную связь для подачи предложений или вопросов, а ответы печатаются в специальных бюллетенях.
- Вопросы, имеющие взаимный интерес, могут обсуждаться на встречах менеджеров и группы работников /кружков качества, групп контроля, производственных инноваций и т.п.
- Крупные организации практикуют выпуск ежемесячных бюллетеней с информацией по совершенствованию управленческих решений и перспектив развития организаций.
- Важным современным средством информационного обеспечения является видеозапись. Видеоленты демонстрируют раз в квартал. Они содержат как производственную, управленческую, так и финансовую информацию, что позволяет работникам формировать собственное мнение об отдельных руководителях, о соблюдении принципов справедливости в организации их предприятия.

- Современная информационная технология. Получивший широкое распространение персональный компьютер является удобным средством аккумуляции и последующего распространения информации. В современном деловом мире активизируется применение электронной почты, факса.
- Последние нововведения телефонной связи позволяют одному человеку направлять несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения.
- Совершенно потрясающие перспективы открываются с подключением организации в систему «Интернет».
- Наконец, видеоконференции позволяют обсуждать проблемы людям, находящимся в разных местах, на разных континентах и производить информационные включения с людьми, работающими на околоземных орбитальных станциях.

6 Вербальная и невербальная коммуникация

6.1 Вербальные коммуникации

Официально-деловой стиль, прежде всего, можно разделить на письменный и устный. Из форм письменной деловой коммуникации можно отметить деловое письмо, заявление, резюме, контракт и т.п. *Общепринятыми формами устной деловой коммуникации являются деловые беседы, совещания, собрания, переговоры, конференции, разнообразные деловые встречи.* Развитие рыночных отношений нельзя представить без быстрого и беспрепятственного распространения деловой информации, а значит организации и проведения инновационных форм делового общения, таких как презентации, «круглые столы», пресс-конференции, собрания акционеров, брифинги, выставки и ярмарки новых товаров. Главной формой устного делового общения является диалог. Одной из основных форм диалога, в свою очередь, является беседа. Деловая беседа – наиболее распространенная форма делового общения. В процессе деловой беседы могут рассматриваться вопросы устройства на

работу, ремонта квартиры, предложения о сотрудничестве, совершения сделки и т.д.

При разговоре-диалоге важно следующее: суть не в том, что сообщает говорящий, а в том, как его понимает партнер; *если партнер неправильно толкует полученную информацию, то виноват в этом говорящий.*

Традиционными жанрами деловой коммуникации являются публичные речи, интервью, комментарий, консультация.

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм общения, как совещания, собрания, конференции, но могут иметь и самостоятельное значение.

Основные требования к устно-речевому стилю делового общения

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

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

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

Кроме того, для достижения ожидаемых результатов используются разнообразные *психотехнические приемы.*

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

б. *Эмоциональные восклицания*, которые позволяют усилить внимание к предмету взаимодействия.

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

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

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

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

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

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

а. быть уверенным в себе;

б. владеть предметом коммуникации, быть информированным и компетентным;

в. демонстрировать объективность в оценке информации;

г. проявлять интерес к предмету речи и к партнеру.

2. Соблюдать постулат релевантности, то есть уместности и смыслового соответствия между информационным запросом и полученным сообщением;

3. Соблюдать языковую нормативность деловой речи, то есть:

- говорить короткими фразами, четко формулируя мысль;

- использовать речевые клише в соответствии с нормативными правилами официально-делового стиля;

4. Подчиняться установленным правилам и ограничениям, свойственным деловой коммуникации. Эти правила:

- «писанные»: протокол, в том числе дипломатический, инструкции и договорные обязательства, зафиксированные в соответствующих документах;

- «неписанные», то есть деловой этикет и культура общения.

Хотелось бы добавить ещё несколько неперенных требований к ведению делового разговора:

- правильность речи говорящего (хотя нормы устной деловой речи и не так строги, как у её письменной формы, говорящие обязаны стремиться к правильности своего языка). Чаще всего говорящие делают ошибки в произношении и ударении, приведу пример лишь нескольких из слов, в которых чаще всего допускается неправильное ударение: договор, валовой, оптовый, одновременно, эксперт, начать, принять и т.д. Чтобы избежать подобных ошибок, необходимо обратиться к словарю, толковому, орфографическому или словарю ударений;

- Отсутствие так называемых «слов-паразитов», таких как: так, так сказать, как бы, вот, это самое, значит и др.

Таким образом, соблюдение этих требований и реализация их в практике делового взаимодействия позволит каждому из партнеров соответствовать имиджу делового человека и достигать желаемых результатов на основе кооперации и сотрудничества.

Анализ устно-речевой деловой коммуникации в сфере сервиса

Рассмотрим один из основных видов устного делового общения – диалог.

Ниже представлены примеры реальных диалогов, состоявшиеся в сфере услуг, а именно, турагентстве. Первый диалог состоялся непосредственно при встрече тур менеджера с клиентом, а второй диалог – это телефонный вариант деловой беседы.

Разговор тур менеджера с клиентом:

– Добрый день, можно к вам?

– Здравствуйте, конечно, проходите, присаживайтесь. Меня зовут Катерина, я вас внимательно слушаю.

– Знаете, Катерина, я в первый раз обращаюсь в туристское агентство, обычно мы с мужем отдыхали на даче или на турбазе. А в этом году решили поехать на море. Что вы нам посоветуете?

– Извините, пожалуйста, как вас зовут? Ирина Михайловна, Очень приятно. Я сейчас приготовлю для вас каталоги, и мы обязательно что-нибудь подберем. Вам кофе, чай?

– Кофе, если можно.

– Да, секунду. Вот наши каталоги. Вы хотите поехать за границу или в России отдохнете?

– Пожалуй, мы бы предпочли Черноморское побережье Кавказа.

– Это замечательно, хороший выбор. Какой суммой денег вы располагаете и на какой срок хотите поехать?

- сумма..., а поехать мы сможем на две недели, у мужа такой короткий отпуск.
- Значит, мы с Вами можем посмотреть путевки на 14 дней. Вы что-нибудь подобрали по каталогу?
- Подскажите, пожалуйста, где можно отдохнуть так, чтобы и море было, и горы, и людей поменьше?
- Сейчас посмотрим, вот, в 10 км от Лоо есть небольшая частная турбаза с очень удобными домиками на двоих. Питание трехразовое, за две недели четыре экскурсии, есть бильярд, площадка для тенниса, свой пляж, горы совсем рядом. Устраивает или поищем что-нибудь ещё?
- нет, все устраивает. От добра, как говорится, добра не ищут. Большое спасибо, Катерина. Когда можно оформить путевку?
- У Вас документы с собой? Тогда сейчас и оформим.

Итак, из примера понятно, что это деловая беседа, в процессе которой рассматривается совершение сделки, а именно продажи туристской путевки со стороны менеджера. Исходя из рассмотренных требований к устно-речевой деловой коммуникации, можно отметить интерес менеджера к предмету речи и к клиенту, владение предметом коммуникации, информированность и компетентность, демонстрацию объективности в оценке информации, а также правильность речи и культуру общения.

Телефонный разговор имеет свою специфику. Здесь необходимо, прежде всего, указать несколько правил деловой телефонной беседы:

- лаконичность;
- логичность;
- отсутствие повторов и длиннот;
- дружелюбный тон;
- четкое произношение (особенно дат, фамилий, данных).

- В примере, приведенном ниже, инициатором звонка является клиент.
- Здравствуйте, туристическое агентство «Вояж», Катерина.
 - Здравствуйте, можно узнать насчет путевки?
 - Да, конечно, что именно вас интересует?
 - Мы с мужем хотим отдохнуть две недели на Черном море, что вы можете предложить примерно на сумму...
 - Вас устроит отдых на частной турбазе в небольших домиках, или вы предпочитаете большой пансионат?
 - Нет, нет, частную турбазу по возможности в тихом месте, и чтобы горы были рядом.
 - Секунду, да, есть несколько вариантов, но лучше всего, пожалуй, турбаза в районе Лоо, на берегу моря, с собственным пляжем и в довольно тихом месте.
 - А экскурсии там можно будет заказать?
 - Да, сейчас это везде можно.
 - Спасибо, когда можно к вам подъехать все оформить?

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">– Подъезжайте в любое удобное для вас время, только поторопитесь: время, сами понимаете, горячее.– Да, конечно, мы подъедем сегодня после обеда.– Мы работаем до шести вечера. До встречи.– До свидания. |
|---|

Так же, как и в первом случае, необходимо отметить интерес менеджера к предмету речи и к клиенту, владение предметом коммуникации, информированность и компетентность, демонстрацию объективности в оценке информации, а также правильность речи и культуру общения.

Существует и ещё несколько нюансов:

- необходимо взять трубку до четвертого звонка, успев закончить текущие дела и не утомив абонента ожиданием);
- обязательно приветствие. Нельзя говорить просто «алло» или «слушаю», следует назвать имя или имя и отчество, название фирмы, должность и/или название отдела;
- телефонный разговор заканчивает тот, кто был инициатором звонка.

В настоящее время официально-деловая устная коммуникация является неотъемлемой частью работы практически каждого человека, занимающего ту или иную должность.

6.2 Невербальная коммуникация

Межличностное пространство. Взгляд. Язык поз и жестов.

Невербальное общение, более известное как язык поз и жестов, включает в себя все формы самовыражения человека, которые не опираются на слова. Психологи считают, что чтение невербальных сигналов является важнейшим условием эффективного общения. Почему же невербальные сигналы так важны в общении?

- около 70% информации человек воспринимает именно по зрительному (визуальному) каналу;
- невербальные сигналы позволяют понять истинные чувства и мысли собеседника;
- наше отношение к собеседнику нередко формируется под влиянием первого впечатления, а оно, в свою очередь, является результатом

воздействия невербальных факторов – походки, выражения лица, взгляда, манеры держаться, стиля одежды и т.д.

Особенно ценны невербальные сигналы потому, что они спонтанны, бессознательны и, в отличие от слов, всегда искренни.

Огромное значение невербальных сигналов в деловом общении подтверждается экспериментальными исследованиями, которые гласят, что слова (которым мы придаем такое большое значение) раскрывают лишь 7% смысла, звуки, 38% значения несут звуки и интонации и 55 % - позы и жесты.

Невербальное общение включает в себя пять подсистем:

1. Пространственная подсистема (межличностное пространство).
2. Взгляд.
3. Оптико-кинетическая подсистема, которая включает в себя:
 - внешний вид собеседника;
 - мимика (выражение лица);
 - пантомимика (позы и жесты).
4. Паралингвистическая или околоречевая подсистема, включающая:
 - вокальные качества голоса;
 - его диапазон;
 - тональность;
 - тембр.
5. Экстралингвистическая или внеречевая подсистема, к которой относятся:
 - темп речи;
 - паузы;
 - смех и т.д.

Существуют три подсистемы, имеющие наибольшее значение, несущие максимум информации о собеседнике – взгляд, пространственную и оптико-кинетическую подсистемы.

К средствам кинесики (внешние проявления человеческих чувств и эмоций) относят выражение лица, мимику, жестикуляцию, позы, визуальную коммуникацию (движение глаз, взгляды). Эти невербальные компоненты несут также большую информационную нагрузку. Наиболее

показательными являются случаи, когда к помощи кинесики прибегают люди, говорящие на разных языках. Жестикуляция при этом становится единственно возможным средством общения и выполняет сугубо коммуникативную функцию.

Проксемика объединяет следующие характеристики: расстояния между коммуникантами при различных видах общения, их векторные направления. Нередко в область проксемики включают тактильную коммуникацию (прикосновения, похлопывание адресата по плечу и т. д.), которая рассматривается в рамках аспекта межсубъектного дистантного поведения.

Проксемические средства также выполняют разнообразные функции в общении. Так, например, тактильная коммуникация становится чуть ли не единственным инструментом общения для слепоглухонемых (чисто коммуникативная функция). Средства проксемики также выполняют регулирующую функцию при общении. Так, расстояния между коммуникантами во время речевого общения определяются характером их отношений (официальные / неофициальные, интимные / публичные). Кроме того, кинесические и проксемические средства могут выполнять роль метакоммуникативных маркеров отдельных фаз речевого общения (Почепцов, Г. Г. Фатическая метакоммуникация // Семантика и прагматика синтаксических единств. Калинин, 1981. 52стр). Например, снятие головного убора, рукопожатие, приветственный или прощальный поцелуй и т. п.

Т. А. ван Дейк (Ван Дейк, Т. А. Язык. Познание. Коммуникация. М., 1989. 34ст) в качестве одного из уровней анализа высказывания выделяет паралингвистическую деятельность и относит к ней дейктические и прочие жесты, выражение лица, движение тела и физические контакты между участниками.

В принципе, к невербальной сфере относятся силенциальные и акциональные компоненты общения. Акциональные компоненты представляют собой действия коммуникантов, сопровождающие речь. Например, в ответ на просьбу говорящего что-либо сделать (скажем, включить свет, передать газету и т. д.) адресат может выполнить требуемое действие. Таким образом, невербальные действия могут

чередоваться с вербальными в процессе коммуникации. Тем не менее природа таких невербальных действий сугубо поведенческая (практическая).

Невербальными по своей сути являются компоненты и других семиотических систем (например, изображения, явления культуры, формулы этикета и т. д.), а также предметный, или ситуативный, мир. Под ним понимаются объекты, окружающие участников коммуникации, а также ситуации, в которых они заняты.

Хотя вербальные символы (слова) — основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения — все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смысла).

По мнению антрополога Эдуарда Т. Холла, лидер ООП Ясир Арафат носит темные очки, чтобы люди не могли наблюдать за его реакциями по расширению его зрачков. Ученые недавно установили, что зрачки расширяются, когда вас что-то заинтересовывает. По Холлу, о реакции зрачков в арабском мире знают уже сотни лет.

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл. Вопрос: “У вас есть какие-нибудь идеи?” — на бумаге означает очевидный запрос о предложениях. Произнесенный резким авторитарным тоном с раздражением во взгляде этот же вопрос может быть истолкован следующим образом: “Если вы знаете, что для вас хорошо, а что плохо, не предлагайте никаких идей, которые противоречат моим”.

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% — через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение. Другими словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Подобным образом если кто-то говорит: “Хорошо... я дам поручение” — то пауза после слова “хорошо” может служить признаком того, что руководитель не хочет этого делать, сейчас слишком занят, не хочет давать поручения или не знает, что именно следует предпринять.

Вообразите сцену, которая иллюстрирует, как невербальные символы могут создавать шум в процессе обмена информацией. Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом: “Чем могу быть вам полезен?”

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы — нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут вам в голову скорее всего, когда в следующий раз у вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать, они никоим образом не будут позитивными. Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете, руководитель, напротив, сразу поднимает на вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к вам: “Как продвигается проект? Чем могу быть вам полезен?”

Руководитель, который использовал негативные символы языка поз и жестов, может быть, на самом деле хочет помочь подчиненным так же, как тот, чьи невербальные символы излучают тепло. Слова-то в обоих случаях произносятся одни и те же. Однако в данном случае, как часто бывает в разговорах людей, невербальные символы полностью подавляют вербальные. Важный вывод из этого примера таков: нужно добиваться, чтобы используемые вами для передачи невербальные символы

соответствовали идее, которую вы намереваетесь сообщить. В противном случае невербальные символы создают такой шум, что реципиенты почти наверняка неправильно воспримут сообщение.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Так, приняв от японца визитную карточку, следует сразу же прочитать ее и усвоить. Если вы положите ее в карман, вы тем самым сообщите японцу, что его считают несущественным человеком. Еще один пример культурных различий в невербальной коммуникации — склонность американцев с недоумением реагировать на “каменное выражение” лица у собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев.

Итак, через невербальные проявления собеседник демонстрирует свое истинное отношение к происходящему. И наша задача, в данном случае, эти проявления увидеть и интерпретировать, т.е. понять, что за ними кроется. Кроме этого, осознавая и управляя своим собственным невербальным поведением, Вы получаете в пользование очень действенный инструмент присоединения к собеседнику и воздействия на него.

Общее представление о языке телодвижений

К концу XX столетия появился новый тип ученого-социолога - специалиста в области невербалики. Как орнитолог наслаждается наблюдением за поведением птиц, так и невербалика наслаждается наблюдением за невербальными знаками и сигналами при общении людей. Он наблюдает за ними на официальных приемах, на пляже, по телевидению, на работе - повсюду, где люди взаимодействуют между собой. Он изучает поведение людей, стремясь больше узнать о поступках своих товарищей для того, чтобы тем самым больше узнать о себе и о том, как улучшить свои взаимоотношения с другими людьми. Кажется почти невероятным, что более чем за миллион лет эволюции человека невербальные аспекты коммуникации начали серьезно изучаться только с начала шестидесятых годов, а общественности стало известно об их существовании только после того, как Юлий Фаст опубликовал свою книгу в 1970 году. Эта книга обобщала исследования о невербальных

аспектах коммуникации, проделанные учеными - бихевиористами до 1970 года, но даже сегодня большинство людей все еще не знают о существовании языка телодвижений, несмотря на его важность в их жизни.

