



А. И. Матвеева, А. В. Сарапульцева

ОСНОВЫ
ДЕЛОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ

Екатеринбург
2017

Министерство образования и науки Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

А. И. Матвеева, А. В. Сарапульцева

ОСНОВЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Рекомендовано

Советом по учебно-методическим вопросам и качеству образования
Уральского государственного экономического университета
в качестве учебного пособия

Екатеринбург
2017

УДК 005.92(075.8)
ББК 65.050.2я73
МЗЗ

Рецензенты:

кафедра философии Уральского государственного аграрного университета
(протокол № 1 от 30.08.2017 г.)

доктор политических наук, профессор,
зав. отделом философии Института философии и права УрО РАН
О. Ф. Русакова

Матвеева, А. И.

МЗЗ Основы деловых коммуникаций [Текст] : учеб. пособие / А. И. Матвеева, А. В. Сарапульцева ; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2017. – 113 с.

В учебном пособии рассматриваются основные виды, стили и компоненты деловых коммуникаций, дается представление о коммуникативной культуре делового общения, наиболее распространенных коммуникативных барьерах и методах их преодоления. Обозначаются особенности вербальной и невербальной коммуникации, характеристика возможных в деловом общении манипуляций, специфика ведения деловых коммуникаций с иностранными партнерами.

Пособие предназначено для использования студентами УрГЭУ при изучении дисциплин «Деловое общение», «Этика делового общения», «Деловые коммуникации».

УДК 005.92(075.8)
ББК 65.050.2я73

© А. И. Матвеева,
А. В. Сарапульцева, 2017
© Уральский государственный
экономический университет, 2017

ВВЕДЕНИЕ

Общение – значительная составляющая жизни людей, их развития, поведения, их познания мира и самих себя как части этого мира. Любая попытка осмыслить коммуникации между людьми, понять, что им мешает и что способствует, очень важна, так как общение – это основа, стержень, существования человека в мире. Несомненно, что владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо каждому деловому человеку. Высокий уровень развития коммуникативной культуры и развитая экономика неотделимы друг от друга. Деловые коммуникации являются основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, психологи, бизнесмены, рекламисты и т. п. Современные экономические и социальные условия выдвигают на первый план необходимость повышения уровня профессиональной коммуникативной компетентности. Эффективная межличностная коммуникация очень значима для успеха в организации и управлении в любых сферах экономики, так как решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей в рамках различных ситуаций. Кроме того, именно межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью. Развитие навыков деловых коммуникаций повышает конкурентоспособность молодых специалистов на рынке труда.

Комплексной *целью* изучения дисциплины «Основы деловых коммуникаций», направленной на воспитание, образование и развитие личности молодого профессионала в процессе овладения умениями эффективного коммуникативного, речевого поведения в различных ситуациях, является формирование и развитие коммуникативной компетенции специалиста – участника делового общения.

Основная *задача* дисциплины – сформировать:

- представления о компонентах, стилях и формах деловых коммуникаций;
- навыки делового профессионального общения;
- способность к оптимальному выбору форм делового общения и языковых средств, необходимых для построения

коммуникации в соответствии с ситуацией и поставленной целью;

- общее представление о профессиональных коммуникациях, коммуникативной культуре.

В результате освоения учебной дисциплины «Основы деловых коммуникаций» студенты должны:

знать основы деловой коммуникации, основы межкультурных отношений в процессе профессионального общения; основные методы ведения деловой беседы; механизм взаимодействия в совместной деятельности; этику и этикет делового общения, технику создания благоприятного впечатления, основные методы аттракции, правила убеждения, эффективные стратегии бесед и переговоров;

уметь анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации; осуществлять деловое общение, включая публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации;

владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций; навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; основами делового общения в условиях обострения конкуренции, определяющими успех деятельности не только отдельного человека, но и организации в целом.



ТЕМА 1

КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Деловые коммуникации возникают на основе или по поводу определенного вида деятельности, которая связана с производством, например, делового результата или продукта. В этом процессе стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, определяющих необходимые нормы и стандарты поведения людей (в том числе этические). Спецификой деловых коммуникаций является регламент, который выражается в подчинении установленным этическим профессиональным принципам, ограничениям, национальным и культурным традициям. Понятие *коммуникативной культуры* включает в себя знания, умения и навыки взаимодействия в деловой сфере, которые позволяют устанавливать контакт с деловыми партнерами, добиваться взаимопонимания в процессе делового общения и приходиться к желаемым результатам. Основу коммуникативной культуры составляют этика и этикет делового общения.

Существуют зафиксированные (см. раздел «Примеры документов, регламентирующих деловые коммуникации в России») и «неписанные» правила поведения в различных ситуациях делового взаимодействия. *Этика делового общения* представляет собой совокупность нравственных норм, неразрывно связанных с признанием самоценности и неповторимости каждой личности, в которых выражаются представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, и регулирующих поведение людей в деловой сфере. *Этикет* – совокупность правил поведения людей с точки зрения форм обращения, манер, внешнего вида, поведения в общественных местах, обхождения с дру-

гими людьми и т. д. В деловых коммуникациях этикет – система правил, принятый определенный порядок поведения, а также служебная форма обхождения, содействующая удобству, практичности, целесообразности делового общения. Деловой этикет содержит нормы «горизонтальные» – действующие между членами коллектива, и «вертикальные» – регулирующие отношения руководителей и подчиненных; он проявляется в разных формах и на различных уровнях социальной системы. Субъекты деловых коммуникаций являются носителями официальных статусов и нацелены на достижение конкретного результата, соответственно отличительной чертой делового этикета является отсутствие самодовлеющего значения, он не самоцель, а лишь средство для достижения цели (например, производства делового продукта или получения максимальной прибыли).

Деловой этикет подчиняется определенным принципам.

Во-первых, *здравый смысл*. Здравый смысл подсказывает нам, что деловой этикет в целом должен быть направлен на экономию времени, поддержание порядка, организованности и другие разумные цели. Стандарты деловых отношений должны способствовать сокращению сроков исполнения договоров, заключению большего числа договоров и т. п. Каждое предписание делового этикета должно служить определенным целям. Разные виды деловых отношений имеют разные цели, и каждый аспект делового этикета должен им соответствовать.

Во-вторых, *свобода*. Нормы делового этикета не должны мешать деловым отношениям и тормозить развитие экономики, препятствовать свободе выбора партнеров по бизнесу, свободе подбора методов и способов исполнения договоренностей между сторонами, не могут угрожать свободному волеизъявлению каждого делового партнера. Свобода в данном контексте также предполагает лояльность к свободно проявляемой точке зрения, к различным деловым позициям и терпимое отношение к проявлению национальных особенностей, культурных традиций сторон.

В-третьих, *универсальность*. Каждая норма или рекомендация делового этикета должна быть универсальна, т. е. направлена на многие стороны деловых взаимоотношений, возможность использования в различных формах деловых комму-

никаций. Нормы делового этикета должны быть таковы, чтобы соблюдение их не превращалось в нечто навязываемое, отторгаемое психологически.

Высокий уровень коммуникативной культуры связан с наличием у субъектов общения определенных личностных качеств: доброжелательности, эмпатии, инициативности, открытости, умения выражать свои чувства и готовности принимать выражение эмоций партнера, а также аутентичности (способности оставаться собой в контактах с другими людьми). Коммуникативная культура подразумевает вежливость, корректность, предупредительность, тактичность, точность и скромность необходимыми и непреложными основами делового общения. *Вежливость* – это выражение уважительного отношения к людям, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, интонациях, жестах, мимике. Антитезой вежливости являются грубость, хамство. В рамках деловой этики эти качества выражаются не только этическими, но и экономическими категориями: например, в сфере бизнеса из-за грубости сотрудников теряется до 17 % производительности труда. *Корректность* означает умение придерживаться правил приличия в любых, даже конфликтных ситуациях. *Предупредительность* – стремление избавить партнера от неудобств и неприятностей, стремление первым оказать ему любезность. *Чувство такта* – это способность видеть границы в общении, уважать личное пространство другого человека. *Точность* не зря называют «вежливостью королей». В сфере деловых коммуникаций особенно важно ценить чужое и свое время, не опаздывать и не заставлять деловых партнеров себя ждать. *Скромность* в деловом общении – это прежде всего сдержанность в оценках, уважительное отношение к вкусам и привязанностям других людей. Высокомерие и развязность являются противоположностью скромности.

Особенности внутреннего мира каждого человека, специфика деловой среды позволяют говорить об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Повышение уровня коммуникативной культуры возможно в процессе социально-психологического обучения и должно быть направлено на развитие следующих навыков:

- уметь прогнозировать реакции партнера по общению;

- психологически настраиваться на эмоциональное состояние собеседника, адекватно ситуации вступать в общение, выбирать позы, жесты, интонации и ритм общения;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
- овладевать инициативой в общении и удерживать ее на протяжении всей коммуникации;
- снимать излишнее напряжение, преодолевать коммуникативные барьеры в общении;
- уметь точно определять момент, когда необходимо закончить общение.

Существуют социально-психологические методы управления деловым общением: внушение, заражение, убеждение, подражание, принуждение.

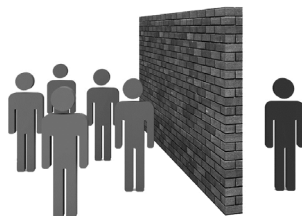
Внушение – целенаправленное психологическое воздействие на партнера, заставляющее его некритически воспринимать убеждения и установки источника. Оно возможно, если источник внушения внушает доверие и является авторитетом для партнера. *Заражение* – это стихийное бессознательное принятие личностью определенного психического состояния. Часто перенимается психологическое состояние партнера, который может «заразить» собеседника, например, радостью и энтузиазмом или, наоборот, передать ему чувство беспросветного уныния. Главный метод социально-психологического влияния на сознательную сферу личности в деловых коммуникациях – *убеждение*. Оно представляет собой направленное воздействие с целью изменить взгляды партнера в соответствии со своими воззрениями. Убеждение – это процесс, в ходе которого убеждающая сторона передает оппоненту некоторую информацию и стремится породить у него веру в ее правильность. В практике деловых коммуникаций убеждение редко применяется как отдельный метод, чаще оно сопряжено с внушением и подражанием. Но! Убеждение предполагает сознательное понимание, освоение людьми доносимой до них информации, а внушение и подражание, наоборот, ориентированы на неосмысленное восприятие, основанное на авторитете выступающего, настрое аудитории, давлении общественного мнения или личной ценностной ориентации. В деловой практике широко распространено

но сознательное или бессознательное имитирование чьих-либо действий, манеры поведения и мышления, т. е. *подражание*. Отличием подражания от внушения является то, что при подражании цель достигается за счет повышенной привлекательности информации либо наглядной выразительности ее источника, основа восприятия в данном случае – эффект образа. При внушении важнее непосредственное эмоциональное воздействие слова. Примером результативности внушения и подражания являются, например, *мода* и *слухи*. *Принуждение* – насильственный метод общения, призванный заставить человека что-либо сделать против его воли.

О высоком уровне коммуникативной культуры в деловой среде свидетельствует строгое следование основным *принципам деловых коммуникаций*. Выделяются: принцип рационального использования рабочего времени (напомним в качестве примера принцип Парето, согласно которому за 20 % рабочего времени достигается 80 % результатов, за остальные 80 % только 20 %); принцип полномочий и ответственности; принцип поощрения и наказания; принцип создания максимально благоприятных условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний индивида.

Существуют следующие *виды делового общения*: *информационное*, цель которого передача информации, определенных сведений, восстановление в памяти собеседников каких-либо знаний; *конфронтационное* – провоцирующее, вызывающее у людей желание возразить; *одухотворяющее* – возвышающее людей, вселяющее в них веру в себя, свои духовные, личностные силы; *менторское* – назидательное и поучительное. Сегодня мы отходим от приоритета информационного и менторского общения, стремимся к выработке собственной позиции, обмену мыслями, утверждению себя в научном понимании реальных фактов, самосовершенствованию и гармоничной самореализации. Не случайна возросшая в XXI столетии заинтересованность в одухотворяющем общении, в процессе которого реализуется потребность в совершенствовании собственного духовного мира, когда люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. Именно одухотворяющее общение – показатель высокой коммуникативной культуры общества. По возможности

нужно избегать в деловых коммуникациях менторского общения; демонстрации интеллектуального превосходства над партнером, поучающих интонаций, назидательности. Конфронтационное общение, наоборот, подчас является необходимым в рамках деловых коммуникаций, оно используется, например, для активизации внимания людей к обсуждаемым проблемам, располагая к возникновению острых дискуссий.



ТЕМА 2

ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ И СПОСОБЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Общение – порождаемый потребностями совместной жизнедеятельности людей многосторонний процесс развития контактов между людьми (социальными группами); наиболее широкая категория для обозначения всех видов коммуникативных, информационных и прочих контактов людей, включая простые формы взаимодействия типа присутствия. Деловое общение отличается тем, что в нем ставятся цель и конкретные задачи, требующие своего решения в деловой сфере. Традиционно в процессе общения выделяются три компонента: *коммуникативный*, *интерактивный* и *перцептивный*, которые в единстве представляют собой способ организации взаимоотношений и совместной деятельности включенных в общение людей.

Коммуникативный компонент общения связан с обменом информацией между общающимися, с возможностью понимания и осмысления ими представленной информации. Указанная цель достигается при условии наличия у участников общения единой системы кодирования. Но, даже говоря на одном языке, люди не всегда в полной мере понимают друг друга; возникают барьеры общения (коммуникативные барьеры), связанные с возрастными, социальными, политическими, религиозными и другими различиями, являющиеся причиной непонимания, а порой выступающие предпосылками возможных конфликтов. Таким образом, коммуникативные барьеры имеют психологический или социальный характер.

Рассмотрим основные формы коммуникативных барьеров. Во-первых, *языковой барьер*. Речь в данном случае идет не только о людях, говорящих на разных языках и нуждающихся в услугах переводчика. На самом деле препятствием для понимания может стать путанное и многословное изложение, использование малоизвестных, редко употребляемых слов и выражений, жаргонных слов. Языковой (или семантический) барьер возникает тогда, когда деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей. Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера, использовать понятную для него лексику; употребляя слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять, в каком смысле вы использовали то или иное слово. Неумение выражать свои мысли очень мешает общению. Необходимо набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера необходимую информацию.

У каждого человека свой стиль общения. Он зависит от темперамента, характера, мировоззрения и формируется под влиянием воспитания, окружения, профессии. Поэтому при деловом общении в рамках языкового барьера часто может возникать барьер стилей общения. Содержание стиля общения составляют: преобладающий мотив (взаимодействие, самоутверждение, эмоциональная поддержка собеседника и т. п.); отношение к другим людям (мягкость, доброжелательность, терпимость, жестокость, рационализм, эгоцентризм, предубежденность и т. п.); отношение к себе (самолюбование, признание своих недостатков, отстаивание «чести мундира», навязывание своего мнения и т. п.); характер воздействия на людей (давление, принуждение, манипуляция, сотрудничество, личный пример, невмешательство и т. п.). Что сделать, чтобы стиль общения партнера не стал препятствием для взаимодействия с ним? Нужно осознать, что стиль поведения человека – это проявление его глубинных сущностных характеристик, и в том случае если это не мешает делу, его следует принимать, каким бы ни было наше отношение.

Очень мешает эффективному общению плохая техника речи (фонетический барьер). Но если вы заинтересованы в кон-

такте именно с этим партнером, придется приспособливаться к его манере говорить и не показывать вида, что вы чем-то недовольны.

Во-вторых, *психологический барьер*. Нам неприятно общаться с сопротивляющимся контакту собеседником, будь это агрессивный крикун, испуганный застенчивый молчун или же равнодушный к нам человек, полностью погруженный в свои проблемы («мысленно не с нами»). Барьер отрицательных эмоций возникает в общении с расстроенным человеком. Если партнер, который обычно вежлив с вами, встречает вас нелюбезно, разговаривает, не поднимая глаз, не спешите принимать это на свой счет. Вполне возможно, что этот человек просто не в состоянии справиться с плохим настроением из-за хода собственных дел, семейных неурядиц и т. п. Необходимо, придя на встречу заранее, постараться узнать, какова обстановка в офисе, в каком настроении деловой партнер. Иногда бывает лучше перенести разговор на другое время. Если это невозможно, то надо в начале разговора помочь партнеру преодолеть его эмоциональное состояние.

Кроме того, причиной психологических барьеров может стать существенная разница в статусе или возрасте, этические или религиозные разногласия взаимодействующих сторон. Психологическая защита, выстраиваемая деловым партнером, серьезный барьер. Осознав, что препятствие в общении с неудобным сотрудником или партнером вызвано его желанием защититься, попробуйте изменить отношение к нему, и сложности постепенно исчезнут.

В-третьих, препятствием к общению может стать *неблагоприятная окружающая обстановка*: сложные климатические условия (сильные жара, холод, дождь и т. д.), шум и теснота в помещении, где проводятся переговоры, жесткое ограничение общения по времени, постоянное внешнее вмешательство и т. д. Состояние здоровья, физического или духовного, также влияет на то, как человек общается. Наблюдательным людям не составляет большого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с человеком, выбрать соответствующий тон, слова или сократить время общения, чтобы не утомлять собеседника, которому нездоровится.

В-четвертых, общение затрудняет *игнорирование интересов другой стороны*, что проявляется в бесцельности и бесполезности коммуникативного акта, неспособности показать связь между своей информацией и интересами ее адресата. Некомпетентность партнера вызывает чувство досады, ощущение потерянного времени, создает *барьер некомпетентности*. Если партнер совсем не разбирается в проблеме, лучше вежливо закончить разговор; если он владеет вопросом частично, а обратиться больше не к кому, можно попробовать ввести его в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность.

Мотивационный барьер возникает, если у партнеров разные мотивы вступления в контакт, например, один заинтересован в развитии общего дела, а для другого важна только сиюминутная прибыль. В этом случае лучше всего с самого начала согласовать мотивы сотрудничества, выяснить намерения друг друга. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

Существенно снижает эффективность деловых коммуникаций неумение слушать, которое проявляется в том, что партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши слова. Компенсировать неумение партнера слушать можно, видимо, только своим искусством говорить.