Чарли Чаплин и другие актеры немого кино были родоначальниками невербальной коммуникации, для них это было единственным средством общения на экране. Каждый актер классифицировался как хороший или плохой судя по тому, как он мог использовать жесты и другие телодвижения для коммуникации. Когда стали популярными звуковые фильмы и уже меньше внимания уделялось невербальным аспектам актерского мастерства, многие актеры немого кино ушли со сцены, а на экране стали преобладать актеры с ярко выраженными вербальными способностями.

Профессор Бердвислл проделал исследования относительно доли невербальных средств в общении людей. Он установил, что в среднем человек говорит словами только в течение 10-11 минут в день, и что каждое предложение в среднем звучит не более 2,5 секунд. Как и Мейерабиан, он обнаружил, что словесное общение в беседе занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств общения.

Большинство исследователей разделяют мнение, что словесный (вербальный) канал используется для передачи информации, в то время как невербальный канал применяется для "обсуждения" межличностных отношений, а в некоторых случаях используется вместо словесных сообщений. Например, женщина может послать мужчине убийственный взгляд, и она совершенно четко передаст ему свое отношение, даже не раскрыв при этом рта.

Восприимчивость, Интуиция и Предчувствия

Когда мы говорим, что человек чувствителен и обладает интуицией, мы имеем в виду, что он (или она) обладает способностью читать невербальные сигналы другого человека и сравнивать эти сигналы с вербальными сигналами. Другими словами, когда мы говорим, что у нас предчувствие, или что "шестое чувство" подсказывает нам, что кто-то сказал неправду, мы в действительности имеем в виду, что заметили

разногласие между языком тела и сказанными этим человеком словами. Лекторы называют это чувством аудитории. Например, если слушающие сидят глубоко в креслах с опущенными подбородками и скрещенными на груди руками, у восприимчивого человека появится предчувствие, что его сообщение не имеет успеха. Он поймет, что нужно что-то изменить, чтобы заинтересовать аудиторию. А невосприимчивый человек, соответственно, не обратит на это внимания и усугубит свою ошибку.

Женщины обычно более чувствительны, чем мужчины и этим объясняется существование такого понятия, как женская интуиция. Женщины обладают врожденной способностью замечать и расшифровывать невербальные сигналы, фиксировать самые мельчайшие подробности. Поэтому мало кто из мужей может обмануть своих жен, и, соответственно, большинство женщин могут узнать тайну мужчины по его глазам, о чем он даже не подозревает.

Эта женская интуиция особенно хорошо развита у женщин, занимающихся воспитанием маленьких детей.

Врожденные, генетические, приобретенные и культурно-обусловленные сигналы

Несмотря на то, что проделано много исследований, ведутся горячие дискуссии по поводу того, являются ли невербальные сигналы врожденными или приобретенными, передаются ли они генетически или приобретаются каким-то другим путем. Доказательства были получены через наблюдения за слепыми, глухими, и глухонемыми людьми, которые не могли бы обучиться невербалике благодаря слуховым или зрительным рецепторам. Проводились также наблюдения за жестикулярным поведением различных наций и изучалось поведение наших ближайших антропологических родственников - обезьян и макак.

Немецкий ученый Айбль-Айбесфельдт установил, что способность улыбаться глухих или слепых от рождения детей проявляется без всякого обучения или копирования, что подтверждает гипотезу о врожденных жестах. Экман, Фризен и Зорензан подтвердили некоторые высказанные Дарвином предположения о врожденных жестах, когда они изучали выражения лица у людей, представителей пяти глубоко отличных друг от друга культур. Они установили, что представители различных культур

использовали одинаковые выражения лица при проявлении определенных эмоции, что позволило им заключить, что эти жесты должны быть врожденными.

Существуют также разногласия по поводу того, являются ли некоторые жесты приобретенными и культурно обусловленными или генетическими. Например, большинство мужчин надевают свое пальто, начиная с правого рукава, большинство же женщин начинают надевать пальто с левого рукава. Когда мужчина пропускает женщину на многолюдной улице, он, проходя, обычно разворачивает тело к женщине; женщина же обычно проходит, отвернувшись от него. Делает ли она это инстинктивно, защищая грудь? Является ли это врожденным жестом женщины, или она научилась этому неосознанно, наблюдая за другими женщинами?

Большинство жестов невербального поведения являются приобретенными, и значение многих движений и жестов культурно обусловлено. Рассмотрим эти аспекты "языка тела".

Психологи давно установили, что существующий "язык тела" выражает то, что мы не хотим или не можем сказать. Он гораздо более правдив и искренен, чем все те слова, которые мы говорим друг другу. Врачи-психологи долго изучали этот феномен и пришли к ряду интереснейших выводов. Оказывается, что человек подсознательно доверяет больше не словам, а тому, как они были сказаны. Было установлено, что степень доверия человека словам составляет всего лишь 20%, тогда как степень доверия к невербальному общению (позе, жестам, взаиморасположению собеседников) – 30%. Но больше всего, как ни странно, мы доверяем интонациям собеседника и другим паралингвистическим компонентам невербального общения (темп речи, пауза, смешки и т.д.).

Если вы проникните в загадки этого удивительного "языка тела", то без труда сможете понимать все тайные мысли вашего собеседника, сможете понять скучно ли ему с вами, лжет он вам или говорит правду.

6.3 Успешность коммуникации и коммуникативные навыки

Поведение коммуникантов в процессе общения преследует определенные цели. Для достижения коммуникативных целей мы

пользуемся определенными приемами, которые (в зависимости от уровня рассмотрения) называют коммуникативными стратегиями, коммуникативными тактиками и коммуникативными навыками.

Коммуникативной целью будем называть стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт. Объявить импичмент, подать на развод, взять на себя обязательства по послепродажному обслуживанию – это ключевые речевые составляющие коммуникативного поведения в данной ситуации, реализующие ту или иную коммуникативную интенцию, то есть, намерение индивида-коммуниканта (или корпоративного коммуниканта, представляющегося как индивид) осуществить то или иное действие через коммуникативный акт или с его помощью.

Коммуникативные цели и интенции осуществляются не в вакууме, а в среде интенций и целей других коммуникантов, поэтому между словом и делом всегда – пропасть. Например, осуществить деприватизацию – интенция левых радикалов – наверняка встретит сопротивление противоположной интенции других участников социального коммуникативного процесса, социальной коммуникативной среды.

В коммуникативной среде в определенный период устанавливаются регламентированные обществом коммуникативные конвенции. Так, наивысшую степень регламентации коммуникативных конвенций мы наблюдаем в законодательных собраниях ряда стран (этапы прохождения законопроектов), сравните это с митингом, где решения принимаются ‘с голоса’ (термин Государственной думы, показывающий коммуникативную некомпетентность и недоразвитость российской демократии).

Судебная или научная речь – еще один пример конвенций, различающийся и между национальными коммуникативными культурами. Так, в США судебно-юридический дискурс является частью общей и даже массовой культуры. Вспомните, какое огромное количество художественных фильмов посвящено судебным разбирательствам. В России же человек признается виновным на момент обвинения: Нет дыма без огня. Таким образом, за доказательство принимаются слова, а не дела – явный случай семиотического идеализма и коммуникативной некомпетентности. Получается, что мифологическая ‘справедливость’

приводит к безнаказанным обыскам и задержаниям на улицах совершенно невинных людей. Но эти случаи доказывают и то, что слово на самом деле является делом, речедействием.

Коммуникативная стратегия – это часть коммуникативного поведения или коммуникативного взаимодействия, в которой серия различных вербальных и невербальных средств используется для достижения определенной коммуникативной цели, как пишет Е.В.Клюев, “стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт”. Стратегия – общая рамка, канва поведения, которая может включать и отступления от цели в отдельных шагах. Продавцов, в частности, учат стратегии продажи товара через коммуникацию с покупателем. Иногда продавец может высказаться плохо о том или ином товаре. Но при этом он неявно рекламирует другой имеющийся товар! Продавец (в особенности уличный распространитель) может использовать невербальные приемы (предложение вместе посмотреть брошюру с иллюстрациями – проникновение в личное пространство потенциального покупателя). Мы каждый день используем определенную стратегию приветствия для разных людей и для разных целей коммуникации с этими людьми. Многие стратегии ритуализируются, превращаются в речевые конвенции и теряют ‘рематичность’, информативность. Нарушение конвенций, напротив, может рассматриваться как ‘сообщение’. Если вы часто опаздываете, и оправдываете свое опоздание, например, плохой работой транспорта, то вам перестают верить. Когда же это на самом деле происходит, то вашей правде не верят. В этом случае можно даже придумать парадоксальный принцип: соври, чтобы поверили. Аналогии в политике напрашиваются сами собой: нельзя повторять один и тот же аргумент или лозунг: он теряет информативность и степень доверия к нему также падает: Слова ветшают, как платье.

Коммуникативная тактика, в противовес стратегии, как общей канве коммуникативного поведения, рассматривается как совокупность практических ходов в реальном процессе речевого взаимодействия. Коммуникативная тактика – более мелкий масштаб рассмотрения коммуникативного процесса, по сравнению с коммуникативной

стратегией. Она соотносится не с коммуникативной целью, а с набором отдельных коммуникативных намерений.

Коммуникативное намерение (задача) – тактический ход, являющийся практическим средством движения к соответствующей коммуникативной цели. Вспомните предыдущий пример с ‘временной откровенностью’ перед покупателем. Такая же ‘временная откровенность’ содержится в риторических фигурах политиков, признающих: “Мы не ангелы, мы простые люди”, хотя коммуникативной целью является убедить избирателя именно почти в ‘божественной’ исключительности потенциального избранника. Для этого могут использоваться также невербальные элементы коммуникации (простая одежда, президент в домашней обстановке и свитере и другие приемы имиджмейкерства). Намерение и цель здесь разные, но в конечном итоге, в рамках стратегии намерение способствует осуществлению общей цели.

Коммуникативный опыт имеет непосредственное отношение к формированию коммуникативной личности. Значения слов хранятся как память о прошлых контекстах и результатах их употреблений – так и коммуникативный опыт понимается как совокупность представлений об успешных и неуспешных коммуникативных тактиках, ведущих или не ведущих к реализации соответствующих коммуникативных стратегий.

Успешность и неуспешность интертекстуальна, она включается в контекст сегодняшнего дня. Так, на заре развития капитализма реклама типа Наш ассортимент еще шире (реальный пример их воронежской газеты Ва-Банк) могла быть успешной, сейчас это неуспешный тактический ход, который даже может разрушить всю рекламную стратегию торговой компании, подорвав ее авторитет как источника информации. Недаром один из учебников по PR называется Farewell to Нуре (Прощай, гипербола). В первые предвыборные рекламные кампании в посткоммунистической России популистские лозунги находили ‘сбыт’. Сейчас подобный подход кажется все менее и менее эффективным.

Социально-историческая изменчивость успешности коммуникативных стратегий подтверждает еще раз необходимость постоянной исследовательской работы в области теории и технологии коммуникации. Анализ коммуникативного поведения, в зависимости от

его задач, может включать различные аспекты и параметры. В книге Г.Г. Почепцова, например, анализируется коммуникативное поведение политических лидеров и при этом проводится психологический анализ (мотивы, представления, познавательный стиль, темперамент и межличностные характеристики), мотивационный анализ (стремление к достижению результатов, установление близких отношений, получение и осуществление власти, корреляция мотивов с поведением), когнитивный и операционный анализ (система и структура взглядов, модель реальности, и более конкретное ее воплощение в предпочтениях и действиях коммуникативной личности, нарративный анализ (здесь в модель вводится время и понятие последовательности коммуникативных действий; коммуникация рассматривается как текстовое событие, как 'сказка' со своими героями и злодеями, этот метод ведет начало от известного исследователя структуры сказок В.Я. Проппа и сейчас очень популярен при анализе телевизионных и радионовостей), бинарный контент-анализ (анализ высказываний, дискурса по принципу +/-), ролевой анализ (роли политических деятелей, например, по Берну: киндер-сюрприз, мальчики в розовых штанишках).

Специалист по ПР должен владеть основными представлениями и основными понятиями различных видов анализа коммуникативного поведения индивида. Комплексный, многофакторный анализ в наибольшей степени полно позволяет 'разложить по полочкам' континуум коммуникативной деятельности. Реальность такова, что параметры и факторы, учитываемые в разных видах анализа действуют одновременно или параллельно, или последовательно, но в любом случае нерасчлененно. Задача исследователя увидеть в этом конгломерате отдельные причины и факторы в соответствии с известными ему методами. В конкретной же ситуации от специалиста по коммуникации может потребоваться даже создание новых подходов и методов анализа.

Специалист, работающий в той или иной сфере общественной коммуникации, должен обладать определенными коммуникативными навыками, то есть, он должен:

– уметь эффективно формировать коммуникативную стратегию;

- уметь эффективно пользоваться разнообразными тактическими приемами коммуникации;
- уметь эффективно представлять себя (или свою компанию) как участника коммуникативного процесса.

Под эффективностью здесь подразумевается соотнесение вербальных и невербальных приемов с целями и задачами коммуникации, коммуникативной интенцией и перспективой, системная спаянность элементов коммуникативной стратегии, практическая целесообразность отдельных тактических ходов.

7 Письменные деловые коммуникации

В век электронных чудес, в котором мы живем, выражения «деловое письмо», «служебная записка», «должностная инструкция», на первый взгляд, могут показаться несколько устаревшими. Широкое внедрение мобильной телефонной и факсимильной связи, доступность электронной почты действительно снизили потребности в письменных документах. Тем не менее, имея в своем распоряжении эти альтернативы, мы продолжаем посылать сотни миллионов писем в год, фиксировать на бумаге свои договоренности с партнерами, вести внутрифирменное делопроизводство и т.д. Значит, все-таки письменные коммуникации сегодня также важны как двадцать, тридцать и даже сорок лет назад. Они хранят записи сообщений, формулируют условия деловых взаимоотношений, организуют, информируют, служат напоминанием и побуждают к конкретным действиям. Более того, грамотно составленные письменные сообщения создают наиболее благоприятные впечатления о тех компаниях и организациях, которые их рассылают. Такое благоприятное впечатление может в дальнейшем послужить прекрасным залогом коммерческого успеха Вашего бизнеса.

К письменным коммуникациям обычно прибегают при необходимости:

- Сохранить запись сообщения;
- Обеспечить письменное основание для обсуждения или доказательства;
- Прояснить сложный вопрос;

- Передать важную или официальную информацию
- Отправить одно и то же сообщение нескольким людям.

Функции письменных сообщений

Прежде всего, это документальное фиксирование информации. Таким образом, письменный документ, прежде всего, выступает как инструмент деловых взаимоотношений. Но он выполняет и другие функции — отбора и представления информации, передачи информации на расстояние, накопления и хранения информации, доказательства (при необходимости может служить свидетельством в судопроизводстве), учета (с реквизитами, позволяющими идентифицировать информацию), планирования (при ведении сложных и трудоемких дел).

Преимущества письменных сообщений по сравнению с другими видами бизнес-коммуникаций

Преимущества письменных сообщений достаточно очевидны и тесно связаны с их традиционным назначением:

- с их помощью фиксируется информация, на которую можно сослаться впоследствии;
- одно и то же сообщение можно отправить одновременно многим людям
- они позволяют планировать, отбирать и правильно оформлять Ваши мысли;
- играют ведущую роль в передаче важной и официальной информации
- могут служить средством передачи конфиденциальной информации;
- позволяют четко сформулировать и согласовать определенные договорные условия;
- служат прекрасным средством для поддержания деловых и личных взаимоотношений;
- обеспечивают постоянный «информационный след» сообщения, так как могут храниться получателем и просматриваться им на досуге.

Основные недостатки письменных коммуникаций

По сравнению с современными коммуникационными каналами, письменные сообщения обладают и рядом недостатков, таких как:

- однонаправленность. В отличие, например, от телефонного разговора получатели письменных сообщений не могут в срочном порядке

потребовать пояснения или дополнительной информации. Поэтому Ваше письменное сообщение должно быть ясным и исчерпывающим. Старайтесь предвосхитить вероятные вопросы и пояснить все то, что получатели вряд ли поймут иначе;

- затраты времени и средств на подготовку сообщения. Чтобы подготовить хорошее письменное сообщение Вам потребуется время не только на то, чтобы сформулировать свои мысли, но и на то, чтобы грамотно их оформить в соответствии с общепринятыми правилами. Кроме того, практически каждый вид письменных сообщений потребует определенных затрат на бумагу, дизайн, типографские работы или ксерокопирование, услуги почтовой рассылки и т.д.;
- задержка по времени между отправкой и получением. Письма явно не годятся для неотложных сообщений, поскольку на их доставку уходит определенное время. Как отправитель, Вы не всегда знаете, прочитал ли адресат Ваше письмо. Когда важен быстрый ответ, лучше рассматривать комбинацию телефон плюс факс или электронная почта;
- «что написано пером, не вырубишь топором». Обратной стороной известной пословицы является то, что Вам будет невозможно вернуть попавшие в письмо неточности, поспешные или непродуманные обещания, обидные замечания или сиюминутные эмоции. А если речь идет о плохо проработанном коммерческом контракте, несоблюдение его условий может повлечь за собой самые печальные последствия для бизнеса.