Наконец, в-пятых, коммуникативные барьеры формирует *использование коммуникации для проявления доминирования* – непрошенные советы и неуместные вопросы, морализаторство, навязчивое внимание, склонность к приказам и безапелляционной критике, категоричным оценкам. Ваш деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к вам или к организации, которую вы представляете. Если вы столкнулись с такой ситуацией, лучше не пытаться решительно его переубеждать. Спокойно оцените подобную неприязнь как проявление невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. Не принимайте ее на свой счет. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

Очень часто проявлением желания доминировать, самоутвердиться, показать свое превосходство является невежливость по отношению к партнеру. Она мешает и правильно воспринимать собеседника, понимать, что он говорит, взаимодействовать с ним. К сожалению, проявления невоспитанности нередки даже в деловой коммуникации. Невежливое обращение лучше всего пресекается спокойной, без раздражения, собственной вежливостью. Когда человек груб, возникает желание тотчас резко поставить его на место, что может привести к перебранке. Лучше ответить холодным и спокойным тоном. На многих это действует отрезвляюще. В ситуации, когда приходится выслушивать справедливое или несправедливое выражение возмущения, важно помнить, что цель коммуникации сотрудничество, а не конфликт.

Факторами, влияющими на формирование коммуникативных барьеров, вызывающими их появление или усугубляющими их, являются следующие ошибки, особенно недопустимые в сфере деловых коммуникаций:

- грубость, высокомерие и отсутствие такта, надменность, перебивание собеседника, пренебрежение им, употребление сниженной лексики, повышенный тон разговора. Все это вызывает отторжение и переход к оборонительной позиции, существенно снижает эффективность коммуникации;

- болтливость, банальность высказываний, принятие молчания собеседника за внимательность, неумение вовремя остановиться, что препятствует общению, снижает его значимость для партнера;

- напоминание о прошлых ошибках партнера, игнорирование его убеждений и предубеждений, сосредоточенность только на своих проблемах и успехах, что всегда вызывает негативную психологическую реакцию;

- неумение задавать вопросы. Собеседника настораживает как нечетко сформулированный вопрос, так и «закрытый» (требующий ответа «да» или «нет»), лишаящий его пространства для маневра;

- притворство, лстивость, неискренняя заинтересованность. Они так же ухудшают коммуникацию, как и излишняя серьезность, низкая эмоциональность, угрюмость, скука. Порой могут восприниматься как оскорбление.

Основные навыки делового общения необходимы для предотвращения и минимизирования подобных ситуаций, преодоления коммуникативных барьеров. К таким навыкам относятся умения:

- вступать в контакт;
- услышать и понять то, что имел в виду партнер, а также донести до партнера, что его услышали и поняли;
- стимулировать партнера к прояснению его позиции;
- понимать невербальные сигналы партнера (мимика, жесты, тон);
- подобрать тему для беседы;
- задавать вопросы;
- контролировать выражение лица, тон и громкость речи, позу, социальную дистанцию;
- избегать агрессии в общении, выравнивать эмоциональное напряжение.

Интерактивный компонент общения связан с организацией взаимодействия между индивидами, т. е. речь идет об обмене не только информацией, но и действиями. Сущность любого вида общения, но в большей степени именно делового общения, в том, что информация, поступающая к человеку, способна воздействовать на его мнение, желания, поведение, что не всегда принимается самим человеком. Часто мы противимся таким изменениям, желая оставаться при своем мнении, образе мыслей и действий, защищаясь от нежелательной для нас информации, ее источника, избегаем всеми способами возможных угроз (уклоняемся от контактов с определенными людьми, не слушаем сообщение, используем любой предлог для прекращения коммуникации). Общение предполагает определенный результат, в частности, изменение поведения людей. Совместная деятельность людей контролируется социумом. Социальные нормы – образцы поведения, принятые в обществе, регламентирующие взаимоотношения людей. В деловом общении диапазон норм очень широк – от норм законодательства, трудовой дисциплины до норм этикета, элементарной вежливости. В процессе совместной деятельности складывается определенная совокупность связей и взаимовлияния, проявляется межличностное взаимодействие. В зависимости от мотивов это взаимодействие

может проходить в форме сотрудничества (кооперация) или соперничества (конкуренция). Рассмотрим основные мотивы и формы интерактивного взаимодействия.

Мотивы интерактивного взаимодействия:

- индивидуализм (максимизация собственного выигрыша);
- конкуренция (максимизация относительного выигрыша);
- кооперация (максимизация общего выигрыша);
- альтруизм (максимизация выигрыша других);
- равенство (минимизация различий в выигрыше);
- агрессия (минимизация выигрыша других).

Формы интерактивного взаимодействия:

- сотрудничество (содействие партнеров для достижения общих и индивидуальных целей);
- противоборство (противодействие и препятствование партнеров друг другу в достижении индивидуальных целей);
- избегание сотрудничества (уклонение партнеров от взаимодействия);
- однонаправленное содействие (уклонение одного из партнеров от сотрудничества, при активном участии в достижении цели партнера другого участника взаимодействия);
- контрастное взаимодействие (противодействие одного из партнеров усилиям другого);
- компромиссное взаимодействие (партнеры отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу).

Перцептивный компонент общения связан с восприятием партнерами друг друга и процессом установления между ними взаимопонимания. В процесс восприятия включены минимум два человека, которые сопоставляют себя друг с другом, формируют представления о мыслях, установках, намерениях, способностях, культуре партнера. Процесс осознания себя через другого происходит посредством механизмов перцепции. Традиционно выделяются следующие *механизмы перцепции*: связанные с познанием и пониманием людьми друг друга – идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция; связанные с познанием в процессе общения самого себя – рефлексия; связанные с прогнозированием поведения партнера – казуальная атрибуция. Рассмотрим каждый из них.

Идентификация – частично осознаваемый психический процесс уподобления себя другому человеку или группе людей, способ познания другого человека на основе попыток поставить себя на его место.

Стереотипизация – восприятие, оценка и классификация субъекта путем распространения на него характеристик некой социальной группы на основе определенных социальных стереотипов.

Эмпатия – осознанное эмоциональное сопереживание другому человеку без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания; умение правильно представить, что происходит в душе другого человека, что он чувствует.

Аттракция – восприятие другого человека на основе положительного чувства к нему, способствующего формированию дружеских чувств, симпатии, привязанности или любви.

Рефлексия – обращение внимания субъекта на самого себя в процессе общения, самопознание и самоанализ, в основе которого способность человека представлять свой образ в восприятии партнера.

Казуальная атрибуция – феномен межличностного восприятия, заключающийся в приписывании (интерпретации) причин действий, чувств другого человека. У каждого из нас есть привычные схемы объяснения поведения других людей. Выделяются три типа атрибуции, присущих большинству людей: личностная, объектная и обстоятельственная. Например, в первом случае причина приписывается человеку, совершающему действие, т. е. находится виновник случившегося, конкретный человек. Во втором случае причина приписывается объекту, на который направлено действие. В третьем случае причиной случившегося видятся обстоятельства, конкретного виновника нет. Процессу казуальной атрибуции свойственны определенные закономерности: 1) характер атрибуции зависит от степени участия человека в обсуждаемом событии (являлся он участником или только свидетелем происходящего); 2) причину успешных действий люди видят чаще всего в себе, а в неудаче склонны винить обстоятельства; 3) люди с невысоким уровнем интеллекта оценивают окружающих исходя из жесткой системы оценок, не признавая полутонов, «хороший – плохой»,

друг или враг; 4) люди с высоким уровнем интеллекта оценивают окружающих, отдавая себе отчет в том, что в каждом человеке есть и плохое и хорошее, учитывают разнообразие личностных качеств.

Как уже отмечалось, людям свойственно оценивать других исходя из уровня своего интеллекта, особенностей воспитания, собственных представлений о добре и зле, красоте и т. д. На наше восприятие оказывает влияние и ряд психологических эффектов, например, эффект ореола и эффект стереотипизации. *Эффект ореола* (или гало-эффект) – результат воздействия общего впечатления о человеке на наше восприятие его частных особенностей. Образ человека, сложившийся в нашем сознании, общее впечатление, которое мы получили, играет роль ореола, заслоняющего от нас, мешающего нам видеть действительные черты партнера. *Эффект стереотипизации* проявляется в интерпретации причин и форм поведения партнера путем отнесения их к уже известным, т. е. социальным стереотипам. Социальные стереотипы используются в ситуации недостатка информации или опыта, отражают нетворческий подход индивида к изменяющимся условиям социальной реальности. Такого рода восприятие может быть как истинным, так и ошибочным.

Общение – взаимодействие как минимум двух человек, каждый из которых способен активно влиять на восприятие партнера. В конкретной ситуации делового общения это очень важно, потому что восприятие возможно изменять, оно является контролируемым процессом. Мы можем управлять восприятием партнера, сознательно используя наиболее выигрышные стороны самоподачи, привлекая внимание к тем особенностям своего внешнего облика, манеры общения, поведения, представления о ситуации, которые запускают механизмы позитивного восприятия у партнера. Однако самоподача присутствует в любом общении, отдаем мы себе в этом отчет или нет. Она может быть и источником негативного восприятия, и источником ошибок при восприятии другого человека. Поэтому в деловом общении очень важен самоконтроль, умение презентовать себя, прогнозировать восприятие и поведение партнера, умение предвосхитить и преодолеть коммуникативные барьеры.