Вывод: коммуникация в бизнесе — это в основном ваше общение с другими людьми. Чтобы общаться эффективно, необходимо правильно выбрать нужный вид коммуникации. К письменным коммуникациям обычно прибегают при необходимости:

- сохранить запись сообщения;
- обеспечить письменное основание для обсуждения или доказательства;
- прояснить сложный вопрос;
- передать важную или официальную информацию;
- отправить одно и то же сообщение нескольким людям.

Виды, средства и каналы передачи письменных сообщений

Данный раздел посвящен видам и содержанию типовых письменных сообщений, а также описанию путей, по которым эти сообщения могут передаваться.

В литературе по коммуникациям для определения технически важного различия между типом кодирования информации и маршрутом, по которому направляется сообщение, используются понятия «средства» и «каналы» передачи сообщений. Тем не менее, важно иметь в виду, что на практике эти термины иногда могут использоваться как взаимозаменяемые.

Какую информацию обычно передают с помощью письменных сообщений?

Какие бы средства и каналы передачи сообщений не использовались, письменное общение образуется громадным множеством различных сообщений, зачастую передаваемых одновременно. При этом письменные сообщения могут включать в себя один или более следующих типов данных:

- фактические данные: конкретные и объективные (например, дата, время и место проведения презентации новых стиральных машин, на которую Вас приглашают)
- идеи: абстрактные или требующие доказательства объективности (например, описание принципов действия нового поколения стиральных машин, одну из которых Вам предлагают приобрести)
- мнения и утверждения: конкретные или абстрактные, объективные или субъективные (например, «Наши новые стиральные машины — лучшие в мире!»)
- мотивация: передаваемая «энергия», воздействующая на получателя (например, побуждение приобрести стиральную машину)
- эмоции: то, что чувствует или выражает отправитель (например, «Мы будем рады встрече с Вами!»)

Виды сообщений, используемые в практике письменных коммуникаций

Основным видом письменных сообщений, несомненно, являются деловые письма. В свою очередь, в зависимости от целей коммуникации, деловые письма подразделяются на целый ряд типов, о которых мы подробнее поговорим в Главе 3. Помимо деловых писем, публикаций в

СМИ и прямой почтовой рассылки, руководители и сотрудники подавляющего большинства компаний регулярно сталкиваются с составлением отчетов, служебных записок, распоряжений, приказов, инструкций, договоров, а также с подготовкой презентационных материалов, как правило, содержащих текстовую и графическую информацию.

Какие средства применяются для передачи информации в письменных сообщениях?

Как мы уже сказали, термин «средство» используется для описания способа кодирования сообщений. Почти все письменные сообщения кодируются с использованием более чем одного средства. Основными средствами передачи информации в письменных сообщениях, разумеется, являются слова. Помимо слов, в письменных сообщениях часто присутствуют визуальные образы (фотографии, рисунки, диаграммы, схемы), помогающие читателю лучше воспринимать информацию.

Какие каналы для передачи письменных сообщений используются в современной практике бизнес — коммуникаций?

Основным каналом в письменных коммуникациях до сих пор является отправка сообщений по почте. Кроме этого канала, а также не менее традиционных телеграфа и курьерской доставки, в нашу жизнь достаточно прочно вошла публикация письменных сообщений в специальных средствах массовой информации.

Помимо перечисленных, на сегодня существуют и все шире используются такие современные каналы передачи письменных сообщений как электронная почта и факс. Эти каналы считаются менее «официальными» по сравнению с обычной почтой.

Как можно усилить воздействие письменного сообщения?

Существуют два основных способа усиления воздействия письменного сообщения на получателя:

- кодирование сообщения с использованием различных средств передачи на одном канале (например, наряду со словами снабжать брошюру или газетную статью иллюстрациями)

- передача сообщения с применением множества каналов (например, сочетать традиционную почтовую рассылку с рассылкой по электронной почте).

Для пользы дела сообщения нельзя смешивать со средствами, в которых они кодируются, и каналами, по которым они передаются. Использование множества средств и каналов передачи сообщения усилит его эффект.

Этика письменных коммуникаций: как грамотно выбрать вид сообщения и способ его передачи

Этика коммуникаций подразумевает выбор наиболее уместного вида коммуникаций, а также средств и каналов передачи сообщения.

Что означает на практике «выбор наиболее уместного вида коммуникаций»?

В наше время имеется масса способов связаться с человеком, находящимся вне пределов непосредственной досягаемости. Но прежде, чем выбрать один из доступных способов связи, полезно задать себе следующие вопросы:

- Действительно ли данному человеку нужно Ваше сообщение?
- Вправе ли Вы потревожить этого человека?
- Какими коммуникационными возможностями для связи с выбранным корреспондентом Вы располагаете?
- Можете ли Вы гарантировать, что Ваше сообщение действительно получит тот, кому оно предназначено?
- Какой из способов отправки сообщения, с учетом его реальной важности и срочности, а не только того факта, что Вам хочется побыстрее отправить его, доставит меньше всего хлопот Вашему корреспонденту?

Только ответив на все эти вопросы, Вы сможете выбрать наиболее уместный вид коммуникаций.

Каналы передачи конфиденциальных сообщений

При современном уровне средств перехвата информации можно с большой вероятностью сказать, что для большинства сообщений, направляемых Вам в офис, существует шанс быть прочитанными или прослушанными. Поэтому, если передаваемая информация может

представлять интерес как объект промышленного шпионажа, прежде всего, позаботьтесь о том, чтобы обеспечить информационную безопасность Вашего предприятия (см. соответствующий модуль СДК). Информацию, носящую частный характер, но не составляющую коммерческую тайну, обычно направляют по почте заказным письмом или пользуются услугами курьеров.

Рассылка официальных приглашений

С точки зрения этики коммуникаций, сообщения такого типа всегда направляются адресатам в письменном виде. Чем более официальное мероприятие Вы планируете, тем более солидно должно выглядеть Ваше приглашение. Под солидностью в данном случае понимается не только сам текст, но и оформление Вашего приглашения: конверт, бумага, цветное решение и пр. Если Вы планируете более «камерное» мероприятие для узкого круга сотрудников и партнеров, в качестве бланков для приглашений можно использовать открытки. Но и в данном случае, рассылка по почте будет выглядеть уместнее, чем по факсу или электронной почте.

Коллега по работе подошла ко мне, размахивая пришедшим на мое имя факсом, касающимся весьма деликатного для компании вопроса. Теперь она желает знать, чем закончилось это дело. Что мне делать?

К сожалению, на работе часто встречаются люди, не соблюдающие норм этикета в области коммуникаций. Поэтому Ваш ответ коллеге должен быть примерно следующим: «Мне кажется, это прислали мне». Что касается отправителя факса, то в данном случае, и он нарушил правила этикета письменных коммуникаций, отправив конфиденциальное послание по факсу. Другими словами, запрещено читать чужую корреспонденцию, однако, пишущий обязан предполагать, что ее могут прочесть посторонние.

Можно ли мне послать по факсу благодарность сотруднику фирмы после собеседования по поводу принятия на работу?

Письмо с выражением благодарности — это всегда уместно, но факс в офисе обычно используется для деловой переписки. Воспользоваться факсом для передачи подобного письма было бы ошибкой, поскольку оно носит личный характер. Отправьте письмо по почте, если Вы не хотите,

чтобы оно попало на глаза сотруднику, рассчитывавшему занять то место, на которое взяли Вас.

А какие сообщения можно отправлять по электронной почте?

Если речь идет о передаче официальных сообщений, то место электронной почты — между факсами и телефонными звонками. В этике коммуникаций электронная почта считается примерно таким же неофициальным каналом передачи сообщений, как и телефонный звонок. Она не подходит для отправки официальных соболезнований, поздравлений или приглашений. Однако, по сравнению с телефонным «обзвоном», рассылка сообщений по электронной почте считается несколько более «вежливой», поскольку адресат получает сообщение тогда, когда это удобно ему, а не в тот момент, когда его пожелает отослать отправитель. Кроме того, электронная почта — превосходный канал для передачи внутрифирменной информации и нередко хорошее дополнение к традиционной почтовой рассылке.

Выбирая один из доступных способов связи, прежде всего задумайтесь об его уместности. Ни одно конфиденциальное послание не должно отправляться незапечатанным. запрещено читать адресованную другому человеку корреспонденцию, вне зависимости от того, была она открытой или нет

Барьеры письменных коммуникаций и способы их преодоления

Основные категории коммуникационных барьеров включают:

- Смысловые барьеры: проблемы в понимании смысла или значения сообщения.
- Организационные барьеры: проблемы, связанные с удаленностью участников общения друг от друга; со специализацией задач; с различиями в авторитете и статусе общающихся; с собственностью на информацию.
- Межличностные барьеры: проблемы психологического климата, системы ценностей и негативных установок участников общения.
- Индивидуальные барьеры (физиологические и психологические): проблемы, связанные с индивидуальными особенностями мышления и деятельности, которые могут определяться физическими недостатками, и проблемы, связанные с личными коммуникативными навыками,

которые могут определяться психологическими особенностями и состоянием.

- Социальные и культурные барьеры: проблемы, связанные с нормами, ценностями и линией поведения определенных групп людей.
- Экономические, географические и временные барьеры: проблемы временных и денежных ресурсов, различного местоположения и влияние времени получения сообщения.
- Барьеры каналов и средств распространения информации: проблема конфликта между способами и средствами передачи информации (что выбрать).
- Технологические барьеры: проблемы использования технологий приема и передачи информации.

Во многих проблемах коммуникации обвиняют технологию. Даже если исключить технологические сбои (когда у Вас под рукой есть какая-то альтернативная технология, например, электронная почта вместо факса), то человеческие ошибки, суть которых либо в выборе неподходящего канала, либо в неэффективном его использовании, дадут о себе знать. Фактически коммуникационные технологии лишь обеспечивают пользователей теми или иными каналами, но качество осуществляемой с их помощью коммуникации продолжает определяться людьми. Правильно учитывая сильные и слабые стороны любого получателя, осознанно используя разные каналы, коммуникационные барьеры можно преодолеть.

Какие барьеры могут встречаться в письменных коммуникациях?

Приведем простой пример. Допустим, Вы получили приглашение на международный симпозиум, и собираетесь принять в нем участие. Какие коммуникационные проблемы могут возникнуть у Вас в этой связи?

Барьеры	Возможные причины	Практическое следствие (в чем может проявиться)
Смысловые	Слабое знание языка	Невозможность самостоятельно прочитать приглашение и подготовить ответ. При отсутствии синхронного перевода Ваше участие в мероприятии становится проблематичным.
Организационные	Удаленность места проведения. Недостаток статуса	Логистические и транспортные проблемы. Нежелание руководства оплачивать Вашу поездку
Индивидуальные	Слабые	Вы не в состоянии убедить Вашего руководителя

	коммуникативные навыки	в необходимости поездки
Культурные	Место проведения находится в стране с другими культурными традициями	Ваш ответ на приглашение может быть истолкован как невежливый, если будет составлен без учета специфических правил этикета
Экономические	Высокая стоимость участия в мероприятии	Отказ от участия по экономическим соображениям
Технологические	Технические сбои	Невозможность вовремя послать подтверждение участия вследствие поломки факсимильного аппарата

В самом широком смысле шаги для преодоления возникающих барьеров в письменных коммуникациях могут быть обобщены в трех рекомендациях:

- Считаться с получателем
- Мыслить ясно
- Доставлять умело.

Считаться с получателем

Есть несколько вещей, способных свести к минимуму риск коммуникационной неудачи отправителя. Определяя рамки сообщения, следует подумать о получателе и принять во внимание его:

- отношение;
- ожидания;
- заинтересованность.

Например, может появиться необходимость выяснить, что именно получатель уже знает о предмете Вашего сообщения, а также установить, как он к этому относится. В частности, интересен ли ему предмет, не пугает ли, не раздражает ли, не вызывает ли скуку? Уместно выяснить, что получателю известно о Вас и как он к Вам относится. Можно также взять на себя ответственность за доставку и получение ответной реакции, а не просто отправлять свои сообщения.

Мыслить ясно

Другими словами, смотреть, куда прыгаешь! В бизнесе сообщения должны тщательно продумываться прежде, чем им можно будет дать ход. В особенности это относится к письменным сообщениям. Наиболее полезными приемами формирования и организации своих соображений в письменных коммуникациях является структурирование текста и

использование диаграмм. Об этих приемах мы более подробно поговорим в следующей главе.

Доставлять умело

Существует три общих правила эффективной доставки любого сообщения, вне зависимости от используемых средств и каналов. Вот они:

- Забыть о себе. Самосознанию свойственно пробивать себе дорогу в Ваше сообщение, и оно может мешать правильно интерпретировать получаемую обратную связь. Старайтесь максимально сфокусировать внимание на получателе сообщения.
- Прибегать к множеству средств. Если высока вероятность того, что Ваше сообщение не дойдет до получателя, используйте более одного средства и канала для подкрепления своего сообщения. Тщательно подбирайте средства и каналы, оберегайте сообщения от несогласованности.
- Добиваться обратной связи. Сверяйтесь с любой ответной реакцией своего получателя, если необходимо, пересматривайте и повторяйте коммуникационный процесс. Если получите негативную обратную связь, старайтесь не скатиться до критиканства на личностном уровне.

Считайтесь с получателем. Мыслите ясно. Доставляйте умело.

8 Типологические характеристики личности в деловом общении

8.1 Психологические типы акцентуации личности

Для анализа личности в деловом общении следует четко разграничивать понятия «личность», «индивид», «индивидуальность», «человек». Наиболее общим является понятие «человек» — биосоциальное существо, обладающее членораздельной речью, сознанием, высшими психическими функциями (абстрактно-логическое мышление, логическая память и т.д.), способное создавать орудия, пользоваться ими в процессе общественного труда.

Индивид — это единичный представитель вида *homo sapiens*, биологический организм, носитель общих наследственных свойств биологического вида (индивидом рождается каждый человек).

Индивидуальность — это непохожесть, своеобразие, отличие одного индивида от другого. Она подразумевает своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические и психические особенности, интеллект, мировоззрение, жизненный опыт) . Как правило, только другие люди могут сказать, чем один человек отличается от другого.

Напротив, личность — это то, что формируется и наблюдаемо самим человеком. Личность — совокупность индивидуальных особенностей человека, которые делают его существом нравственным и определяют его как члена общества. Понятие «личность» отражает все, что есть в человеке надприродного, исторического. Личность возникает в результате культурного и социального развития. Это социально-психологическая сущность человека, совокупность уникальных черт, которые могут вносить вклад в общее социальное целое. Личность формируется в результате усвоения человеком общественных форм сознания и поведения, общественно-исторического опыта человечества (личностью мы становимся под влиянием жизни в обществе, воспитания, обучения, общения, взаимодействия).

Быть личностью — значит иметь следующее:

- обладать независимостью, свободой, т.е. личностной автономией;
- иметь активную жизненную позицию;
- иметь цель в жизни и обладать принципиальностью;
- обладать способностью к самонаблюдению, самоанализу, саморегуляции;
- осуществлять выбор, возникающий в силу внутренней необходимости;
- оценивать последствия принятого решения и быть за него ответственным;
- иметь созидательную установку и созидательное поведение.

Успешное деловое общение в значительной степени определяется тем, учитываются ли типологические характеристики личности. Немецкий психиатр К. Леонгард (1904—1988) доказал, что у 20—50% людей

некоторые черты характера столь заострены (акцентуированы), что это при определенных обстоятельствах приводит к однотипным конфликтам и нервным срывам. *Акцентуация характера* — это преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с другими людьми. Выраженность акцентуации может быть легкой, заметной лишь ближайшему окружению человека и болезненной (психопатии). То есть акцентуация характера — это грань между нормой и патологией.