ТЕМА 3

ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Деловые коммуникации представляют собой широкий спектр взаимосвязей и взаимодействий, в рамках которых проходит обмен информацией, опытом, деятельностью, ставятся конкретные цели и задачи, выбираются способы их достижения. В рамках деловых коммуникаций практически невозможно прервать взаимоотношения с партнером без потерь для обеих сторон. Традиционно в современных источниках различают деловые и служебные коммуникации. Служебное общение является частью делового общения, оно представляет собой взаимодействие людей на рабочем месте в рабочее время. Понятие делового общения шире, оно включает в себя не только служебное общение, но и коммуникации, осуществляемые вне стен офиса (конференции, выставки, неформальные переговоры, семинары и т. д.).

Деловые коммуникации подразделяются на коммуникации прямые и опосредованные. Прямые осуществляются в рамках непосредственного контакта между партнерами и обладают большей эффективностью с точки зрения силы эмоционального воздействия и внушения. Опосредованные коммуникации характеризуются наличием между партнерами пространственно-временной дистанции, предполагают использование технических средств для их осуществления (примером может служить письмо, переговоры по телефону или скайпу и т. п.).

Кроме того, различаются вербальные и невербальные деловые коммуникации. Вербальные осуществляются с помощью слов; средствами невербального общения являются жесты, мимика, интонации, позы и т. д.

Подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно тридцать тысяч слов, или более трех тысяч слов в час. В зависимости от намерений общающихся (что-то узнать или сообщить, выразить отношение, оценить происходящее, побудить к чему-либо, договориться и т. п.) возникают разнообразные речевые тексты. В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка. *Язык* – это знаковая система, служащая для фиксации, хранения и передачи информации; важнейшее средство человеческого общения, орудие выражения мыслей, чувств и волеизъявлений людей. К основным функциям языка относятся следующие:

1) *коммуникативная*. Язык – основное средство передачи информации, благодаря чему люди имеют возможность полноценного общения с себе подобными;

2) *познавательная*. Язык является формой существования знания, выражением деятельности сознания;

3) *конструктивная*. Язык выступает как средство фиксирования (формулирования) мысли. При помощи языка мысль оформляется, выражается словесно, приобретает звуковую форму;

4) *аккумулятивная*. Язык – средство накопления и хранения знаний, что дает возможность людям сохранить накопленные знания и опыт и использовать их в будущем;

5) *эмоционально-экспрессивная*. Язык – одно из средств выражения чувств и эмоций. Данная функция реализуется в речи, когда прямо выражается эмоциональное отношение человека к тому, о чем он говорит или пишет. Большую роль в устной речи играет интонация;

6) *этническая (интегративная)*. Язык – средство объединения народа, поддержания этнического единства.

Ситуация, когда для общения с другими людьми человек использует язык, определяется как речевая деятельность. Существуют следующие виды речевой деятельности: *говорение* (устная речь, подразумевающая использование языка для сообщения); *слушание* (восприятие и понимание содержания звучащей речи); *письмо* (знаковая фиксация содержания речи на бумаге или электронных носителях); *чтение* (восприятие и понимание информации, зафиксированной в знаковой форме на бумаге или электронных носителях).

Исходя из формы существования языка общение подразделяется на устное и письменное; исходя из количества участников коммуникации – на межличностное и массовое. С точки зрения социального и культурного статуса различаются литературные и нелитературные формы языка.

Функциональные стили русского литературного языка – это его разновидности, которые определяются сферами деятельности человека и имеют свои нормы отбора и сочетания языковых средств. Признаки, по которым различаются стили языка: сфера использования; цель коммуникации; формы, в которых существует язык; набор используемых языковых средств. В современном русском литературном языке выделяют научный, официально-деловой и публицистический стили. Нас интересуют особенности *официально-делового стиля*. Его основные функции – повелевающая и информативная, именно они обуславливают специфику данного стиля. Чертами официально-делового стиля являются: точность, предписывающий характер, обезличенность, стандартность, тенденция к стереотипности. Основными показателями культуры речи в деловом общении являются: словарный состав, исключающий нецензурные, жаргонные слова, слова-паразиты; богатый словарный запас; правильное произношение (без регионального говора); соблюдение общих правил грамматики; хороший стиль.

Язык представляет собой знаковую систему сознательного содержания, в речи реализуется то, что человек осознанно собирается в ней реализовать. Знаковая система невербальных коммуникаций относится к семиотике бессознательного, здесь реализуются те мотивы, которые находятся в бессознательном. Невербальная коммуникация представлена следующими системами: *визуальная* (жесты, мимика, поза, визуальный контакт, кожные реакции); *акустическая* (тембр, диапазон, тональность голоса, темп речи, включение в нее пауз, смеха, плача, покашливания и т. д.); *тактильная* (рукопожатия, прикосновения, объятия, поцелуи); *ольфакторная* (запах человека, запахи окружающей среды).

В межличностном общении на долю вербальной коммуникации приходится только 35 % всей информации, невербальная коммуникация передает 65 %. При выражении отношения

телодвижения передают 55 % информации, голос – 38 %, а слова только 7 %. К *знакам невербальной коммуникации* можно отнести следующие: поведенческие знаки (дрожь и т. д.); самоадапторы или ненамеренные знаки, (постукивание пальцами, потирание переносицы, поправление волос или очков и т. д.); собственно коммуникативные знаки. Специфика невербальных знаков в том, что их появление обусловлено импульсами подсознания. Человек, не владеющий методами контроля своих невербальных средств выражения, не может подделать эти импульсы и эти знаки. Подделать или копировать жесты, мимику и другие невербальные знаки практически невозможно, потому что в течение долгого времени нельзя контролировать всю их совокупность, а одновременно с ними еще и речь. Следовательно, можно доверять невербальному языку больше, чем вербальному каналу общения. Для повышения эффективности деловых коммуникаций очень важно уделять внимание невербальным знакам партнера, знать язык невербального общения.

Для человечества нет общих норм невербального общения, на них накладывает сильнейший отпечаток конкретная культура. Невербальный язык представителя одной страны существенно отличается от невербального языка человека, живущего в другой стране. На отдельные элементы невербального языка и невербальные коммуникации в целом оказывают влияние следующие факторы:

- национальная принадлежность (у разных народов одни и те же жесты могут иметь разное значение);
- профессиональная принадлежность (слабое рукопожатие пианиста, например, свидетельствует не о его слабости, а о профессиональной необходимости беречь пальцы рук);
- социальный статус (высокий социальный статус обычно предполагает уменьшение жестикуляции и яркого импульсивного проявления чувств);
- возраст и состояние здоровья (с возрастом и болезнями может снижаться жестикуляция и эмоциональность, громкость и скорость речи, изменяться взгляд, звучание голоса);
- принадлежность к группе (групповые традиции могут существенно повлиять на жесты и мимику человека);

- воспитание и уровень культуры человека (определяют представления о правилах поведения, приличном и неприличном в общении с другими людьми);
- актерские способности (талантливые актеры, вживаясь в роль, способны воспроизводить и невербальные реакции изображаемого персонажа, именно поэтому их актерская игра настолько убедительна);
- физическая возможность проявить и воспринять невербальные знаки в общении (опосредованное общение, например, затрудняет их полноценное восприятие).

Невербальные знаки необходимо читать в системе, так как они взаимодополняют и уточняют друг друга, кроме того, они могут соответствовать или не соответствовать словам, которые сопровождают. Очень часто знаковая система невербальной коммуникации входит в противоречие с речью. Например, в деловом взаимодействии при интерпретации мимики особое внимание следует обращать на согласованность мимики со словами. Мы не обращаем повышенного внимания на мимику и не воспринимаем ее отдельно в процессе общения, пока она согласуется со словесными высказываниями партнера. Еще один важный момент: если насильно лишить человека возможности демонстрировать невербальные знаки, у него в связи с их отсутствием поменяется психологическое состояние. Например, если человек жестами показывает негативное отношение к вам, нужно лишить его физической возможности проявлять это отношение, и, скорее всего, ситуация улучшится.

Лицо – зеркало души, особая роль в передаче информации в коммуникации отводится движениям мышц лица – *мимике*. Интересно, что независимо от культуры и национальности все люди более или менее точно определяют мимические конфигурации, соответствующие радости, страданию, гневу, страху, удивлению, презрению. Легче всего распознаются радость, гнев, удивление и презрение; страх и страдание – сложнее.

При оценке знаков невербальной коммуникации важно обратить внимание прежде всего на взгляд и жестикуляцию партнера. Глаза, в силу того что они занимают центральное положение на лице человека и обеспечивают через зрительный анализатор более трех четвертей поступающей в мозг информа-

ции, являются крайне информативным объектом анализа. Именно взгляд наиболее адекватно выражает настроение человека. Мы не способны контролировать движение зрачков: они сужаются или расширяются произвольно, передавая тем самым информацию об отношении к собеседнику, нашей реакции на его слова или действия. Когда мы волнуемся, зрачки расширяются в четыре раза, когда сердимся, наши зрачки сужаются.