В книге «Акцентуированные личности» К. Леонгард выделил 12 типов акцентуации характера:

1) демонстративный — стремится к материальному благосостоянию, но не любит трудиться; всего достигает обходными путями, поэтому стремится быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой (слезы, обмороки, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь); ради поставленных целей демонстративные личности могут пренебрегать нормами морали; ложь с умыслом для них привычка; они охотно признаются в своем актерском даровании, мастерски притворяются; склонны к алкоголю, непунктуальны, развиты творческие способности и фантазия, поэтому им легко «выкрутиться» при помощи ловко придуманной небылицы; имеют тенденцию к самовосхвалению; у них высокая приспособляемость: они показывают себя не такими, какие они на самом деле, а такими, какими им в данных обстоятельствах выгодно себя показать;

2) педантичный — антипод демонстративного; педанты чрезмерно аккуратны, занудливы, нерешительны, трудолюбивы, ответственные, но делают все медленно, несколько раз перепроверяют свою работу, мучают других формальностями, заботятся о своем здоровье (могут поэтому не употреблять алкоголь и не курить), ценят нравственные нормы, им туго дается творчество;

3) застревающий — у него наблюдается патологическая стойкость аффекта («застревает» на своих чувствах), особенно если задеты личные интересы такой личности, оскорбление у таких личностей никогда не забывается, они злопамятны и мстительны, болезненно обидчивы, легкоуязвимы, горды, честолюбивы, ревнивы, заносчивы, самонадеянны,

конфликтны, неуживчивы в семье; зациклены на справедливости по отношению к себе, но по отношению к другим нередко допускают несправедливость, не замечая этого; считают себя носителями сверхценных идей; в случае если застревающие личности находятся в социально благоприятной среде, они могут добиться многого из-за своего честолюбия и настойчивости, в неблагоприятной среде могут стать преступниками;

4)возбудимый — решающим для него становится не логическое взвешивание своих поступков, а влечения, инстинкты, неконтролируемые побуждения; они раздражительны, вспыльчивы, преобладают импульсивные реакции, предпочитают физический труд умственному; по мере нарастания гнева обычно переходят к рукоприкладству, которое опережает слова, такие люди не склонны обмениваться мнениями, так как обладают низким интеллектом и тяжеловесным мышлением; в беседе угрюмы, на вопросы отвечают крайне скупой; они едят и пьют все подряд, без разбора, часто становятся хроническими алкоголиками, неразборчивы в половых связях, особенно в юные годы; в юности нередки немотивированные побеги из дома; моральные устои в жизни возбудимых личностей не играют заметной роли;

5)гипертимный — сверхактивный, обладает жадой деятельности и чрезмерно приподнятым настроением, умственная подвижность выражается в мимике, смотрит на жизнь оптимистически, всегда весел, изобретателен, разговорчив, словоохотлив с тенденцией постоянно отклоняться от темы разговора, энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам, остроумным выходкам, не реагирует на замечания, игнорирует наказания, теряет грань дозволенного, у него отсутствует самокритичность; когда данная акцентуация углубляется, то гипертимики могут с шуткой проходить мимо событий, к которым следовало бы отнестись серьезно;

б)дистимичный — представляет собой противоположность гипертимному; дистимичные личности по натуре серьезны, сосредоточены на мрачных сторонах жизни, у них постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность, пассивность в действиях и замедленное мышление; дистимики тяготеют шумным

обществом, в беседе почти не участвуют, лишь изредка вставляют замечания после длительных пауз, с сослуживцами близко не сходятся, в конфликты вступают редко; на первом месте у них тонкие, возвышенные чувства, не совместимые с человеческим эгоизмом, серьезная этическая позиция;

7)циклотимичный — циклическая смена гипертимных и циклотимных состояний; на передний план выступает то один, то другой из этих полюсов, иногда без всяких видимых внешних мотивов, а иногда в связи с теми или иными конкретными событиями. Радостные события у циклотимиков вызывают не только радостные эмоции, они сопровождаются жаждой деятельности, повышенной говорливостью, скачком идей. Печальные события вызывают подавленность, а также замедленность реакций и мышления;

8)экзальтированный — более бурная реакция на жизнь, чем у остальных; у экзальтированных личностей темп нарастания реакций, их внешние проявления отличаются большей интенсивностью, эмоции ярко выражены; такие люди одинаково легко приходят в восторг от радостных событий и в отчаяние — от печальных, «от страстного ликования до смертельной тоски» у них один шаг; привязанность к близким, друзьям, радость за них, за их удачи могут быть чрезвычайно сильными; они влюбчивы; любовь к музыке, искусству, природе, увлечение спортом, переживания религиозного порядка, поиски мировоззрения — все это способно захватить экзальтированного человека до глубины души; он крайне впечатлителен при печальных фактах, жалостлив, по поводу легко поправимой неудачи может испытывать искреннее и глубокое горе; рядовую неприятность друга он ощущает болезненнее, чем сам пострадавший;

9) эмотивный (эмоциональный) — характеризуется чувствительностью и глубокими реакциями в области тонких эмоций; йё грубые чувства волнуют этих людей, а то, что связано с душой, гуманностью, отзывчивостью; в отличие от экзальтированных личностей эмотивные не впадают в крайности в области эмоций, их эмоции развиваются с меньшей быстротой. Если экзальтированной личностей можно охарактеризовать словами «бурный, порыв-

вистый, возбужденный», то эмотивных — «чувствительный, впечатлительный, ранимый, мягкосердечный». Они еще более жалостливы, чем экзальтированные личности. Особенно характерна для них слезливость: они плачут, рассказывая о кинофильме с печальным концом, о грустной повести. Они излишне чувствительны к неудачам и замечаниям;

10) тревожный — пониженный фон настроения, опасения за себя, близких, робость, неуверенность в себе, крайняя нерешительность, долгое переживание неудачи, сомнения в своих действиях; в детском возрасте чувство страха достигает крайней степени, дети такого склада боятся засыпать в темноте, входить в темную комнату, боятся собак, трепещут перед грозой, боятся других детей, которые их дразнят, и т.д.; для взрослых людей такого склада окружающие не представляются им такой угрозой, как в детстве, поэтому тревожность не так бросается в глаза; хотя, например, остается неспособность отстоять свое мнение в споре, робость с элементом покорности и униженности, пугливость, учащенное сердцебиение;

11) экстравертированный — больше ориентирован в сторону восприятий, чем представлений; легко поддается влиянию окружения, стимулам извне, постоянно ищет новых переживаний, любит ходить в кино, смотреть телевизионные передачи. Он отлично чувствует себя в оживленном обществе, где получает сразу множество впечатлений и богатую информацию, и с удовольствием проводит время с приятелем, болтая о том о сем. Во время путешествий экстравертированная личность нацелена прежде всего на занимательные переживания, а вовсе не на то, чтобы обогатить свои знания и свой внутренний мир впечатлениями нового. Все поступающее извне не подвергается особому анализу. Это обуславливает подверженность чужому влиянию и легкое верие. Любое сообщение, последовавшее в категорическом тоне, для экстравертированного лица — бесспорный факт. Мысли, которые могли бы притормозить подобную необдуманность реакций, отсутствуют. Отсюда импульсивность поступков;

12) интровертированный — ориентирован не столько на восприятия и ощущения, сколько на представления. Поэтому внешние события как

таковые влияют на жизнь такого человека относительно мало, гораздо важнее то, что он о них думает. Если данная акцентуация сильно выражена, то личность все более отдаляется от действительности и в конечном итоге погружается в мир своих представлений. Человек может начать жить в мире нереальных идей. Интроверты любят шахматы, нередко носятся с идеями «исправления жизни на земле», думают над проблемами религии, политики, философии.

Умение распознать ту или иную акцентуацию в личности делового партнера и соответствующим образом подобрать адекватную стратегию взаимодействия с ним — вот залог истинного успеха в деловом общении.

8.2 Учет типа темперамента в деловой коммуникации

Холерик — это человек, нервная система которого определяется преобладанием возбуждения над торможением, вследствие чего он реагирует очень быстро, часто необдуманно, не успевает затормозить, сдержаться, проявляет нетерпение, порывистость, резкость движений, вспыльчивость, необузданность, несдержанность. Неуравновешенность его нервной системы предопределяет цикличность в смене его активности и бодрости: увлекшись каким-нибудь делом, он страстно, с полной отдачей работает, но сил ему хватает ненадолго, и, как только они истощаются, ему все становится нелегко. Появляется раздраженное состояние, плохое настроение, упадок сил и вялость («все падает из рук»). Чередование положительных циклов подъема настроения и энергичности с отрицательными циклами спада, депрессии обуславливает неровность поведения и самочувствия, его повышенную подверженность появлению невротических срывов и конфликтов с людьми.

Сангвиник — человек с сильной, уравновешенной, подвижной нервной системой, обладает быстрой скоростью реакции, его поступки обдуманны, он жизнерадостен, умеет эффективно сопротивляться трудностям жизни. Подвижность его нервной системы обуславливает изменчивость чувств, привязанностей, интересов, взглядов, высокую приспособляемость к новым условиям. Это общительный человек. Легко сходится с новыми людьми, и поэтому у него широкий круг знакомств, хотя он и не отличается постоянством в общении и привязанностях. Он продуктивен лишь тогда, когда много интересных дел, т.е. при постоянном

возбуждении, в противном случае он становится скучным, вялым, отвлекается. В стрессовой ситуации проявляет «реакцию льва», т.е. активно обдуманно защищает себя, борется за нормализацию обстановки.

Флегматик— человек с сильной, уравновешенной, инертной нервной системой, вследствие чего реагирует медленно, неразговорчив, эмоции у него проявляются замедленно (трудно рассердить, развеселить); обладает высокой работоспособностью, хорошо сопротивляется сильным и продолжительным раздражителям, трудностям, но не способен быстро реагировать в неожиданных новых ситуациях. Прочно запоминает все усвоенное, не способен отказаться от выработанных навыков и стереотипов, не любит менять привычки, распорядок жизни, работу, друзей, трудно и замедленно приспособляется к новым условиям. Настроение стабильное, ровное. И при серьезных неприятностях флегматик остается внешне спокойным.

Меланхолик — человек со слабой нервной системой, обладающий повышенной чувствительностью даже к слабым раздражителям, а сильный раздражитель уже может вызвать срыв, стопор, растерянность, «стресс кролика», поэтому в стрессовых ситуациях (экзамен, соревнования, опасность и т.п.) результаты деятельности меланхолика могут ухудшиться по сравнению со спокойной, привычной ситуацией. Повышенная чувствительность приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности (требуется более длительный отдых). Незначительный повод **может** вызвать обиду, слезы. Настроение очень изменчиво, но обычно меланхолик старается скрыть, не проявлять внешне своих чувств, не рассказывает о своих переживаниях, хотя очень склонен отдаваться переживаниям, часто грустен, подавлен, неуверен в себе, тревожен, у него могут возникнуть невротические расстройства. Однако, обладая высокой чувствительностью нервной системы, меланхолики часто имеют выраженные художественные и интеллектуальные способности.

Темперамент накладывает отпечаток на способы поведения и общения, например, сангвиник почти всегда инициатор в общении, он чувствует себя в компании незнакомых людей непринужденно, новая, необычная ситуация его только возбуждает, а меланхолика, напротив, пугает, смущает, он теряется в новой ситуации, среди новых людей.

Флегматик также с трудом сходится с новыми людьми, свои чувства проявляет мало и долго не замечает, что кто-то ищет повода познакомиться с ним.

Продуктивность работы человека тесно связана с особенностями его темперамента. Так, особая подвижность сангвника может принести дополнительный эффект, если работа требует от него частого перехода от одного рода занятий к другому, оперативности в принятии решений, а однообразия, регламентированность деятельности, напротив, приводят его к быстрому утомлению. Флегматики и меланхолики, наоборот, в условиях строгой регламентации и монотонного труда обнаруживают большую продуктивность и сопротивляемость утомлению, чем холерики и сангвники.

В поведенческом общении можно и нужно предвидеть особенности реакции лиц с разным типом темперамента и адекватно на них реагировать.

Подчеркнем, что темперамент определяет лишь динамические, но не содержательные характеристики поведения. На основе одного и того же темперамента возможна и сильная, и социально ничтожная личность.

Роль темперамента в труде и учебе заключается в том, что от него зависит влияние на деятельность различных психических состояний, вызываемых неприятной обстановкой, эмоциогенными факторами. Темперамент влияет на различные факторы, определяющие уровень нервно-психического напряжения (например, оценка деятельности, ожидание контроля деятельности, ускорение темпа работы, дисциплинарные воздействия и т.п.).

Существует четыре пути приспособления темперамента к требованиям деятельности.

Первый—профессиональный отбор, одна из задач которого — не допустить к данной деятельности лиц, которые не обладают необходимыми свойствами темперамента. Данный путь реализуют лишь только при отборе на профессии, предъявляющие повышенные требования к свойствам личности.

Второй путь приспособления темперамента к деятельности заключается в индивидуализации предъявляемых к человеку требований, условий и способов работы (индивидуальный подход).

Третий путь заключается в преодолении отрицательного влияния темперамента посредством формирования положительного отношения к деятельности и соответствующих мотивов.

Четвертый, основной и наиболее универсальный путь приспособления темперамента к требованиям деятельности — формирование ее индивидуального стиля. Под индивидуальным стилем деятельности понимают такую индивидуальную систему приемов и способов действий, которая характерна для данного человека и целесообразна для достижения успешного результата.

8.3 Конституционная типология личности

Конституционную типологию личности предложил немецкий психиатр и психолог Э. Кречмер на основе выделения четырех основных типов конституции телосложения (врожденные особенности телосложения человека предопределяются динамикой внутриутробного развития младенца из трех зародышевых слоев: внутреннего, среднего, внешнего).

Первый тип телосложения — астеник (преимущественно шло развитие внешнего зародышевого слоя) — человек хрупкого телосложения, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлинненными и худыми конечностями, вытянутым лицом, но сильно развитой нервной системой, головным мозгом.

Второй — пикник (преимущественно развивался внутренний зародышевый слой) — человек малого или среднего роста, с выраженной жировой тканью, выпуклой грудной клеткой, с большим животом, круглой головой на короткой шее.

Третий — атлетик — средний зародышевый слой обуславливает развитие крепкого скелета, выраженной мускулатуры, пропорционального крепкого телосложения, широкого плечевого пояса.

Четвертый — дипластик — человек с неправильным телосложением.

С выделенными типами строения тела Кречмер соотнес определенные типы личности (табл. 4.1). Астеническое телосложение имеет шизотимик. Он замкнут, склонен к размышлениям, к абстракции, с трудом

приспосабливается к окружению, чувствителен, раним. Среди шизогимиков Кречмер выделил разновидности: «тонко чувствующие люди», идеалисты-мечтатели, холодные властные натуры и эгоисты, сухари и безвольные. У шизотимиков происходят колебания между чувствительностью и холодностью, между обостренностью и тупостью чувства («обидит другого и при этом обидится сам»).

Их можно подразделить на следующие группы:

- 1) чистые идеалисты и моралисты;
- 2) деспоты и фанатики;
- 3) люди холодного расчета.

Пикническое телосложение имеет циклотимик. Его эмоции колеблются между радостью и печалью, он обаятелен, откровенен, добродушен, реалистичен во взглядах. Среди циклотимиков Кречмер выделяет четыре разновидности: веселые болтуны, спокойные юмористы, сентиментальные тихони, беспечные любители жизни.

Атлетическое телосложение имеют искотимики. Их существует два вида: 1) энергичный, резкий, уверенный в себе, агрессивный; 2) маловпечатлительный, со сдержанными жестами и мимикой, с невысокой гибкостью мышления. Кречмер соотносит тип телосложения с психическими заболеваниями, причем предполагает, что между нормальным человеком и психическим заболеванием нет резкой грани: биотипы индивидуальности нормального человека (циклотимик, шизотимик) могут перерасти в аномалии характера (циклоид, шизоид), а затем и в психическое заболевание (маниакально-депрессивный психоз, шизофрения).

8.4 Психометрическая типология личности

Психогеометрия как система сложилась в США. Ее автор С. Деллицгер — специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Психогеометрия — система анализа типологии личности на основе наблюдения за поведением человека и предпочитаемого выбора человеком какой-либо геометрической фигуры: квадрата, круга, прямоугольника, треугольника, зигзага.

Расположив геометрические фигуры в порядке их предпочтительности, по фигуре, помещенной на первое место, можно определить основные доминирующие особенности личности и поведения.

Каковы же основные психогеометрические характеристики поведения?

Квадрат: организованность, пунктуальность, строгое соблюдение правил, инструкций, аналитичность мышления, внимательность к детям, ориентация на факты, пристрастие к письменной речи, аккуратность, чистоплотность, рациональность, осторожность, сухость, холодность, практичность, экономность, упорство, настойчивость, твердость в решениях, терпеливость, трудолюбие, профессиональная эрудиция, неумение разбираться в политике, узкий круг друзей и знакомых.

Треугольник: лидер, стремление к власти, честолюбие, установка на победу, прагматизм, ориентация на суть проблемы, уверенность в себе, решительность, импульсивность, сила чувств, смелость, неукротимая энергия, склонность к риску, высокая работоспособность, буйные развлечения, нетерпеливость, великолепное умение разбираться в политике, остроумие, широкий круг общения, узкий круг близких и друзей.

Прямоугольник: изменчивость, непоследовательность, неопределенность, возбужденность, любознательная позитивная установка ко всему новому, смелость, низкая самооценка, неуверенность в себе, доверчивость, нервозность, быстрые, резкие колебания настроения, избегание конфликтов, забывчивость, склонность терять вещи, пунктуальность, умение приобретать новых друзей, имитация поведения других людей («примеривание ролей»), тенденция к простудам, травмам, дорожно-транспортным происшествиям.

Круг: высокая потребность в общении, контактность, доброжелательность, забота о другом, щедрость, способность к сопереживанию, хорошая интуиция, спокойствие, склонность к самообвинению и меланхолии, эмоциональная чувствительность, доверчивость, ориентация на мнение окружающих, нерешительность, неумение быть политиком, болтливость, способность уговаривать, убеждать других,

сентиментальность, тяга к прошлому, склонность к общественной работе, гибкий распорядок дня, широкий круг друзей и знакомых.

Зигзаг: жажда изменений, знаний, креативность, великолепная интуиция, одержимость своими идеями, мечтательность, устремленность в будущее, позитивная установка ко всему новому, восторженность, энтузиазм, непосредственность, непрактичность, импульсивность, непостоянство настроения, поведения, стремление работать в одиночку, отвращение к «бумажной» работе, душа компании, остроумие, безалаберность в финансовых вопросах.

8.5 Психологические типы деловых партнёров

Чтобы не совершить ошибки, полезно знать тип характера человека, с которым вы знакомитесь или общаетесь. Быстро и точно определив психологический тип партнера, вы уже не рискуете нечаянно обидеть его, а поняв, что он ненадежен, успеете принять меры и остережетесь говорить лишнее.

Ломака. Таким людям прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече ни в коем случае не требуйте от них ответить «да» или «нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу.

Любитель решать все с ходу. В противоположность ломаче человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи. Если вы намерены и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения сейчас хотели бы уклониться, сделайте какой-то конкретный шаг, например скажите: «Я позвоню в понедельник». Чтобы закрыть вопрос, так или иначе ваш партнер может вынудить вас ответить «да» или «нет», чтобы покончить с данной темой. Дайте понять, что вы смотрите на дело иначе: «Давайте все-таки не будем ставить сейчас последнюю точку, отложим это еще на пару дней (недель)».

Разведчик. Это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, она часто оказывается ложной или к делу не относящейся. Факты и мнения, которыми вы с ним делились, он способен использовать против вас как в вашей фирме, так и в

конкурирующей. Остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросов. Если вы поняли, что не стоит отвечать слишком подробно, просто смените тему разговора.

Наставник. В противоположность разведчику, наставник действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе. Если вам удастся распознать подобного человека в какой-либо деловой ситуации, вы можете извлечь большую пользу для себя, потому что наставник сведет вас с другими людьми, которые также сумеют помочь вам в данном предприятии. Как же опознать наставника? Первый признак — слова «а вот я вас научу» или «я вам подскажу», или то, что человек использует ради вас свои связи, приговаривая что-то вроде: «Давайте-ка я вас отведу к такому-то».

Хвастун. Вам придется терпеливо выслушивать рассказы обо всех победах и достижениях хвастуна на личном фронте и профессиональном поприще. Лучше всего дать ему нахвастаться вволю. А когда он иссякнет, перейти к делу, которым предстоит заниматься. Чтобы поднять заниженную самооценку хвастуна, расточайте ему похвалы на протяжении всей встречи, но пусть это не выглядит нарочито.

Рассказчик. Ему непременно нужно сообщить вам все мельчайшие подробности того, что произошло с ним накануне. Можно просто усесться поудобнее и насладиться повествованием рассказчика. Проявляйте сочувствие, поддержку, не осуждайте его, однако не теряйте бдительности: ведь в беседе с другими он может изложить какие-то личные или служебные подробности из вашей жизни.

Ударник работает, так что вам, вероятно, придется услышать, что он «работает как проклятый». Отнеситесь к этому сочувственно и выразите восхищение его преданностью делу. Только не пытайтесь доискаться причин такого одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто страшится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой скрытую форму защиты.

Человек, вынашивающий скрытые планы. Человек такого типа приглашает вас на деловое свидание под каким-нибудь предлогом. И только если вы будете проницательным и внимательным слушателем, вы в какой-то момент догадаетесь, что истинная причина встречи была совсем

иной. Например, кто-то из сослуживцев зовет вас отобедать и заодно обсудить отчет, над которым вы работаете. И только когда обед уже в разгаре, вы вдруг понимаете, что этот скрытый аферист хочет прозондировать почву: дадите ли вы ему рекомендацию, если он замолвит за вас словечко одному своему знакомому агенту по поиску руководящих кадров? Когда встречаетесь с подобным типом, важно уметь переключать разговор с подспудной темы на «заявленный» вопрос повестки дня и на протяжении остатка разговора внимательно следить, чтобы мотив встречи не менялся.

Доморощенный психолог. Этому надо непрерывно анализировать все, что вы скажете или сделаете. Не подумайте, что это касается вас одного. Тем не менее такому человеку нужно подтверждение его домыслов, поэтому подыграйте доморощенному психологу, сказав что-нибудь в таком духе: «До чего вы проницательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас бы вышел настоящий психолог!».

Везунчик. Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другому участнику (или участникам) встречи, и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Люди, пересказывающие историю своего взлета, хотят во что бы то ни стало поделиться и научить других, поэтому вы должны спокойно сидеть и, возможно, даже находить что-то полезное.

Нытик. Независимо от того, как идут его дела, он всегда живет своими и чужими неприятностями. Его может привести в настоящую ярость, если вы будете выглядеть излишне бодрым и довольным, поэтому терпеливо слушайте и соглашайтесь, что в жизни порой приходится бороться; при этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как ваш собеседник.

Озабоченный. С ним надо быть особо осторожным. Избегайте сказать что-нибудь такое, что он может превратно истолковать как подтверждение своих фантазий. Для встречи оденьтесь строго, ни в коем случае ничего вызывающего. Точно так же старайтесь не употреблять каких бы то ни было выражений с сексуальным подтекстом, слов и фраз, связанных с половой сферой, и намеков на какие-то личные моменты, иначе ваш собеседник решит, что вы одобряете его поведение, и при встрече с вами

заговорит на подобные темы. А ваша обязанность — исключить эту тему из повестки дня. Нейтрализуйте ситуацию и не отвлекайтесь от рабочих вопросов.

Манипулятор. Внимательно следите за этим человеком. Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он способен навязать свою волю во всем, пытается манипулировать любой фразой, любой ситуацией. Сохраняйте спокойный и приветливый тон, ведь вы проникли в его немудреную тактику.

Человек не рождается манипулятором. Он развивает способность манипулировать другими людьми с тем, чтобы избегать неприятностей и добиваться желаемого, причем развивает он эту способность бессознательно.

8.6 Типы сотрудников в служебных коммуникациях

Исполнительскую деятельность, отвлекаясь от ее предметных и профессиональных качеств, можно описать семью психологическими характеристиками (шкалами):

- 1)целенаправленность — бесцельность;
- 2)мотивированность — незаинтересованность;
- 3)самостоятельность — зависимость;
- 4)организованность — стихийность;
- 5)ответственность — безответственность;
- 6)компетентность — некомпетентность;
- 7)творчество — рутинность.

По этим характеристикам можно составить *психологические профили* исполнителей и путем, качественного анализа выделить наиболее типичные. Основными из них являются:

- 1)творческий тип исполнителя—самостоятельный, компетентный, ищущий;
- 2)сверхнормативный — целенаправленный, заинтересованный, организованный;
- 3)регламентированный (наиболее распространенный);
- 4)пассивный;
- 5)«преобразовывающий» указания руководителя;
- 6)низкомотивированный;

7)уклоняющийся;

8)трудноуправляемый исполнитель — подчиненный. Среди трудноуправляемых служащих выделяют разновидности:

- ленивые — просто работают недостаточно;
- злые — «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;
- беспомощные — так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят неудачу;
- эмоциональные — слишком купаются в своих чувствах;
- аморальные — ради собственного удовольствия используют людей и наносят им ущерб;
- занимающие оборонительную позицию — воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;
- ожесточенные — носятся со старыми обидами;
- уклоняющиеся — активно избегают света;
- бесчувственные — их не трогают окружающие;
- неумные делают неверные или ограниченные умозаключения;
- самоуверенные — близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
- запуганные — ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.
- В научно-исследовательских учреждениях, как установлено, работники делятся на три категории:
 - генераторы идей — 3%;
 - активные эрудиты — 10%;
 - ремесленники — 87%.

Генераторы идей — это люди, рождающие новые идеи. Их может осенить ночью, в праздники, во время обеда и т.п. Это благодаря им движется наука вперед. Провести водораздел между свободным и рабочим временем генератора идей невозможно. Особенности, которые присущи творческой личности:

- открытость ума;
- отсутствие конформизма;

- напористость, склонность к самоутверждению;
- стремление работать «по своему расписанию»;
- способность к напряженной работе в течение длительного времени;
- желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей, ко всему странному, необычному, «сверхъестественному»;
- склонность к работе с неясно определенными, запутанными и двусмысленными проблемами.

Активные эрудиты — это люди, подхватывающие чужие идеи и активно воплощающие их в жизнь. Это очень важная категория людей, полная инициативы и оптимизма. С их помощью осуществ* ляются грандиозные проекты.

Ремесленники — это люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут, если, конечно, они в состоянии это сделать. Выполняют они рутинную работу — машинопись, калькирование, курьерские функции и т.п.

Можно выделить четыре типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный, член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных воз- ; можностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения (приспособленец) характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он хотя и является хорошим и исполнительным работником, но может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для

этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить \ себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

Третий тип поведения (оригинал) характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения (бунтарь) характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

Интересную классификацию сотрудников предложил российский ученый В.М. Шепель:

- коллективисты — общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания;
- индивидуалисты — тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;
- претензионисты — работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;
- подражатели — сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений;
- пассивные — слабовольные работники, не проявляющие инициативы;
- изолированные — работники с несносным характером.

В книге «Общение с трудными людьми» Р. Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

- агрессист — говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;
- и жалобщик — человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом)
- во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;
- «разгневанный ребенок» — человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;
- максималист — человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;
- молчун — держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом внезапно срывает зло на ком-то;
- «тайный мститель» — человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;
- «ложный альтруист» — якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т.п.

Подобные характеристики работников дают представление лишь об одной черте характера, но такой, которая в глазах окружающих перевешивает все остальные и способна отравить любую благожелательную атмосферу.

9 Этика деловых коммуникаций

Этика деловых отношений — система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. Этика деловых отношений включает:

- этическую оценку внутренней и внешней политики организации;

- моральные принципы членов организации;
- моральный климат в организации;
- нормы делового этикета.

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которое не только соответствовало каждому виду делового общения, но и не противоречило общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем, они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Если говорить об основных категориях этики делового общения, то необходимо отметить следующие: категории добра и зла, мораль, общение, справедливость.

Так, понятия добра и зла, морали и нравственности, этики являются одними из самых распространённых в языке, и в то же время одними из самых многозначных и неопределённых. Нравственные проблемы при этом предстают одними из самых важных для человека.

Понятия «мораль» и «нравственность» являются схожими в языке. Однако же, многие исследователи предпринимают попытки «развести» эти понятия. Мораль отличается от права и по субъекту регуляции. Право обращено к человеку как к определённом гражданину, а мораль обращена к человеку как к личности. Личность же есть ценность, которая не признаёт каких-то физических или политических границ.

Мораль, с одной стороны, предполагает свободную личность, а, с другой – формирует свободную и ответственную личность. Мораль и ограничивает свободу воли, и определяет, формирует положительную свободу как способность самоутверждения истины, добра, красоты и вопреки обстоятельствам. Этим положительная свобода отличается от свободы произвола как вседозволенности. Мораль выше оценивает положительную свободу, которая предстаёт, как способность человека сознательно следовать нравственной норме, и она же является важнейшим фактором развития подобной положительной свободы.

Общение – процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта – оно не имеет самовладеющего назначения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношениях – это, преждевременно.

Применительно к деловому общению основной ее всего, получение максимальной прибыли. Этический принцип, можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступать так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей.

Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этические правильный выбор и принять индивидуально решение, часто дело совсем не простое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решения, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

С содержательной стороны моральные ценности предстают ценностями добра и зла. Все моральные ценности являются ценностями добра и зла как таковых, а также различных их конкретных форм. Иными словами, мир моральных ценностей – это ценности добра и зла – как

ценности справедливости, свободы, достоинства, любви, насилия, эгоизма, злобы и т.д.

Вопросы, касающиеся природы зла, сущности и содержания отрицательных моральных ценностей всегда были актуальными и сложными для тех этических учений, которые исходили из объективной природы добра, и особенно, если при этом утверждали и его божественную сущность.

В экономике базисные моральные ценности общества предстают как определенные системные общественные ценности, а именно как благо, хозяйственность, справедливость. Можно сказать, что существование экономики проходит под модусами блага, хозяйственности и справедливости.

Конкретное же проявление системных ценностей экономики в свою очередь зависит от самих экономических структур. Но кроме структурно-нравственного аспекта экономики, соединенного со средствами производства, формами хозяйствования, экономическими отношениями, в ней можно выделить и личностно-этический аспект. Личностно-этический аспект экономики определяется этическими качествами самих людей, занятых производством, бизнесом, менеджментом.

Любая экономическая деятельность интенционально связана с определёнными нравственными ценностями, хотя и в разной степени. Всё это и определяет нравственную самооценку экономики и позволяет рассматривать хозяйственность, как специфическую нравственную ценность, которая интенционально связана с экономической материальной хозяйственной деятельностью.

Важнейшей системной нравственной ценностью экономики предстаёт справедливость. Справедливость – это ценность, характеризующая отношения распределения благ как должное, соответствующее рангу моральной ценности.

В экономике справедливость связана с распределением экономических благ и, следовательно, с отношениями собственности, а также и с отношениями обмена.

Типы лидеров

Потребность в целеполагании, формулировке цели и организации деятельности по ее достижению приводит к появлению лидеров. Этот феномен просматривается во всех неформальных группах, насчитывающих более трех человек.

Лидер – это лицо, которое может оказывать реальное влияние на поведение работников. Формальный руководитель не всегда является лидером. На выдвижение лидера оказывают влияние объективные и субъективные факторы.

Наиболее важные функции лидера включают: определение целей и средств их достижения, координацию действий членов группы, планирование их совместной работы поощрение и наказание, информационную, контролирующую, представительскую функцию и др.

Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется формальным лидерством. Однако в своём влиянии на людей официальный руководитель не может полагаться только на занимаемую должность и связанные с ней полномочия. Процесс влияния на основе авторитета, доверия, уважения, способностей или других ресурсов, необходимых людям, получил название неформального лидерства. Идеальным для менеджмента является гармоничное сочетание обеих основ лидерства.

Любой неформальный лидер обладает личностным притяжением, которое проявляется в разной форме. Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер (в узком смысле слова) и ситуативный лидер.

Вожак – самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. На других членов группы он влияет словом, жестом, взглядом. Так, исследователь Р. Стогдилл предложил следующий перечень качеств руководителя – вожака:

1. физические качества – активный, энергичный, здоровый, сильный;
2. личностные качества – приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
3. интеллектуальные качества – ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;

4. способности – контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Лидер гораздо менее авторитетен, чем вождь. Наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером («делай, как я»). Как правило, его влиянием распространяется только на часть членов неформальной группы.

Ситуативный лидер обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой-то вполне конкретной ситуации: торжественное событие в коллективе, спортивное мероприятие, турпоход и т.д.

Лидеры есть в любом коллективе и заслуживают особого внимания, так как именно они активно влияют на морально-психологический климат в коллективе.

Среди неформальных лидеров можно выделить деловых, эмоциональных, авторитарных, демократичных и, наконец, самое важное, позитивных и негативных лидеров.

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

К типичным ошибкам относятся случаи, когда:

- руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждают подчиненных большим количеством вопросов общего характера;
- «заиклен» на одной теме в общении с персоналом, например, трудовой дисциплине;
- ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;
- постоянно проповедует свои замыслы;
- не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
- увлекается бумагочетом;
- малодоступен территориально и во времени;
- не имеет готовых решений производственных задач, предлагаемых персоналу.

Успех неформальных отношений с подчиненными, без чего невозможно формирование чувства уважения к своему руководителю, зависит от соблюдения целого ряда принципов и правил делового общения. Основополагающее значение имеет уважение чужого достоинства. Нравственно-психологической основой этого принципа является аксиома социальной психологии, согласно которой ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки. Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность, проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к его личной жизни, но при этом избегать советов в этой области. Желательно всегда помнить, что «сильный никогда не унижает» и, следовательно, недопустимо повышать голос на своего сотрудника, навешивать ярлыки типа «лентяй», «бездельник», «тупица» и т.д.

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

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

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

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

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

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

10 Деловые переговоры

10.1 Технология делового общения

Общая характеристика переговоров, их основные стадии

Для того чтобы вести переговоры, необходимо понять, что они из себя представляют. Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично - расходятся. В иных случаях мы имеем дело совсем с другими видами взаимодействия. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении мы наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, состязание, противоборство, конфронтацию.

Нравится вам это или нет, но вы являетесь человеком, ведущим переговоры. Переговоры - это факт нашей повседневной жизни, основное средство получить от других людей то, чего вы хотите.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам: ведь конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть податливым или жестким. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход - между мягким и жестким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми.

Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое. *Метод принципиальных переговоров,*

разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть, исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Метод означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью. Метод принципиальных переговоров входит постепенно и в нашу жизнь, соседствуя с остальными методами и постепенно вытесняя их.

Обычно считается, что переговоры нужны только для того, чтобы договориться. В целом это утверждение справедливо. Переговоры нужны для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение. Однако переговоры порой используются и с иными целями. В этом смысле переговоры могут выполнять разные функции, что необходимо учитывать, общаясь с партнером. Например, стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрения, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия или решения, считая их, допустим, невыгодными или преждевременными. В этом случае функция переговоров будет информационной. В общем, это еще и не переговоры, а скорее предпереговоры.