Взгляд можно тренировать и нужно правильно выбирать. В зависимости от обстоятельств выделяют три вида взгляда: деловой, социальный и интимный. *Деловой взгляд* направлен на треугольник на лбу партнера по переговорам; *социальный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и ртом собеседника; *интимный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и солнечным сплетением визави. Взгляд поверх очков воспринимается собеседником как выражение негативного критического отношения, не самой доброжелательной оценки. Такой взгляд вызывает соответствующую реакцию, поэтому часто людям, которые носят очки, рекомендуют снимать их, когда они говорят, и снова надевать, когда слушают. Подобный алгоритм действий направлен на то, чтобы смягчить собеседника, и позволяет держать разговор под контролем. Взгляд «искося» в совокупности с улыбкой и слегка приподнятыми бровями свидетельствует об интересе, является сигналом ухаживания; тот же взгляд вместе с поджатыми губами и опущенными уголками рта говорит о враждебности, подозрительном или критическом отношении. Устремленный в одну точку «пустой» взгляд — чаще всего признак неуверенности, смущения или стыда.

Для того чтобы понять состояние человека, необходимо смотреть ему в зрачок. Если вы хотите вызвать в человеке доверие, смотрите ему в глаза не менее 70 % всего времени общения, и в большинстве случаев вы добьетесь успеха. Если в процессе диалога ваш партнер практически не смотрит вам в лицо или смотрит значительно реже, чем обычно, и будто бы украдкой, можно сделать вывод, что он либо совсем не желает с вами контактировать, либо испытывает чувство сильного дискомфорта, например, из-за необходимости лгать вам. При нормальных рабочих взаимоотношениях (без выраженной личной симпатии или антипатии) собеседник будет чаще смотреть на вас в те мо-

менты диалога, когда его сознание будет менее загружено, или когда вы будете привлекать его внимание, обращаясь непосредственно к нему. Чем напряженнее для интеллекта партнера беседа, тем реже будут взгляды на собеседника, чем свободнее беседа, тем чаще партнеры обмениваются взглядами (само собой, при прочих равных условиях). Если же ваш партнер при беседе почти неотрывно смотрит на вас независимо от фазы диалога, то можно заключить, что вы представляете для него какой-то интерес: например, он изображает «хищника», считая вас легкой добычей; или же он испытывает к вам симпатию; или он очень сильно заинтересован в обсуждении с вами этого вопроса с деловой точки зрения. Если в разговоре, не требующем от собеседника большого интеллектуального напряжения, этот человек перестал на вас смотреть, значит, его отношение к вам ухудшилось, и нужно подумать о причине его недовольства.

При «чтении» невербальных знаков, связанных с глазами, важно обращать внимание на степень их открытости. Широко открытые глаза могут выражать доверчивость, мечтательность, наивность, но вместе с тем именно этот знак лучше всего отработывают мошенники, стремясь создать впечатление человека, не способного на обман и предательство. Закрытые (но без особого напряжения) глаза свидетельствуют о попытке человека сконцентрироваться или же дистанцироваться от внешних раздражителей. Прикрытые глаза, когда веко закрывает верхнюю часть глаза, чаще всего выражают покорность, равнодушие, скуку, полное отсутствие интереса к происходящему, порой являются признаком сильнейшего утомления. Прищуренный взгляд отражает напряженное внимание, недоброжелательность, критичность.

Наряду с визуальным контактом крайне информативными зрительно воспринимаемыми знаками невербальной коммуникации являются поза и жесты. *Поза* – положение тела, «застывшее движение». Человеческое тело способно принимать около тысячи положений (поз), часть которых в силу исторически сложившейся культурной традиции запрещена, а часть закрепляется как приемлемая. Поза ярко демонстрирует отношение человека к происходящей коммуникации. Тело человека, заинтересованного в общении, будет ориентировано на собеседника,

наклонено к нему, в противоположном случае человек будет откидываться назад, отклоняться в сторону. Доброжелательность и доверие, психологический комфорт выражают так называемые открытые позы. В открытой позе сидящий человек вытягивает ноги и раскидывает руки, стоящий – раскрывает руки ладонями вверх. Нежелание общаться, негативное отношение, неуверенность демонстрируют закрытые позы. В закрытой позе человек старается заслонить переднюю часть тела, занять как можно меньше места в пространстве, прислониться к чему-либо. Типичный пример закрытой позы – скрещенные руки и ноги в любых вариациях.

Поза отражает, как человек представляет свой статус по отношению к статусу присутствующих. Стоящие на более высокой ступени иерархической лестницы обычно принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные. Человек, которому ничего не нужно доказывать, не нужно заявлять о своем статусе и положении, спокоен и расслаблен в свободной непринужденной позе.

Жесты – это имеющие определенное значение или смысл движения человеческого тела или его части, соответственно являющиеся знаком или символом. В рамках деловых коммуникаций выделяют следующие группы жестов.

Коммуникативные жесты. К этой группе относятся жесты приветствия или прощания, привлечения внимания, утвердительные, отрицательные, вопросительные и т. д. В данную группу входят преимущественно осознанные жесты.

Жесты уверенности, доминирования. Позицию уверенности в своих силах и статусе могут выражать следующие жесты: кисти рук человека соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются; кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят (чем ближе к локтю одна рука обхватывает другую, тем выше с позиции власти чувствует себя ваш собеседник); одна рука обхватывает другую в области ладони; руки в карманах, большие пальцы снаружи (яркая демонстрация собственной мужественности); локти не прижаты к туловищу и т. д.

Жесты оценки получаемой информации, в частности несогласия. Прикосновения собеседника к носу или легкое потирание его в процессе вашей речи свидетельствует об озабо-

ченности, несогласии с вашей позицией и наличии у него контраргументов; почесывание подбородка связано с обдумыванием следующего хода в диалоге (особенно в конфликтных дискуссиях сочетается с взглядом искоса); ситуация, когда ноги сидящего собеседника направлены к выходу, демонстрирует его желание уйти; такое же желание выявляется, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону; положение руки, когда один палец отставлен, остальные под подбородком, свидетельствует о критической оценке сказанного вами или об общем негативном отношении к партнеру в данный момент; если рука собеседника поглаживает шею, таким образом выражаются недовольство, отрицание, гнев. О нежелании вступать в контакт свидетельствуют скрещенные руки и ноги у сидящего человека, скрещенные руки с пальцами, плотно обхватывающими предплечье; напротив, демонстрация открытых ладоней и тыльной стороны запястий – знак открытости, принятия, готовности к диалогу.

Жесты агрессии: тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях; поза на стуле «верхом»; руки в передних карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин – агрессивность.

Жесты неуверенности: прижатые вплотную к бокам локти; потирание уха; ёрзание на сиденье; одной рукой ваш собеседник тербит пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет; человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины); партнер во время разговора стремится к чему-нибудь прислониться или на что-то опереться либо стоит, опираясь на стул или стол; держит руки за спиной, в карманах полностью или скрещенными на груди.

Жесты готовности завершить встречу или разговор выражаются в том, что собеседник подается всем телом вперед, при этом его руки опираются на колени или ручки кресла, затем корпус постепенно разворачивается к двери. Жесты неготовности слушать, говорить, принимать решения связаны с «расфокусированным» взглядом и общей позой расслабленности, они также свидетельствуют о нежелании партнера продолжать коммуникацию. Когда подобные позы и жесты появляются во время разговора, резонно либо сменить тему, либо завершить разговор.

Если вы хотите произвести хорошее впечатление на собеседника, то никогда не принимайте позу расслабленности.

Безусловно, главным источником информации об эмоциональном состоянии человека является лицо. Но мимика сознательно контролируется человеком гораздо успешнее, чем движения тела, поэтому выражение лица является менее информативным по сравнению с его жестами, походкой, позой. Человек, скрывающий свои чувства и преподносящий нам заведомо ложную информацию, скорее всего, сумеет справиться с лицом, но язык тела его выдаст.

Физиологические симптомы лжи собеседника:

- сухость во рту вызывает у человека желание пить;
- сухость губ ведет к их периодическому облизыванию;
- зрачки сужаются;
- дыхание становится тяжелым;
- изменяется цвет лица;
- рот кривится, губы напрягаются, человек их покусывает или жует;
- учащается моргание (мигание);
- начинается зевота;
- появляется нервный кашель, покашливание;
- теряется контроль над тембром голоса, его тоном;
- происходит частое сглатывание слюны.

Мимика и жестикация при неискренности. Человек, который лжет, обычно:

- не может спокойно усидеть на месте;
- тербит края своей одежды, стряхивает с нее пыль, снимает соринки (реальные, а порой и мнимые);
- потирает руки, интенсивно курит;
- трогает голову, поправляет волосы, касается различных частей лица;
- играет с какими-либо предметами;
- не может сдержать появляющуюся дрожь в коленях;
- стремится «спрятать» свое тело, вывести его из вашего поля зрения (облокачивается на шкаф; разваливается на стуле, съезжая с него под стол, и т. п.);
- покусывает губы или ногти, почесывает разные части тела;

- оттягивает воротник рубашки и интенсивно трет шею под ним;
- отводя взгляд вниз, сильно трет один глаз;
- избегает взгляда собеседника или, наоборот, постоянно смотрит ему прямо в глаза, явно при этом переигрывая;
- покачивает ногой или направляет ноги к выходу;
- держится за какой-нибудь предмет или облокачивается на него;
- периодически почесывает или потирает нос, особенно в процессе разговора;
- улыбается чаще, чем требует ситуация;
- прикрывает рот рукой в процессе разговора, руки держит близко ко рту или горлу.
- Возможны и такие проявления:
 - рассогласование между словами и жестами (например, кивает головой при отрицательных ответах);
 - тело повернуто в сторону от собеседника, голова опущена;
 - брови хмурятся или поднимаются;
 - руки прячутся, беспокойно движутся, ладони неосознанно скрываются.

Вербальные сигналы, выдающие ложь:

- деловой партнер чрезмерно подчеркивает свою честность;
- жалуется на плохую память;
- говорит необоснованно пренебрежительным, вызывающим или враждебным тоном, явно провоцируя ответную грубость;
- пытается вызвать вашу симпатию, доверие, чувство жалости;
- использует уклончивые ответы на вопросы;
- отвечает вопросом на вопрос.

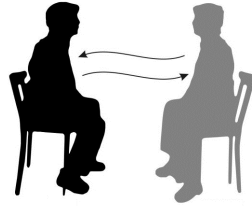
Искренний человек отстаивает свою искренность при выражении вами сомнений в ней, а уклончивые ответы на прямые вопросы не вписываются в понятие нормального поведения.

Симптомы лжи, неискренности можно выявить. С этой целью попробуйте проделать следующее:

- 1) задавайте прямые вопросы, глядя в глаза собеседнику, и следите за его реакцией;
- 2) глядите на партнера в упор, с явным выражением сомнения в достоверности его утверждений;
- 3) используйте речевые, мимические и прочие приемы, направленные на активизацию реакций собеседника;
- 4) ведите разговор с нарушением интимной зоны собеседника, подходите к нему сзади, сбоку и спереди;
- 5) посадите вашего собеседника спиной к открытому пространству (двери, проходу, окну);
- 6) ладони поверните вниз, к полу;
- 7) используйте вопросы-ярлыки («не так ли?»), прием «выбор без выбора» («сейчас или позже?»);
- 8) уловив ложь, спросите доброжелательно: «Повторите, пожалуйста, что вы сказали!».

В заключение темы отметим следующее: невербальные сигналы имеют двойственную природу. Мы можем выделить знаки, специально демонстрируемые для передачи информации, и знаки, выдающие информацию непреднамеренно, независимо от желания человека. Исходя из этого важно в рамках деловых коммуникаций не только считывать невербальные знаки партнера, соотнося их с его речью, но и уметь с помощью систем невербальной коммуникации усиливать собственное речевое воздействие. Понятно, что невозможно полностью контролировать свои невербальные знаки, потому что мы не можем контролировать сферу бессознательного, но можно, используя ряд несложных приемов, поставить их себе на службу насколько это возможно. Готовясь к переговорам, деловой встрече, имеет смысл, например, специально потренироваться перед зеркалом, отработать комплекс жестов, демонстрирующих вашу искренность, расположенность к собеседнику, отсутствие агрессии. Важно соблюдать соответствующую дистанцию, чтобы расстояние между собеседниками позволило скрыть невербальные микросигналы, например, изменение размера зрачков или выступившую испарину. Необходимо чаще сознательно использовать положительные невербальные знаки и стремиться избавляться от отрицательных, всегда стараться контролировать свою позу и интонации.

Очень полезным приемом в деловой коммуникации является «отзеркаливание». Этот простой прием помогает эффективнее установить взаимопонимание с партнером, вызвать его доверие. Что значит «отзеркалить» партнера? Попробуйте говорить с ним в одном темпе, с одинаковыми интонациями и громкостью. Не копируя напрямую, не передразнивая, попытайтесь использовать позы и жесты схожие с его позами и жестами. Синхронизируйте с его ритмом речи и жестами свои собственные жесты и речь.



ТЕМА 4

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОСТРАНСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛЮДЕЙ В РАМКАХ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Для организации эффективной деловой коммуникации очень важно правильное расположение людей в пространстве при общении. Существует наука – *проксемика*, которая исследует эту проблему. Для каждого человека очень важно иметь собственную личную территорию, которой может быть дом или квартира, машина, рабочий стол или личный стул. Мы всегда пытаемся подчинить себе окружающее нас небольшое пространство и воспринимаем все находящееся в этом пространстве как часть себя или свою собственность. Мы не просто переносим себя в пространстве вместе со своим полем, мы еще как бы оставляем это поле в тех местах, где часто бываем. Для самого человека очень важно, чтобы он понял, где его место в доме или офисе, но не менее важно понять, где места других членов семьи или коллег.

Все мы нуждаемся в определенном воздушном пространстве вокруг тела, для нашего психического и этического комфорта нам необходима некоторая дистанция, расстояние, отделяющее нас от других людей. Человек, не чувствующий необходимости дистанцироваться, не ощущающий коммуникативного пространства, почти наверняка психически болен. Часто бывает, что люди входят в состояние нервного стресса оттого, что нарушаются их территориальные притязания. Выбор дистанции между собеседниками зависит от взаимоотношений между людьми (мы становимся ближе к тем, кто нам нравится) или индивидуальных особенностей (национальной принадлежности

или темперамента, например, интровертам неприятно общение, при котором собеседник подходит очень близко).

В человеческих контактах выделяются следующие зоны дистанций.

Интимная зона (до 50 см). В деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону не принято, в эту зону допускаются лишь близкие. Вторжение в интимную зону вызывает у человека выброс адреналина, учащенное сердцебиение, прилив крови к голове. Для коммуникаций в этой зоне характерны тактильный контакт, негромкий голос, доверительность и открытость, проявляемые партнерами. Дистанция, определяющая интимную зону, различается у разных народов. У жителей северных стран она больше, чем у южан или японцев, например.

Личная зона (от 50 до 120 см). В рамках этой дистанции осуществляются нормальные коммуникационные процессы между деловыми партнерами. Предполагает только зрительный контакт.

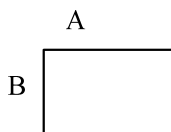
Социальная зона (от 120 до 400 см). Социальная зона – это расстояние, на котором мы держимся от незнакомых людей или тех, кого не очень хорошо знаем, а также при взаимодействии с малой группой.

Публичная зона (свыше 4 м) – расстояние, предпочтительное при взаимодействии с массовой аудиторией, с большой группой людей, например, на митинге, в лекционной аудитории и т. п.

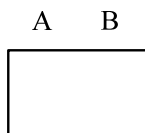
Очень часто в обыденной жизни мы попадаем в условия скученности людей (в заполненном лифте, общественном транспорте, при выходе из концертного зала или со стадиона), когда обстоятельства вынуждают нас вторгаться в интимные зоны друг друга. Существуют правила делового этикета, регламентирующие поведение в такой ситуации. Например, если вы едете в лифте, следует смотреть прямо перед собой или на указатель этажей над головой. В общественном транспорте, чем теснее, тем сдержаннее должны быть ваши движения. В условиях скученности, где бы вы ни находились, не рекомендуется смотреть в упор на других людей, разговаривать с кем-либо (даже со знакомыми); не допускается никакое проявление эмоций – ваше лицо должно сохранять нейтральное выражение.

Для успешного построения эффективных деловых коммуникаций важна не только дистанция, но и взаимная ориентация людей в пространстве в процессе делового общения. Большое значение имеет, в частности, использование возможностей сесть за стол там, где удобно или важно для достижения целей. К каким же выводам можно прийти, наблюдая за тем, как рассаживаются деловые люди в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом?

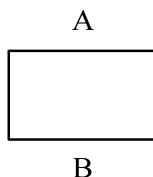
1. *Позиция непринужденного общения* (угловая позиция) используется людьми, которые находятся в дружеских отношениях; подходит больше всего для дружеской непринужденной беседы, хотя возможна и для делового разговора: руководитель – подчиненный, врач – пациент. Это позиция, способствующая постоянному визуальному контакту и создающая условия для жестикуляции, не мешающей партнеру, позволяющая беспрепятственно наблюдать друг за другом. Угол стола служит частичным барьером: при возникновении конфронтации можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания – сблизиться; при этом территориальное разделение стола отсутствует.



2. *Позиция сотрудничества.* Одна из самых удачных позиций для обсуждения и выработки решений. Такая позиция очень подходит для непосредственного делового взаимодействия. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсуждать и выработать общие решения.



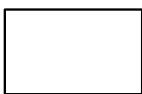
3. *Соревновательно-оборонительная позиция.* Положение друг против друга способствует созданию атмосферы соперничества, при которой каждый из участников жестко ведет свою линию, отстаивает свою позицию, пытается обыграть делового партнера. Когда люди сидят непосредственно друг напротив друга, они бессознательно делят стол на две части, соответственно каждый осознает свою половину стола как принадлежащую ему территорию, негативно



воспринимая вторжение партнера. Стол между ними является своеобразным барьером. Достичь согласия при такой позиции за столом чрезвычайно трудно, даже компромисс затруднителен, а вот конфликт вполне возможен. Однако выбор этой позиции оправдан, если нужно подчеркнуть превосходство одной из сторон, так как это может свидетельствовать о субординации. Разговор тогда должен быть коротким и конкретным.

И именно так садятся за стол переговоров, в этом случае подобная раскладка означает равноправную позицию и может способствовать конструктивному общению.

А



В

4. *Независимая позиция.* В определенных ситуациях делового общения целесообразно занимать независимую позицию, т. е. по диагонали через весь стол. Эта позиция характерна для людей, не желающих общаться с другими людьми.

Она свидетельствует об отсутствии заинтересованности, даже о враждебности, или о желании остаться незамеченным.