Близкой к информационной является функция, связанная с налаживанием новых связей и отношений - коммуникативная. Здесь основная задача также заключается в обмене точками зрения и информацией. Поэтому можно говорить о единой информационно-коммуникативной функции. Независимо от характера, типа и т.д. конкретных переговоров эта функция обязательно в той или иной степени присутствует на любых переговорах.

К числу других существенных функций переговоров относятся регулирование, контроль, координация действий. Эти функции, в отличие

от информационно-коммуникативной, реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений партнеров, обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений.

В переговорной практике возможны и такие ситуации, когда одна из сторон (или несколько) идут на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но и даже обмениваться мнениями. Например, переговоры той или иной стороне нужны лишь для отвлечения внимания партнера. Так, если речь идет о торговых переговорах, то один из участников может начать их только для того, чтобы заинтересовать другое, более выгодное, по его представлениям, лицо.

Торговые переговоры известны издревле. Однако первоначальное понимание успешной торговой сделки было близко к тому, чтобы "надуть" партнера. Часто вызывал уважение тот, кто смог избавиться от плохого товара, получив при этом изрядную сумму денег. Иное понимание успешных торговых переговоров господствует ныне. Успешные переговоры – это, прежде всего, взаимовыгодные решения. При этом не надо думать, что остальные функции переговоров остались в прошлом. Они сосуществуют друг с другом и часто на переговорах реализуются одновременно, имея большую или меньшую значимость. Некоторые из них, такие как информационно-коммуникативная функция, присутствуют на всех переговорах, другие появляются временами, поэтому в целом можно говорить об иерархии функции переговоров. И все же сегодня к переговорам обычно прибегают тогда, когда в одностороннем порядке решить проблему либо невозможно, либо это связано слишком с большими затратами.

Часто на практике тот факт, что переговоры предполагают совместную деятельность участников со смешанными интересами, просто игнорируется, особенно если стороны не обладают достаточным опытом их ведения и ведут себя так, как будто партнера не существует, ориентируясь только на свои интересы и пытаясь только их реализовать на переговорах.

Следствием того, что переговоры представляют собой совместную деятельность, является необходимость учитывать не только интересы

партнера, но и его видение проблемы, его отношение к переговорам и многое другое. Иными словами, встает задача правильно составить представление о противоположной стороне. Это представление формируется еще до начала непосредственно переговорного процесса и уточняется в ходе ведения переговоров. Но даже когда стороны пришли к решению и переговоры формально закончились, взаимодействие продолжается. Оно связано с выполнением достигнутых договоренностей. На этом этапе формируется представление о надежности партнера, о том, насколько строго он следует подписанным им документам.

Исходя из вышесказанного, в процессе переговоров можно выделить три основные стадии:

- подготовка к переговорам;
- процесс их ведения;
- анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

10.2 Основные этапы переговоров, способы подачи позиции

Переговоры - это менеджмент в действии. Исходный пункт любых управленческих действий - это определение цели. Если речь идет об управлении организациями, мы не можем ограничиться вопросом: "Чего мы хотим достичь?", но должны поставить и такой вопрос: "В чем состоит проблема, которая должна быть решена для того, чтобы цели нашей организации могли быть достигнуты наилучшим образом?" При этом нельзя ограничиваться поверхностным размышлением и надеждой на память. Здесь не обойтись без записей. Если над подготовкой к переговорам работает группа, то ключевую проблему можно написать на доске, чтобы каждый сотрудник постоянно имел запись ее перед глазами. Ошибается тот, кто в качестве цели переговоров ставит безоговорочное принятие своей точки зрения. Он должен помнить, что его решение - это лишь один из вариантов достижения цели, но не сама цель. Сегодня это может быть единственно возможным и разумным путем к цели, все остальные могут быть неприемлемыми. Тем не менее это только путь, сама же цель остается где-то впереди.

Вторая ступень практического менеджмента - это планирование. Упрощая, можно было бы сказать: идет поиск лучшего пути и его

обстоятельное изучение. Планы зависят от цели и средств. При этом средства - это не только финансовые фонды или материальные вспомогательные ресурсы, но и - как бы это ни резало слух - люди, которые реализуют принятые решения, опираясь на свой творческий потенциал и возможности. Предметом изучения должны быть и обстоятельства, сопутствующие выбранному варианту решения. Нет ли правовых противопоказаний? Есть ли прецеденты? Какие возможные последствия? Не выходим ли мы за рамки уже имеющихся решений? Использовалась ли информация, имеющая вероятностный характер?

По всем этим пунктам к началу переговоров должна быть полная ясность. Они очерчивают "игровое" поле переговоров вне зависимости от наших пожеланий. Это границы, в рамках которых принимаются решения, когда все обстоятельства изучены.

Теперь следует подумать о том, как реализовать выбранное решение. Кто что делает и к какому сроку? Каковы основные направления движения? Как одна стадия переговоров переходит в другую?

Хорошо подготовлен тот, кто задумался над следующими вопросами:

- насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной;
- насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего варианта;
- из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер;
- насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у вас, или наоборот;
- какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения.

Итак, только тогда, когда потенциальный клиент видит преимущества, которые могут быть ему предоставлены и отвечают его "эгоистическим" устремлениям, можно сказать, что и вы достигли успеха, приобретя нового партнера.

Подготовка по существу переговоров должна происходить основательно. Обратимся к книге К.Ханса "Добивайтесь своего - это успех

на переговорах". Предложенный в ней вопросник - хороший советчик. Вот лишь некоторые вопросы из него для изучения партнера:

- Какого "сторонника" я могу привести с собой?
- Что у вас общего?
- Какие у него увлечения?
- Какие излюбленные темы?
- Какие политические убеждения?
- Что за психологический тип?
- Какие у него особенности?
- Каково его отношение ко мне, к моей фирме?
- Есть ли у него табу?
- В каком он находится положении (независим, испытывает давление со стороны, заинтересован)?
- Какова моя тактика?
- Какой может быть его тактика?

Дополнить этот список можно и другими вопросами. Внимание следует обратить и на другой фактор, отвечающий принципу "творческого ведения переговоров" и противоречащий классическому принципу ведения переговоров, уходящему корнями в авторитарные сферы. Целью творческого ведения переговоров является "раскрытие" партнера, обеспечение условий, удобных для него, снимающих его скованность. Конечно, при этом большую роль играют психологические и даже конституциональные свойства партнера. То же самое относится и непосредственно к вам. Любые переговоры, один из участников которых находится под давлением или испытывает четко выраженное чувство недовольства, имеют весьма малые шансы на успех. И наоборот, чем лучше удастся настроиться на партнера по переговорам, изучить его потребности, сильные и слабые стороны, вкусы и страхи, тем больше шансов на плодотворное общение. Далее будут освещены основные приемы формирования аттракции с целью расположения к себе партнера по переговорам.

Готовясь к переговорам, надо иметь ввиду, что уже на этой стадии происходит установление рабочих отношений с партнером. Стороны, как

правило, вступают в переговоры, обсуждая, например, повестку дня и процедурные вопросы. Первые чисто "технические" сбои здесь могут негативно сказаться на дальнейшем ходе переговоров. Поэтому не стоит с пренебрежением относиться к подобным "мелочам". Характер отношений с партнером по переговорам также оказывает значительное влияние на результат.

Рассматривая непосредственно процесс ведения переговоров, многие исследователи отмечали, что он - в зависимости от задач, которые решают его участники - может быть подразбит на несколько этапов. Даже в тех случаях, когда партнеры совершенно искренне стремятся найти совместное решение обсуждаемой проблемы, на пути к конечному результату им надо пройти эти этапы. В противном случае существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо вообще упустить возможность выйти на договоренность.

В самом общем виде можно говорить о трех основных этапах ведения переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Разумеется, выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать сразу ряд вопросов или отстаивать свою точку зрения (возможно, организовав для этого специальные рабочие органы - экспертные группы), а в конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом последовательность в решении указанных задач должна сохраняться. Ее несоблюдение может вести к значительному затягиванию переговоров, а то и их срыву.

Кроме этапов процесс ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиции на каждом из них. Возможные способы подачи позиции вытекают из логики соотношения интересов сторон. В процессе переговоров стороны редко воспринимают абсолютно точно объективную ситуацию. Ведя переговоры, каждый

участник сознательно или бессознательно акцентирует внимание на тех проблемах, которые он считает первоочередными, и в то же время может умалчивать о других. Выдвигая свои предложения, аргументируя их, стороны соответствующим образом представляют свою позицию, стремясь при этом повлиять на партнеров, на их оценку возможных исходов переговоров. Ведя переговоры, их участники могут указывать либо на то, что их объединяет, либо на то, что является различным. Кроме того, члены каждой делегации информируют своих партнеров по тем или иным вопросам собственной позиции, тем самым открывая ее, в то время как другая часть позиций по ряду соображений является закрытой.

Итак, выделяются четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении:

- открытые позиции;
- закрытые позиции;
- подчеркивание общности в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

Использование способа подачи на конкретном этапе будет составлять тактический шаг.

В каждом выступлении участников переговоров может содержаться как один способ подачи позиции, так и все четыре. Соответственно и выступление может состоять из одного или нескольких тактических шагов. Подчеркивание общности и открытие позиции являются неким аналогом "мягкого", кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций - аналогом жесткого, конкурентного типа ведения переговоров. Какую стратегию выбрать - подсказывает логика ситуации. Как правило, используется пропорциональное соотношение использования позиций, универсального решения нет.

Обобщая структурные элементы непосредственно процесса ведения переговоров и способы подачи позиций, в качестве ориентира при ведении переговоров удобно использовать следующую таблицу:

Способы Этапы	1.Открытие позиции	2.Закрытие позиции	3.Подчеркивание общности	4.Подчеркивание различий
------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------------

А. Уточнение позиций				
В. Обсуждение позиций				
С. Согласование позиций				

При этом в ходе переговоров полезно иметь ввиду следующие вопросы:

- на каком этапе в данный момент находится процесс переговоров;
- достаточно ли адекватно своим задачам используются способы подачи позиции;
- есть ли резкое изменение соотношения способов подачи позиции у партнера;
- каковы причины изменения поведения партнера на переговорах (изменение внешних обстоятельств, ошибки, связанные с процессом ведения переговоров, какие-либо иные причины).

И, наконец, несколько слов о последней стадии переговоров, значение которой ни чуть не меньше первых двух.

Выше отмечалась важность такого фактора на переговорах как репутация. Добавим, что репутация - это та сфера явлений, которая может сохраняться достаточно долго несмотря даже на то, что факты могут противоречить ей. Поэтому нарушение выполнения договоренностей может негативно сказаться не только на дальнейшем взаимодействии с этим партнером, но и с другими, поскольку информация о степени надежности партнеров быстро распространяется.

Часто на анализ переговоров просто не остается времени. В лучшем случае подводятся итоги содержательной части - что было сделано. Вопросы же о том, как были достигнуты договоренности, участники переговоров зачастую не рассматривают вообще. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны может впоследствии обернуться неудачами и содержательного плана. Поэтому каждый раз по завершении переговоров их участникам целесообразно обсудить следующие вопросы:

- что, какие действия способствовали успеху переговоров;

- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

10.3 Подходы и типы поведения на переговорах

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты считают переговоры "острием экономических отношений". Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

В отличие от зарубежных коллег, которые с юности овладевают переговорным процессом (а рынок без переговоров немыслим), для российских предпринимателей это совершенно новая область деятельности. Отсюда и соответствующее отношение к переговорам. В одних случаях - это просто растерянность, в других - наши предприниматели прибегают к методам, усвоенным при командно-административной системе. В результате переговоры "не идут", партнеры терпят убытки, а иногда безвозвратно теряют возможность наладить взаимовыгодные внешнеэкономические связи. Выход один - научиться искусству ведения переговоров.

Для участников переговоров главное не иметь набор готовых рецептов, а понимать для чего нужны переговоры, какие возможности они открывают, каковы основные принципы анализа ситуаций, возникающих во время переговоров.

В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам. Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется своеобразному полю битвы. Согласно данной логике участники переговоров рассматриваются в качестве солдат, призванных отстоять ранее утвержденные позиции. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами "кто - кого" или "перетягивание каната".

Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться торговых уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного. Такой подход связан со многими негативными моментами. Участники переговоров могут чувствовать себя ущемленными. Дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом. "Выигрыш" на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера "взять реванш" на других.

Второй подход можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружеские позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам "дружеского" к себе отношения и ведет себя заискивающе. На практике второй подход встречается редко.

Наконец, третий подход основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Третий подход может быть назван партнерским. Сказанное вовсе не означает, что в поведении партнеров присутствуют элементы альтруизма. В философском плане партнерский подход основан на теории *"разумного эгоизма"*, развитой французскими мыслителями XVIII века. Эта теория развивает идеи сознательного подчинения собственных интересов общему делу с тем, чтобы общий "выигрыш" позволил реализовать уже личные интересы.

В основу подхода, получившего название *"совместный анализ проблемы"*, положены два принципа теории "разумного эгоизма":

- тщательный анализ интересов, в т.ч. собственных;
- собственные интересы реализуются полнее, если партнер достигает своих интересов.

Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только "открыв карты", можно реально анализировать ситуацию. Доверительность отношений должна сочетаться с необходимостью сохранять коммерческие тайны.

На практике трудно встретить "чистые" варианты вышеописанных подходов. Скорее можно говорить об ориентации участников переговоров на один из подходов. И все же развиваясь, усложняясь,

индивидуализируясь, деловой мир движется по пути все большей ориентации на партнерские отношения.

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода "грязные уловки". Эти приемы необходимо знать и уметь их нейтрализовать. Одно из старых правил состояло в *"максимальном завышении начального уровня"*. В ходе переговоров один из партнеров стремился как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривал включение таких пунктов, от которых впоследствии можно было безболезненно отказаться, выдавая это за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам.

Этот прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

Другой прием, близкий к описанному – *"расстановка ложных акцентов в собственной позиции"* и как один из вариантов этого приема – внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Этот тактический прием заключается в том, что демонстрируется, например, крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Мотивы такого поведения могут быть различными. Иногда это делается непосредственно для торга: вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Прием *"вымогательства"* также близок к только что описанным приемам завышения начальных требований и расстановке ложных акцентов. Различия скорее в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то вымогательство обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Иногда этот прием называется *"выдвижением требований в последнюю минуту"*, поскольку нацелен именно на завершающий этап переговоров. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигает новые требования. При этом она исходит из

того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Конечно в этом случае, можно получить некие уступки от партнера. Но какими будут после завершения переговоров отношения между их участниками представить не трудно. Более того, репутация в современном деловом мире значит порой значительно больше, чем получение конкретных прибылей и преимуществ.

В более широком контексте прием *"вымогательства"* по своей природе близок другому приему - *"постановке партнера в безвыходную ситуацию"*. Довольно образно этот прием описан американским исследователем - Т.Шеллингом. Два грузовика мчатся навстречу друг другу по узкой дороге. Приблизившись, один водитель на глазах у другого выбрасывает свой руль в окно. У второго водителя два возможных варианта поведения: либо съехать на обочину, либо врезаться в него. Разумеется, первый водитель может и добиться уступки, но он, с одной стороны, рискует причинить себе значительный ущерб в случае столкновения, с другой - вызывает отрицательную оценку своего поведения с этической точки зрения. На переговорах - поставить партнера в безвыходную ситуацию – это, вероятнее всего, риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным. В лучшем случае можно добиться каких-то временных уступок, но не обойдутся ли они потом втридорога?

Довольно часто в рамках концепции торга, кроме вымогательства и постановки партнера в безвыходную ситуацию, используются другие приемы, связанные с оказанием на него давления. Один из них - *"ультимативность требований"*: либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Понятно, что разговор с помощью ультиматума - это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке. Другой тактический прием - *"угроза"*. В принципе отличие этих двух приемов состоит в том, что, если первый относится к предложениям, то угрозы могут быть выдвинуты по любому поводу.

"Выдвижение требований по возрастающей." Видя, что партнер соглашается с вносимыми предложениями, выдвигают все новые и новые. Эта тактика, например, была использована премьер-министром Мальты на переговорах с Великобританией по поводу размещения на территории Мальты воздушных и морских баз. Каждый раз, когда Великобритания считала, что соглашение уже достигнуто, ей говорилось: "Да, конечно, согласны, но есть еще проблема". В итоге эти небольшие проблемы обернулись для нее 10 миллионами фунтов стерлингов или гарантированием работы для всех докеров и рабочих баз на протяжении всего действия этого договора.

Еще один прием - *"саями"*. Он состоит в том, что информация о собственных интересах, оценках и т.д. дается очень маленькими порциями по принципу нарезания колбасы саями - отсюда и название. Смысл приема в том, чтобы заставить партнера первым "раскрыть свои карты", а там уже в зависимости от этого соответствующим образом действовать. Применение этого приема оборачивается искусственным затягиванием переговоров в ущерб делу.

"Дача заведомо ложной информации или блеф". В целом этот прием исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку в современных условиях его использование может стать легко и быстро очевидным, что ведет к потере репутации данного участника переговоров.