Не только расположение собеседников за столом влияет на эффективность деловой коммуникации, но и форма стола, аксессуары на нем; размер и форма стульев или кресел тоже имеют большое значение. Например, *квадратный стол* (формальный) способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению. Именно квадратные столы более всего подходят для коротких переговоров или для ситуаций, создающих отношения начальник – подчиненный. Нужно учитывать, что человек, сидящий напротив вас, будет оказывать наибольшее сопротивление. Люди, сидящие рядом, будут помогать. При этом сидящий справа больше, чем сидящий слева. За прямоугольным столом при встрече партнеров одинакового социального статуса считается главным место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери.

Круглый стол (неформальный) создает атмосферу неофициальности и непринужденности, является идеальным для ведения переговоров или обсуждения дел людьми, имеющими одинаковое положение в обществе, потому что в этом случае каждый человек занимает одинаковый сегмент стола по сравнению с другими (вспомните, например, легендарный круглый стол

короля Артура и его рыцарей). Если убрать стол и поставить *кружком* стулья, это тоже поддержит атмосферу расслабленности и доверия.

Кроме формы стола и местоположения собеседников за ним статус партнеров подчеркивают размер и высота стула, его качественные характеристики и, как упоминалось, местоположение в кабинете. Чем выше спинка стула, дороже сам стул, тем выше статус занимающего его человека. Не случайно в начальных кабинетах посетителям предлагают обычные стулья, в то время как хозяин кабинета сидит в кожаном кресле с высокой спинкой. Стулья на колесиках, так же как вращающиеся стулья, предоставляют большую степень свободы движения по сравнению с обычными. Они более комфортны, так же как стулья с подлокотниками или возможностью откидываться. Удобное, эргономичное рабочее место – залог успешной работы в любой сфере деятельности.

Пространственное размещение собеседников всегда несет определенную смысловую нагрузку. Например, с точки зрения техники включения и выключения партнера из разговора. Если третий собеседник намеревается присоединиться к двум другим, то сигналом, что его присутствие в беседе одобряется, станет то, что собеседники развернутся к нему всем телом, образуя треугольник. В случае если присутствие третьего нежелательно, к нему повернут только головы, демонстрируя, что его заметили. Случается, что разговор, начавшийся в открытом треугольнике, приходит к тому, что два собеседника образуют закрытую формацию, чтобы исключить третьего, о чем очень ясно свидетельствует направление носков обуви. Направленность ступней показывает направление, в котором человек хотел бы двигаться, и указывает на людей, которые ему интересны или кажутся привлекательными. Когда человек хочет закончить разговор или уйти, его тело или ступни разворачиваются в сторону выхода. Если вы заметили этот невербальный знак, попробуйте приложить усилия, чтобы вновь заинтересовать собеседника, если же это не получается, лучше первым прервите беседу, чтобы сохранить контроль над ситуацией.



ТЕМА 5

СТИЛИ И МЕТОДЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Деловое общение осуществляется в различных стилях. Стиль общения – это предрасположенность к определенному общению, поведенческий стереотип, который проявляется в том, как человек склонен подходить к большинству ситуаций. Традиционно выделяются три основных стиля делового общения: гуманистический, ритуальный и манипулятивный.

Гуманистический стиль ориентирован на удовлетворение потребности человека в понимании, сопереживании, сочувствии, направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, наиболее личностный стиль общения. Партнеры воспринимают друг друга как самодостаточных, целостных, самостоятельных личностей, без разделения на важные или неважные качества или функции. Гуманистическое общение определяется не только его целями и условиями, но в первую очередь индивидуальностью партнеров, их взаимоотношениями и настроением. При всех положительных качествах этого стиля общения он не всегда допустим в рамках деловых коммуникаций.

Ритуальный стиль обеспечивает выполнение главной задачи этого партнерства – поддержание связи с социумом. В ритуальном общении партнер выступает необходимым атрибутом, главная функция которого – следование роли (социальной, профессиональной, личностной и т. д.) для подкрепления представлений о партнере как адекватном члене общества. В жизни присутствует огромное количество ритуалов, различных ситуаций, в которых каждый участвует как своеобразный персонаж с заранее заданными характеристиками и функциями. Многие контакты, осуществляемые в подобном стиле, кажутся со стороны (и изнутри порой тоже) бессмысленными и неинформативными,

часто мы участвуем в ритуальном общении автоматически, выполняя требование ситуации. Например, здороваемся и обмениваемся дежурными фразами со знакомыми и незнакомыми людьми в своем подъезде или организации. Однако если нас лишит этого ритуала, мы воспримем потерю негативно, ощутив ее как социальную изоляцию.

Манипулятивный стиль наиболее распространен в рамках делового общения. В данном случае манипуляция не носит негативного характера. Огромное количество деловых, профессиональных задач решается с применением этого стиля общения. Управление, обучение, убеждение всегда включают элементы манипуляции. Манипулятивное общение предполагает использование партнера как средства достижения внешних по отношению к нему целей. Однако существует опасность деформации личности при постоянном и успешном применении манипулятивного стиля общения, когда он подменяет все остальные стили и кажется единственно возможным.

Каждый человек демонстрирует свой индивидуальный стиль общения, который зависит от его характера, воспитания, жизненного опыта, отношения к другим людям, от принятой в данном обществе модели поведения и конкретной ситуации. Очень часто люди могут демонстрировать «чужой» стиль общения.

К методам делового общения относятся прежде всего поощрение, наказание и критика. Особенно ярко эти методы проявляют себя во взаимодействии руководителя и подчиненных. *Поощрение* – это положительное воздействие на человека с целью закрепления достигнутых им результатов, выражается в признании его заслуг. Поощрение может осуществляться в виде благодарности, похвалы, комплимента, подарка, награды и т. д. Поощрение, выражающееся повышением социального статуса или улучшением материального положения, называется наградой. Значение поощрения в деловом общении определяется и тем, что оно ориентирует внимание других сотрудников, общественного мнения на достойные подражания примеры. Способность оценить чей-то труд, признать его полезность и незаменимость, сказать человеку приятные слова создает условия для эффективного взаимодействия. Умение дать человеку возможность почувствовать собственную значимость помогает быстрее получить желаемое.

Похвала, комплимент оказывают положительное воздействие даже тогда, когда ваш партнер демонстрирует неприязненное отношение. В рамках делового взаимодействия, делая комплимент ситуативно уместно и адекватно ожиданиям делового партнера, можно расположить его к себе, изменить негативную установку на благоприятную. Однако, говоря комплименты деловым партнерам, нужно обязательно учитывать специфику национальной, культурной, религиозной принадлежности собеседника. Иначе, вместо того чтобы порадовать партнера, можно его оскорбить. Некоторые комплименты женщинам могут показаться очень странными: удачным комплиментом японке считается ее сравнение со змеей; в Индии женщине польстит, если сравнить ее с коровой, а ее походку – с походкой слона; в Корее сравнение женщины с лисой – изысканный комплимент ее элегантности; обращение к женщине «Гусыня!» в Египте не оскорбление, а проявление ласки.

Поощрение вызывает положительные эмоции, стимулирует желание выполнять работу еще лучше; часто дает гораздо лучшие результаты, чем наказание. Но! Поощрение является очень результативным методом делового общения при его заслуженности и соразмерности качеству и эффективности трудовой деятельности.

Понятие *критика* (от гр. «искусство разбирать, суждение») имеет несколько значений: обсуждение с целью дать оценку, разбор чего-либо; отрицательное суждение с целью указания недостатков; проверка достоверности чего-либо. Критика является одной из наиболее распространенных форм выражения неудовлетворенности деятельностью коллег или подчиненных. Важнейшей задачей критики в деловом общении выступает выявление ошибок и их разбор. Критика – это и средство обнаружения недостатков, которые нужно исправить, и сам процесс их устранения. Критика должна быть объективной, т. е. вызванной недобросовестной, неумелой работой сотрудника, его негативным поступком, и конструктивной, мобилизующей работника на лучший труд, вселяющей в него уверенность в собственных силах и успешных результатах.

Наиболее эффективна позитивная критика, которая осуществляется в присутствии объекта критики, она всегда ситуативно уместна. Предметом критики являются не личность чело-

века, его характер, умственный потенциал, особенности, а дела и поступки. Объективная критика опирается только на конкретные факты и аргументы. Цель критикующего состоит в выявлении действительных причин допущенных ошибок, а результатом должно стать решение, способное изменить ситуацию, и конкретные предложения по устранению недостатков и снятию возникших проблем. Критика должна быть щадящей, высказываться в корректной форме, использование оскорблений не допускается.

Разрушительная критика по форме выражения представляет собой монолог. Такого рода критика неэффективна в деловых коммуникациях, потому что не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого; не допускает наличия двух позиций, взаимно уточняемых или вырабатываемых в процессе беседы. У такого критикующего только одна позиция, одна точка зрения, он заранее присвоил себе право на абсолютную истину. Отрицательный эффект такой критики порой гораздо сильнее, чем положительный. Конструктивная, справедливая критика ставит своей целью не моральное уничтожение оппонента, а диалог носителей двух равноправных позиций, во взаимодействии которых и осуществляется совместный поиск средств по преодолению обнаружившихся трудностей и проблем.