Назовем еще два приема. Один из них - *"отказ от собственных предложений"*, когда партнер готов пойти на их принятие. Цели здесь могут быть различными: и затягивание переговоров, и попытка "выторговать побольше", и нежелание вообще чего-либо решать с помощью переговоров. Другой тактический прием - *"двойное толкование"*. Он предполагает следующее. Стороны в результате переговоров выработали некий документ. При этом одна из сторон "заложила" в формулировке двойной смысл, который не был замечен ее партнером, с тем, чтобы трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его. Понятно, что подобное поведение может нести в себе весьма большую опасность.

При ориентации на дружеский подход (что все же бывает редко) характерно принятие практически любых предложений партнера,

значительные уступки, при которых ничего не требуют взамен, "прямое открытие позиций".

При реализации сторонами партнерских отношений центральным звеном становится совместный анализ проблемы, совместное творчество. Чем полнее и глубже будет проанализирована проблема, тем больше шансов найти разрешение имеющихся мест противоречий. Поэтому любые действия, направленные на изучение проблемы, играют положительную роль. Информация о положении дел должна быть доступна участникам переговоров. При ориентации на совместный с партнером анализ проблемы надо высказать свою точку зрения, выслушать партнера, сопоставить их.

В большинстве случаев начинать целесообразно с анализа общих интересов и моментов, а через них выходить на определение возможной общей зоны решения. Даже если стороны, вступившие в переговоры, находятся в состоянии конфликта, необходимо постараться избежать подчеркивания различия на начальном этапе ведения переговоров.

Одной из продуктивных тактик ведения переговоров может быть *"постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов"*. Эта тактика предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей. Использование приема *"постепенного повышения сложности"* может быть весьма продуктивным. Решение сначала более легких вопросов создает благоприятную психологическую атмосферу на переговорах, показывает, что проблемы, в принципе, решаемы.

К изложенному приему примыкают действия, направленные на *"поиск общей зоны решения"*, т.е. стороны сначала приходят к согласию относительно содержания совместного документа, иными словами определяется зона возможных решений или по определению американских исследователей У.Зартмана и М.Бермана *"общая формула решений"*. Итак, достигнув договоренности по принципиальным вопросам, стороны отработывают детали соглашения. Такое двухступенчатое ведение переговоров позволяет значительно экономить время.

Заслуживает одобрения разработка и внесение таких предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов, т.е. предложений, на которые партнер мог бы ответить утвердительно. Иногда, партнер по переговорам согласен с существом предложений, но находит сами формулировки неприемлемыми.

Конечно, совместный анализ разногласий не предполагает обмен одними комплиментами. Возможны и необходимы возражения. Однако их смысл принципиально отличен от разногласий в условиях торга. Там возражения - один из инструментов манипулирования поведением партнера, здесь - инструмент анализа проблемы. Важна форма изложения возражений. Они должны быть хорошо аргументированы и ориентированы не на защиту собственной позиции, а на поиск согласования интересов.

В ходе переговоров бывает полезно *"разделить проблему на отдельные составляющие"*, а не пытаться сразу решить проблему. Разложив проблему, участники переговоров смотрят, возможно ли достижение договоренности по каждому элементу. Если - нет, то может быть целесообразно вынести некоторые из них "за скобки", иными словами - не рассматривать. Конечно, в этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения. Однако в целом ряде случаев наличие такого частичного соглашения будет значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы то ни было договоренности.

Иногда действия партнера нельзя отнести к тому или иному подходу. Похожие внешне они могут иметь различный смысл. В качестве примера может быть приведен хорошо известный прием *"пакетирования"*, когда несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде "пакета", т.е. обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс. В процессе переговоров используются два вида "пакета", но один из них отражает концепцию торга, другой - совместный с партнером анализ проблемы.

Использование "пакета" в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и малопривлекательных предложений в один "пакет". Автор "пакета" исходит из крайней заинтересованности партнера в нескольких предложениях из этого "пакета" и надеется на одобрение всего

пакета. Тем самым автор "пакета" открывает свою позицию. После дискуссии стороны приходят к какому-либо решению.

Иногда "пакет" возникает в результате дискуссии, или предлагается в начале переговоров, если стороны хорошо знают позиции друг друга. "Пакет", обсуждаемый с партнером, предполагает обмен уступок и увязку его в "пакете".

Другой прием характерен для многосторонних переговоров и предполагает разработку *"блоковой тактики"*, заключающейся в согласовании действия с партнерами, выступающими единым блоком. При большом числе сторон, участвующих в переговорах, сначала предлагается найти решения для части из них и тем самым облегчить поиск конечного решения. В других случаях этот прием используется в прямо противоположных целях, а именно: не дать провести решение путем, например, выдвижения альтернативного предложения от блока.

Приведенные примеры показывают, что внешне одинаковые действия для участников переговоров могут иметь различный смысл. Если партнер прибегает к подобным действиям, то необходимо прежде всего понять, какие цели он при этом преследует.

Как быть, если партнер использует различного рода "грязные уловки", недозволенные приемы? Это один из основных и, пожалуй, наиболее сложных вопросов, с которыми сталкиваются участники переговоров. Одно из основных правил при ведении переговоров с партнером, применяющим подобного рода приемы, - не отвечать взаимностью. Второе, что имеет смысл сделать - это проанализировать причины, по которым партнер ведет себя "недостаточно честно". В зависимости от результатов анализа следует в дальнейшем строить и свою линию поведения. Возможно в данной ситуации целесообразно обратиться к иной альтернативе и решать проблему либо на односторонней основе, либо совместно с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры. Поведение, ориентированное на "хлопанье дверьми", не лучший выход из данной ситуации. Оно осложняет в дальнейшем продолжение диалога.

Наиболее разумное поведение в условиях конфронтационного подхода - попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих

сторон отказаться от концепции торга и направить совместные усилия на поиск решения проблем. Делать это необходимо без излишних демонстраций, рационально и аргументировано.

10.4 Принципы взаимодействия с партнером

Несмотря на то, что переговоры могут выполнять разные функции, использовать их все же лучше по назначению, то есть для решения проблем. Другие функции могут быть реализованы иными средствами. Даже для обмена мнениями, точками зрения, взглядами целесообразнее использовать не переговоры, а консультации, встречи. Это сразу ориентирует партнера на то, что в данном случае не предполагается принятия совместного решения. Если же в рамках консультаций намечается выход на договоренности, диалог может быть продолжен в форме переговоров.

Когда необходимость совместного с партнером принятия решения достаточно очевидна и стороны согласились вступить в переговоры, лучше постараться отойти от конфронтационного типа взаимодействия. В этом случае найденное решение может быть значительно полнее и в большей степени отвечать интересам обеих сторон. Поскольку на односторонней основе это сделать практически невозможно, то и во время подготовки и особенно при ведении переговоров необходимо показать партнеру целесообразность именно такого подхода, его взаимную выгоду. Какие принципы здесь могут быть использованы?

Одно из основных правил - никогда первым не применять различного рода приемы, направленные на конфронтацию, или, как они еще называются, - "грязные методы" ведения переговоров. Позитивное влияние на ход переговоров часто оказывает внесение конструктивных идей по разрешению противоречий. Стремление к конструктивности, проявление доброй воли вызывает обычно аналогичные действия со стороны партнера. Если этого все же не произошло, не стоит спешить с угрозами и "ответными мерами".

При ведении переговоров необходимо внимательно выслушивать партнера. Если что-либо осталось непонятным, лучше переспросить, задав прямой вопрос, например, "что Вы имеете в виду под ...?", либо, переформулировав его высказывание, уточнить, "правильно ли я Вас

понял?". Не надо упускать из виду и детали, полагая, что если они специально не были обсуждены, то их можно трактовать по своему усмотрению. Лучше возможные двойственные трактовки снять заранее, а не возвращаться к ним вновь при выполнении взятых на себя обязательств. При этом все же не стоит абсолютизировать необходимость уточнения позиций. В противном случае переговоры теряют свой темп, происходит "топтание на месте", что в итоге ведет к атмосфере взаимного раздражения и неверия в успех переговоров.

Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции, ее слабости либо нежелании вести переговоры. Но не надо впадать и в другую крайность - заставлять партнера обсуждать только собственную позицию, собственные идеи. Переговоры - это диалог равноправных участников.

Вступая в переговоры, стороны вступают в деловые отношения. Межличностные симпатии и антипатии могут помешать делу. Конечно, данное правило не стоит понимать слишком буквально.

В том случае, если переговоры длятся довольно долго, а решение никак не находится, полезным может оказаться объявление перерыва. Во время перерыва возможно проведение различных консультаций, например, внутри каждой делегации. Другим выходом из намечающегося тупика может быть предложение отложить данный вопрос на более позднее время, после того, как остальные проблемы будут решены.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может только вызвать раздражение. В этой связи небезынтересно замечание бывшего президента Французской Республики Валери Жискар д'Эстена в отношении адвокатов, с которыми ему приходилось встречаться: *"Тем, кого принимал, хватало ума не пытаться переубедить меня. Они давали мне понять, что разделяют мои сомнения и лишь хотели обратить мое внимание на те моменты, которые, по их мнению, я мог упустить из виду"*.

При согласии партнера пойти на уступку не следует рассматривать и в дальнейшем использовать это как проявление его слабости. Напротив, желательно показать, что подобные действия со стороны партнера позволяют выйти на договоренности и в этом смысле усиливают позиции обеих сторон.

Особо стоит остановиться на вопросе ведения переговоров с более сильным партнером, т.е. с партнером, позиция которого объективно сильнее. Часто предстоящая встреча с более сильным партнером вызывает тревогу и чувство неуверенности. Стоит ли вообще вступать с ним в переговоры? Если да, то какие здесь могут быть использованы принципы и методы?

Строго говоря, партнеры всегда равны за столом переговоров и точнее было бы сформулировать вопрос так: как быть в случае, если партнер демонстрирует свою силу, пытаясь тем самым "выторговать" для себя как можно больше?

Подробно этот вопрос рассматривался американскими авторами Дж. Рубиным и Дж. Салакюзом. Приведем некоторые их рекомендации по ведению переговоров с более сильным партнером.

Одним из действий здесь может быть апелляция к принципу. Под принципом в данном случае понимаются нормы международного права, принцип справедливости или равенства, а также наличие прецедента в истории отношений между этими партнерами или другими. Главная проблема, которая здесь возникает, - какой принцип взять за основу. Обычно стороны исходят из разных принципов в зависимости от того, какой им более выгоден. Желательно заранее готовясь к переговорам, продумать, что может быть выдвинуто в качестве принципа, из каких принципов будет исходить партнер, соответственно этому подготовить и проводить аргументацию.

Другим методом ведения переговоров с более сильным партнером является апелляция к длительным "историческим отношениям" с данной стороной. Смысл его заключается в том, что более слабая сторона подчеркивает продолжительность хороших отношений с партнером и просит учесть это. Так, развивающиеся страны при ведении переговоров со своей бывшей метрополией нередко стремятся подчеркнуть наличие общего языка, элементов культуры, старых традиционных связей.

Как бы продолжением предыдущего метода является обращение к будущему отношений с партнером. Менее сильный может указать на вероятность развития отношений на длительный период в будущем и использовать такую перспективу в качестве основы для призыва к заключению более разумного соглашения на нынешнем этапе.

Следующий метод ведения переговоров основан на увязке различных вопросов в один "пакет". Будучи более слабым по одному вопросу, участник переговоров может оказаться сильнее по другому. Увязка этих вопросов на переговорах позволяет "сбалансировать" силу сторон.

Для усиления своих позиций более слабые участники переговоров могут объединиться и образовать коалицию. Естественно, создание коалиций или каких либо иных форм совместного выступления в качестве оппонента более сильному партнеру возможно лишь в случае многосторонних отношений.

При крайне жесткой позиции сильной стороны более слабый партнер может использовать возможность обращения к общественному мнению. Сама по себе такая возможность оказывается действенным аргументом на переговорах.

Помощь в достижении соглашения с более сильной стороной, особенно при наличии конфликта, может оказать посредник. Посредник выступает и в качестве своеобразного независимого эксперта при рассмотрении принципа, к которому апеллируют участники переговоров. В целом же проблема посредничества является достаточно самостоятельной и представляется необходимым эти вопросы рассмотреть специально.

УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

В соответствии с учебным планом студент должен выполнить одну контрольную работу из 10 предложенных тем, в зависимости от начальной буквы фамилии студента.

А, Л	Б, М	В, Н	Г, Ш	Д, Щ	Ё, Ё	Ж, Э	З, Ю	И, Я	К
О	П	Р	С	Т	У	Ф	Х	Ц	Ч
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Выполняя контрольную работу, студент должен показать знание учебного материала, умение его использования для решения практических

вопросов в области менеджмента. В процессе подготовки к выполнению контрольной работы следует изучить рекомендуемую в программе курса “Деловые коммуникации” литературу.

Объем контрольной работы – примерно 15 страниц машинописного текста (или 20 – 24 страницы рукописного текста). Машинописный вариант печатается 14 шрифтом на белой бумаге формата А4. Страницы нумеруются в середине нижнего поля. При оформлении работы следует пользоваться методическими рекомендациями: Научные студенческие работы : методические указания по написанию к оформлению для студентов дневной и заочной форм обучения всех специальностей /сост. Т.С. Бойко – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2004. – 52 с. Основной по объему раздел – заключительный, в котором дается развернутая характеристика предложений студента по совершенствованию управления. При возникновении трудностей в выполнении контрольной работы можно обратиться за консультацией на кафедру экономики предприятия и менеджмента (ауд. 355) или по тел. 37-49-53.

Собеседование по контрольной работе проводится до сдачи экзамена или зачета. Возможны дополнительные вопросы по теме контрольной работы. Собеседование может проходить индивидуально с каждым студентом либо в форме публичной защиты, с подготовкой доклада по теме контрольной работы и выступлением в группе или на потоке.

ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Вариант 1. Эффективные коммуникации как механизм взаимодействия в профессиональной деятельности

Общие характеристики коммуникаций. Стили коммуникации. Средства и каналы коммуникаций. Изменение роли коммуникации в информационном обществе.

Вариант 2. Вербальная и невербальная коммуникация

Риторика. Требования к публичной речи. Классификация видов речи. Основные речевые стратегии: трюизмы; речевое связывание (псевдологика); визуальное связывание; иллюзия выбора; пресуппозиции; номинализация; ценностная надстройка. Умение задавать вопросы. Вопросы в деловой коммуникации: функции, виды. Классификация вопросов. Закрытые и открытые вопросы. Виды вопросов для переговоров и торгов. Умение слушать. Язык телодвижений. Общее представление о языке телодвижений. Зоны и территории. Ладони и передаваемая с их помощью информация. Жесты рук и кистей рук. Значение жестов, связанных с прикосновением рук к различным частям лица. Руки в качестве барьеров. Защитный барьер, сформированный с помощью ног. Сигналы глаз. Жесты собственнических и территориальных претензий. Влияние на окружающих с помощью различных положений корпуса тела. Различные виды столов и способы размещения участников за столом. Различные способы искусственного повышения статуса.

Вариант 3. Профессиональная коммуникация

Собеседование при приеме на работу. Переговоры с руководителем. Коммуникация с клиентом по телефону. Переговоры о продаже. Прием жалоб от клиентов. Проведение презентации. Написание речи и выступление. Деловая корреспонденция.

Вариант 4. Коммуникационный процесс

Структур процесса убеждения по Г. Лассуэлу. Заражение. Эффект подражания. Похвала. Техника комплимента. Содержание комплимента.

Критика. Тактика и техника убеждения. Механизмы сопротивляемости убеждающему. Манипуляции. Феномен личностного влияния. Личное влияние и власть. Лидерство и его разновидности. Типы личного влияния. Конструктивная обратная связь. Деструктивная обратная связь. Коммуникативная техника «Я-высказывания». Нарушения, трудности и барьеры деловой коммуникации. Коммуникативные техники и особенности, помогающие понять собеседника

Вариант 5. Управление организационными коммуникациями

Типы организационных коммуникаций: вертикальная (нисходящая и восходящая), горизонтальная, внутренние и внешние их характеристика. Сравнительная характеристика разных видов организационных коммуникаций. Выбор канала информации в зависимости от ситуации. Управленческие действия/виды коммуникации на различных этапах организационного функционирования (прием на работу, введение в должность, на корпоративных мероприятиях, во время обучения и оценки т.д.). Слухи. Причины возникновения слухов. Типы слухов. Роль слухов в организации. формирование коллективного общественного мнения. Организация корпоративных мероприятий. Формирование репутации руководителя/лидера среди сотрудников. Принципы повышения эффективности организационных коммуникаций. Исследование и управление организационными коммуникациями. (отправная точка: миссия, философия, ценности). Стратегические цели и планы как реализация миссии. Имидж и репутация организации. Система информирования персонала. Способы совершенствования информационного обмена в организациях. Организационные коммуникационные барьеры и способы их преодоления. Регулирование информационных потоков. Системы обратной связи.

Вариант 6. Этика деловых коммуникаций

Деловой этикет руководителя как инструмент влияния на подчиненных. Парадоксы делового этикета в процессе руководства. Деловой этикет в эффективном деловом общении руководителя. Деловой этикет как экономическая категория. Смысл и правила делового этикета в

работе руководителя. Принципы эффективных коммуникаций в деловом общении с подчиненными. Использование делового этикета в процессе руководства. Оформление внешности руководителя: этикетный аспект. Оформление внешности руководителя как система знаков. Что в одежде руководителя наиболее информативно. Закономерности делового стиля. Ошибки руководителей-мужчин и руководителей-женщин в оформлении внешности. Требования делового этикета к оформлению внешности руководителя. О чем говорят невербальные сигналы. «Приличное» поведение и хорошие деловые манеры руководителя. Мимика как важнейший передатчик информации. Жесты и позы, соответствующие деловому этикету. Пространство общения, зоны и дистанции. Управление отношениями с подчиненными на основе делового этикета. Факторы успеха деловой беседы с подчиненными. Речевой этикет руководителя. Этикетные формулировки отказа. Правила конструктивной критики. Психологически грамотные комплименты. Профилактика и управление конфликтами с помощью делового этикета. Деловые ситуации, когда этикет не работает. Этикет приветствий и представлений в деловой сфере. Визитные карточки как атрибут деловой коммуникации. Подарки в деловой жизни. Этикет деловой беседы по телефону. Служебный роман. Дружба на работе. Специфика делового общения за деловой едой. Деловой этикет в публичном выступлении. Этикетное поведение на совещании.

Вариант 7. Письменные деловые коммуникации

Внутренние и внешние письменные коммуникации. Письменная деловая коммуникация и ее роль в управленческих, коммуникативных, информационных процессах предприятия. Деловое письмо как эффективный инструмент организации и поддержания деловых контактов. Основные проблемы письменной коммуникации. Предмет и цели переписки. Виды деловой переписки. Классификация писем. Методические рекомендации по оформлению делового письма в соответствии с нормативно-методической базой делопроизводства. Бланк письма, реквизиты письма, юридическая сила письма, автор, адресат, содержание письма. Структура и содержание деловых писем. Использование стандартных формул (клише) для внутренней и внешней

переписки. Внутренняя переписка: докладные, служебные, объяснительные записки и т.д.; характеристика, особенности текста. Внешняя переписка: разновидности писем, характеристика, особенности текста, использование стандартных языковых формул (клише). Текст письма. Особенности композиции делового письма. Типы деловых писем. Особенности каждого типа. Логическая культура речи: определенность, четкость, ясность, обоснованность изложения. Требования к языку и стилю делового письма. Понятие «стилистика письма». Создание официального стиля. Клишированные выражения и тексты по типу и цели письма. Употребление специальной лексики, сокращенных слов. Функции и роль ключевых слов в письме. Языковые излишества. Постскрипtum. Этикет делового письма. Основные правила этикета деловых документов. Формулы вежливости. Виды обращений, заключительные слова. Учет официального статуса, специфики бизнеса адресата при составлении текста (VIP статус, постоянный партнер, хороший знакомый, клиент и т.д.). «Проблемные» письма: неоднократные напоминания, отказы, информация о повышении цен и т.д.

Вариант 8. Устные деловые коммуникации

Оценка и осознание своих сильных сторон и преимуществ. Ожидания от новой работы. Планирование работы по поиску работы. Телефонные переговоры с работодателем. Подготовка к собеседованию. Психологический и эмоциональный настрой. Подготовка объяснений на наиболее часто встречающиеся вопросы. Собеседование с рекрутером в рекрутинговом или кадровом агентстве. Собеседование с менеджером по персоналу в компании работодателя. Собеседование с руководителем. Виды собеседований и поведение при использовании каждого вида интервью. Как себя презентовать. Установление контакта. Управление впечатлением. Что Вас выдает при прохождении собеседования, что выдает интервьюера. Как справиться со стрессом во время собеседования. Ошибки в ответах на вопросы. Как ответить на некорректные вопросы. Какие вопросы стоит задать на собеседовании. Как завершить собеседование. Как получить обратную связь от интервьюера.

Вариант 9. Совещание как форма деловой коммуникации и принятия коллективного решения

Философия эффективного совещания. Определение необходимости и цели совещания. Выбор вида и формы проведения совещания. Планирование состава и ролей участников. Постановка задачи. Предварительная оценка совещания. Заинтересованные лица. Составление детального плана работы. Разработка повестки дня. Выбор времени, места, продолжительности совещания. Составление списка участников. Распределение ролей. Оповещение. В каком случае совещание необходимо отменить. 7 этапов проведения совещания. Методы обсуждения на совещании, мозговой штурм. Методы установления согласия. Методы выработки решений. Наглядные визуальные материалы как способ оптимизации эффективности совещаний. Взаимодействие со сложными участниками. Предотвращение и разрешение конфликтов. Подготовка собственного выступления. Мастерство публичного выступления. Техника конструктивного отстаивания интересов своего подразделения или своей позиции. Процедуры завершения совещания. Информирование о принятых решениях. Анализ проведенного собрания. Контроль за выполнением решения

Вариант 10. Деловые переговоры

Информационная подготовка: информация о собственных целях, планах и условиях, определяющих решение задачи; максимально доступная информация о партнере; информация о внешней среде. Психологическая подготовка (личная подготовка и создание определенного климата переговоров). Тактическая подготовка: разработка тактических приемов, применение которых позволяет добиваться поставленной цели с минимальными потерями. Организация переговоров. Основные стратегии переговоров. Стили переговоров. Стратегия переговоров применительно к конкретной ситуации. Собственная позиция. Методика ведения переговоров и аргументацию. Этапы переговоров. Как определить исходные позиции сторон в начале переговоров. Выявление подлинных интересов партнера, поиск области соприкосновения с Вашими интересами. Определение и использование психологических особенностей

собеседника. Пространство выбора в процессе переговоров. Сопротивление участников переговоров. Завершение переговоров и фиксация договоренности. "Язык тела". Убеждение собеседника: приемы аргументации и контраргументации. Психология переговоров. Искусство переговоров. Как явно или скрыто овладеть инициативой в диалоге. Коллективные переговоры.

Вопросы к зачёту, экзамену по дисциплине «Деловые коммуникации в профессиональной деятельности»

1. Роль общения в жизни общества и отдельного человека.
2. Имидж, резюме, паблисити. Понятие и составляющие.
3. Функции общения.
4. Охарактеризуйте понятие – психологическая компетентность.
5. Деловая коммуникация в системе наук о человеке.
6. Обратная связь, её роль в коммуникативном процессе.
7. Схемы формулирования первого впечатления о партнере по общению. Ошибки восприятия.
8. Негативные типы слушателей, их особенности.
9. Экспресс-оценка партнеров по общению на базе информации, о его темпераменте.
10. Консенсус в профессиональной деятельности.
11. Непосредственное и опосредованное общение. Основные характеристики и средства.
12. Критика в профессиональной деятельности.
13. Психологическая концепция Д. Карнеги и её применение в сфере деловых коммуникаций.
14. Назовите барьеры активного слушания.
15. Специфика профессионального делового общения в современных экономических условиях.
16. Назовите виды коммуникативных барьеров.
17. Техника постановки вопросов.
18. Вид общения – императив.
19. Характеристика основных форм делового общения.
20. Сущность понятия «психологический барьер общения».
21. Публичная речь: её виды и их специфика. Искусство риторики.

22. Вид общения – манипуляция.
23. Невербальное общение. Основные характеристики.
24. Формы информационного общения с прессой.
25. Сходство и различия императивного и манипулятивного видов общения.
26. Тактика. Необходимость и диапазон применения.
27. Рефлексивное и нерефлексивное слушание. Различие в применении, характеристика понятий.
28. Применение критики по законам искусства.
29. Вопросы в деловой коммуникации. Виды вопросов, искусство их эффективного применения.
30. Основные средства невербальной коммуникации.
31. «Малая группа» и её основные характеристики. Социальные роли в малой группе.
32. Зоны и дистанции в деловой коммуникации.
33. Основные приемы формирования
34. Формы информированного общения с прессой.
35. Необходимость знания психологии мотивационной сферы личности в управленческих функциях.
36. Имидж, его составляющие.
37. Структура социальной власти в малой группе.
38. Стрессоустойчивость и уверенность в себе – путь к деловому успеху.
39. Типология стилей руководства.
40. В чём суть психологического механизма комплимента.
41. Телефонные коммуникации. Техника эффективного контакта.
42. Самопрезентация.
43. Фазы общения. Вступление, основная часть, завершение. Принципы построения.
44. Сущность применения «императива» в сферах общения
45. Роль проксемики в деловом общении.

46. Сущность логического и стилистического барьеров общения
47. Средства коммуникации.
48. Целесообразность открытых и закрытых вопросов
49. Цели реализуемые в процессе общения.
50. Виды спора.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеев А.А., Громова Л.А. Поймите меня правильно или Книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми. – СПб., 2007.
2. Архангельская М.Д. Бизнес-этикет, или Игра по правилам. – М., 2008.
3. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. – М., 2010.
4. Бардиер Г.Л. Бизнес-психология. – М., 2009.
5. Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Психологические основы «паблик рилейшнз». – СПб., 2008.
6. Браим И.Н. Культура делового общения. – Минск, 2006.
7. Введенская, Л. А. Деловая риторика : учебное пособие для вузов / Л. А. Введенская, Л. Г. Павлова. – Ростов н/Д : Издат. центр «Март», 2000.
8. Волков В.В., Хархордин О.В. Теория практик. СПб.: Изд-во Европейского ун-та в С-Пб., – 2008, – 455 с.
9. Гойхман, О. Я. Основы речевой коммуникации / О. Я. Гойхман, Т. М. Надеина. – М. : ИНФА-М, 2007.
10. Горин С. А вы пробовали гипноз? (Практическое руководство по применению гипнотических психотехник в бизнесе и медицине, рекламе и пропаганде, торговле и повседневной жизни). – СПб., 2010.
11. Грэй Д. Марс и Венера на работе. Как повысить качество общения и достичь успехов в работе. – Киев, М., 2008.
12. Гурьева З.И. Речевая коммуникация в сфере бизнеса: жанроведческий аспект.- Ростов н/Д: СКНЦВШ, 2005.- 92 с.
13. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки тренера коучей. – М., 2005.
14. Де Джордж Р.Т. Деловая этика (в 2-х т.т.). СПб. – М.: Ин-т «Экономическая школа»; Издательская группа «Прогресс», 2006.
15. Жарков, И. А. О некоторых проблемах профессионального общения редактора / И. А. Жарков // Издательское дело и редактирование.

Теория. Методика. Практика. – М. : МГУП, 2001. – С. 80–86. Зайдениц Ш., Баркоу Б. Эти странные немцы. – М., 2009.

16. Зарецкая, Е. Н. Деловое общение : учебник : в т. / Е. Н. Зарецкая – М. : Дело, 2009. – Т. 1.

17. Зарецкая Е.Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации. – М., 2010.

18. Каган М.С. Мир общения: Проблема межсубъектных отношений. М., 2007, – 264 с.

19. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник для вузов / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Голованова. – М. : ИНФРА-М, 2009.

8. Колтунова, Н. В. Язык и деловое общение. Нормы. Риторика. Этикет / Н. В. Колтунова. – М. : Экономика, 2009. Колтунова М.В. Язык и деловое общение. – М., 2009.

20. Клюев Е.В. Речевая коммуникация: Учебное пособие для университетов и вузов. – М., 2009.

21. Козлов Н.А. Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день. – М., 2008.

22. Козлов Н.А. Философские сказки для обдумывающих житье, или Веселая книга о свободе и нравственности. – М., 2010.

23. Колбасина И.А. Техника продаж. Практические семинары. – Ростов н/Д, 2011.

24. Конецкая В.П. Социология коммуникации. – М., 2007.

25. Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе. М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2008, – 216 с.

26. Кузин Ф.А. Культура делового общения.: Практическое пособие для бизнесменов. – 3-е изд. – М.- 2008.- 240 с.

27. Кузьмина Т. И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях : учебник / Т. И. Кузьмина. - М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. - 240 с.

28. Культура русской речи : учебник для вузов / под редакцией Л. К. Граудиной и Е. Н. Ширяева. – М. : НОРМА-ИНФА, 2000. Лоней Д. Эти странные испанцы. – М., 2010.

29. Культура русской речи : энциклопедический словарь-справочник / под редакцией Л. Ю. Иванова, А. П. Сковородникова, Е. Н. Ширяева – М. : Флинта : Наука, 2003. Мальханова И.А. Деловое общение. – М., 2011.
30. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие.-М.:Рус. деловая лит.,1999.-320
31. Марченко О.И. Риторика как норма гуманитарной культуры. – М., 2010.
32. Майол Э., Милстед Д. Эти странные англичане. – М., 2011.
33. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. – М., 20010.
34. Панасюк А.Ю. Как убеждать в своей правоте: Современные психотехнологии убеждающего воздействия. – М., 2007.
35. Панасюк А.Ю. А что у него в подсознании? Двенадцать уроков по психотехнологии проникновения в подсознание собеседника. – М., 2009.
36. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. – М., 2011.
37. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб., 2012.
38. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М., 2009.
39. Пиз А. Язык телодвижений. – М., 2011.
40. Проблема речевой коммуникации. Межвузовский сборник научных трудов. – Саратов, 2008.
41. Рождественский Ю.В. Теория риторики. – М., 2011.
42. Русский язык и культура речи : учебник / под редакцией проф. В. И Максимова. – М. : Гардарики, 2000. Солли М. Эти странные итальянцы. – М., 2010.
43. Поршнева А.Г. Управление организацией: Учебник., М.:Инфра-М,1998.-669 с
44. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня.-М.:Дашков ,1999.-320
45. Полукаров В. Л. Основы менеджмента : учебное пособие / В. Л. Полукаров. - М. : КНОРУС, 2007. - 244 с.

46. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 1977. Современная энциклопедия. Мода и стиль. – М., 2010.
47. Солякин А.В., Богатырева Н.А. Деловое общение: конспект лекций. – М.; Приор-издат, 2011- 144 с.
48. Сопер П. Основы культуры речи. – М., 2007.
49. Стернин И.А. Введение в речевое воздействие. – Воронеж, 2011.
50. Стернин, И. А. Культура делового общения / И. А. Стернин, М. Е. Новичихина. – Воронеж, 2001. Стернин И.А. Общение с мужчинами и женщинами. – Воронеж, 2010.
51. Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. - М., 2008.
52. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация. – М., 2009.
53. Читать человека – как книгу / Сост. Е.К. Знак. – Минск, 2011.
54. Шарма Р. Монах, который продал свой «Феррари». – М., 2007.
55. Шарма Р. Уроки лидерства от монаха, который продал свой «Феррари». Восемь ритуалов для руководителей с перспективным видением. – М., 2009.
56. Шарма Р. Кто заплачет, когда ты умрешь? Уроки жизни от монаха, который продал свой «Феррари». – М., 2008.
57. Шарма Р. Святой, Серфингист и Директор. – М., 2007.
58. Шарма Р. Найди свою судьбу – с монахом, который продал свой «Феррари». Семь ступеней к пробуждению. – М., 2007.
59. Шотт Б. Как вести переговоры: надежно, креативно, успешно. – М., 2009.
60. Учись общаться: Сборник тестов. – Воронеж, 2011.
61. Этика : энциклопедический словарь / под редакцией Р. Г. Апресяна, А. А. Гусейнова; РАН. Институт философии. – М. : Гардарики, 2001. Япп Н., Сиретт М. Эти странные французы. – М., 2008.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Основные понятия, методы и функции науки «Деловое общение»	5
1.1 Методы науки «деловые коммуникации»	8
1.1 Функции науки «деловые коммуникации»	11
2 Коммуникации в организациях	13
3 Анализ составляющих коммуникационного процесса в организациях	14
4 Коммуникационный процесс: элементы, этапы, «шумы»	9
5 Межличностные коммуникации	19
6 Вербальная и невербальная коммуникации	26
8.1 Вербальная коммуникация	26
8.2 Невербальная коммуникация	31
6.3 Успешность коммуникации и коммуникативные навыки	39
7 Письменные деловые коммуникации	44
8 Типологические характеристики личности в деловом общении	54
8.1 Психологические типы акцентуации личности	54
8.2 Учет типа темперамента в деловой коммуникации	60
8.3 Конституционная типология личности	63
8.4 Психометрическая типология личности	64
8.5 Психологические типы деловых партнёров	66
8.6 Типы сотрудников в служебных коммуникациях	69
9 Этика деловых коммуникаций	73
10 Деловые переговоры	89
10.1 Технология делового общения	80
10.2 Основные этапы переговоров, способы подачи позиции	83
10.3 Подходы и типы поведения на переговорах	89
10.4 Принципы взаимодействия с партнером	97
Указания по выполнению и оформлению контрольной работы	116
Варианты контрольных работ	118
Вопросы к зачёту, экзамену по дисциплине	123
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	127
СОДЕРЖАНИЕ	130

Учебное издание

Ольга Леонидовна Радченко

Деловые коммуникации

Учебное пособие

Редактор Г.С. Одинцова

Подписано в печать _____. Формат 60x84/16. Бумага писчая.

Печать цифровая. Усл. печ. л. 4,7. Уч.-изд. л. 3,3.

Тираж 20 экз. Заказ _____.

680042, г. Хабаровск, ул. Тихоокеанская, 134, ХГАЭП, РИЦ