Нужно уметь правильно критиковать и принимать критику. Прежде чем критиковать, попробуйте выяснить, нельзя ли исправить ситуацию без критики, и обязательно узнайте позицию критикуемого по сути негативного события. Важно предельно четко определить цели критики: вы должны хорошо понимать и объяснять, что и как конкретно должно измениться. Для успеха критического анализа необходимо создать доброжелательную атмосферу в начале разговора, выбрать форму критического воздействия, соответствующую способу восприятия собеседника. Прежде чем высказать критические замечания, нужно обязательно дать полностью высказать свою позицию критикуемому. Критика должна быть эмоциональной, но не обидной; доброжелательной; с точным указанием ошибки сотрудника и без использования слов и выражений, способных его оскорбить. Нужно помнить, что задеть человека можно не толь-

ко словами, но и тоном, позой, жестами или мимикой. Поэтому необходимо быть предельно корректным, особенно когда критикуете неприятных вам людей. Нельзя повторно критиковать человека, уже исправившего ошибку.

Обязательно надо определить реакцию собеседника на критику. Свидетельством адекватной реакции являются кивки головой, контакт глаз, доброжелательное выражение лица. Реакция обиды проявляется в закрытых жестах, опущенных плечах, отсутствии контакта глаз. Обиды можно избежать, сказав, например, что работа выполнена хорошо, но нужно устранить небольшие недостатки, с чем критикуемый, несомненно, быстро справится. В случае, когда ответом на критику становится неприкрытая агрессия (суженные зрачки, сжатые зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т. д.), целесообразно предложить критикуемому самому решить, принимать ли высказанные пожелания или отвергать.

Завершить критику важно на позитивной ноте, предложив возможную помощь и эмоционально поддержку. Обязательно руководствуйтесь принципом уместности критики по отношению к конкретным людям (начинающий работник, новый партнер, собеседник в депрессивном состоянии, с семейными проблемами или проблемами со здоровьем и т. д.).

Умейте не только критиковать, но и принимать критику. Самая важная установка – понимание, что как бы ни была сделана работа, выполнено поручение, всегда можно сделать лучше. Задумайтесь, чем именно вызвана критика и как вы можете исправить положение. Не воспринимайте критику в свой адрес как оскорбление и выражение пренебрежения, поймите, что скорее отсутствие критики выражает пренебрежение к вам как работнику. Если вас критикуют, то верят в ваши способности исправить ситуацию и дают вам возможность сделать это своевременно.

Наказание – мера воздействия на человека, совершившего проступок, применение каких-либо правовых или неправовых санкций по отношению к нему. В рамках деловых коммуникаций наказание может быть осуществлено в виде штрафа, выговора, понижения в должности, увольнения. Основным этическим требованием к наказаниям является их неотвратимость за сознательно допускаемые и систематические недостатки в работе.



ТЕМА 6

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Основными формами деловых коммуникаций являются: деловые переговоры, деловая беседа, деловая переписка, деловое совещание, телефонные разговоры, дискуссия (спор, полемика), публичное выступление.

Деловые переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности; передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта, заключить соглашение, сделку, контракт. Переговоры могут быть официальными (по протоколу, со строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов) или неофициальными (проходящими в форме непринужденной беседы и не предполагающими по окончании подписания каких-либо официальных бумаг); внешними (с деловыми партнерами и клиентами) или внутренними (между сотрудниками). Даже имеющие одинаковое содержание переговоры могут очень различаться по своим психологическим целям и задачам. Выделяют два подхода к переговорам: *конфронтационный* и *партнерский*. *Конфронтационный подход* предполагает уверенность сторон в том, что целью переговоров является только победа, а отказ от полной победы означает поражение. *Партнерский подход*, наоборот, реализуется путем совместного анализа проблем и поиска взаимоприемлемых решений, при которых в выигрыше оказываются обе стороны.

Переговоры включают три стадии: *подготовка переговоров*, собственно *процесс переговоров* и *достижение согласия*.

В процессе *подготовки переговоров*:

1) выбираются средства ведения переговоров, т. е. процедуры и средства необходимые для их осуществления, определяются в случае необходимости посредники, арбитраж, суд, способствующие решению проблемы. Далее устанавливается контакт между сторонами (телефон, электронная почта), включающий определение обязательных процедур переговоров при взаимодействии всех заинтересованных сторон;

2) происходит сбор и анализ необходимой информации – выявляются интересы всех участников переговоров, собираются и анализируются сведения, имеющие отношение к предмету переговоров, проверяется точность данных, чтобы минимизировать вероятность негативных последствий использования недостоверной информации;

3) разрабатывается план сторон переговоров, в рамках которого определяется стратегия, ведущая стороны к соглашению, и тактика переговоров, соответствующая данной ситуации и специфике подлежащих обсуждению спорных вопросов;

4) формируется атмосфера взаимного доверия, для чего проводится психологическая подготовка к участию в переговорах, создается обстановка, способствующая эффективной коммуникации и доверию, признанию сторонами законности спорных вопросов, минимизации негативного влияния стереотипов.

Процесс переговоров состоит из нескольких этапов:

1) в начале переговорного процесса представляются участники с обеих сторон, которые затем обмениваются суждениями, определяющими позиции сторон и взаимные ожидания от переговоров, демонстрируют желание договориться в мирной обстановке, выслушивать и открыто высказывать соображения, проявлять уважение к другой стороне;

2) затем формируется повестка дня, в рамках которой определяется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон, выявляются спорные вопросы, подлежащие обсуждению. Обсуждение начинается с тех спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения выше;

3) раскрываются глубинные интересы сторон переговоров, изучаются спорные вопросы для выявления потребностей

и принципов участников переговоров, которые в свою очередь пытаются принять чужие интересы как свои;

4) разрабатываются варианты предложений для договоренности, которые выбираются как из предложений сторон, так и из сформированных в процессе общей дискуссии, определяют критерии или используются существующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения, формулируются принципы соглашения.

Стадия *достижения согласия* подразумевает:

1) выявление вариантов соглашения, когда подробно рассматриваются интересы сторон, устанавливается связь между ними и имеющимися вариантами решения, оценивается эффективность этих вариантов;

2) итоговое обсуждение вариантов решений, в рамках которого выбирается один из имеющихся вариантов, совершается, формулируется окончательное решение, происходит процедура достижения основного соглашения;

3) достижение формального согласия, которое может быть представлено в виде юридического документа – договора или контракта; формирование условий выполнения этого договора или контракта и процедуры контроля его выполнения. В заключение договоренности придается формализованный характер, разрабатывается механизм принуждения и обязательств, обосновываются гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

Существуют известные приемы, повышающие эффективность переговоров:

- *разделение проблемы на отдельные составляющие.* В случае если не удастся решить проблему целиком, следует выделить в ней отдельные составляющие и попытаться достичь соглашения по ним. Вопросы, по которым не удастся достичь соглашения, снимаются. В результате вы добиваетесь хотя бы частичного соглашения;

- *компромисс.* Участники, не сумев устранить разногласия, идут на взаимные уступки друг другу;

- *поиск общей зоны решения.* Выслушав мнения других участников и сопоставив их со своим, нужно найти общие взгляды или общие интересы.

Важно владеть техникой ведения переговоров. Приведем некоторые правила:

- ни в коем случае нельзя оскорблять и унижать партнера, повышать голос, переходить на личности; необходимы вежливость и корректность. Если ситуация излишне напряжена и партнеры начинают демонстрировать негативное, некорректное поведение, лучше прервать переговоры;

- нельзя допускать, чтобы ваше эмоциональное состояние или эмоциональное состояние вашего партнера влияло на ход переговоров;

- необходимо выслушивать партнера, нельзя игнорировать его мнение, не следует делать замечания в процессе беседы;

- допустимы уточнения в ходе беседы; если вы что-либо неправильно поняли, после уточнения вас могут поправить;

- недопустимы назойливые выпрашивания, особенно не относящиеся к предмету переговоров;

- развивать мысль партнера можно только в заданных рамках, не приписывая ему то, что вы хотели бы услышать, но не услышали. Допустимо развить мысль партнера с его согласия, добавив то, что он хотел сказать, но не сказал, или вывести логическое следствие из сказанного им;

- следует избегать перефразирования, потому что это может внести недопонимание при обсуждении итогов переговоров, сменить акценты, изменить конечный смысл сказанного;

- важно выбирать уместный момент для подведения промежуточных результатов переговоров.

Количество участников с обеих сторон может быть разным: от одного до нескольких человек, что обуславливается задачами и целями переговоров. Что предпочесть: личные или командные переговоры? У обоих типов переговоров есть свои преимущества. В том случае если переговоры ведет один человек, вся ответственность ложится только на него, нет разногласий между представителями одной стороны и решение можно принять сразу на месте, не затягивая. В командных переговорах в состав переговорщиков входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок, и команда соответственно создает более сильную оппозицию противоположной

стороне, но, с другой стороны, дает возможность оппоненту давить на самых слабых участников переговоров.

Инструментами нечестных переговоров являются прежде всего *обман* и *тактика позиционного нажима*. Чаще всего используется *обман* – намеренное введение в заблуждение по поводу предмета договора. В случае появления сомнений обязательно проверяйте факты, но так, чтобы это ни в коем случае не воспринималось как личный выпад против партнера. Важнейший принцип переговоров по существу дела – выход за рамки доверия/недоверия. Обязательно нужно обсудить случай возможного невыполнения договора и предусмотреть его последствия. Если у вас нет уверенности, что другая сторона выполнит договор в намеченный срок, например, можно внести предложение о значительном сокращении стоимости заказанного товара или услуги как санкции за невыполнение условий договора.

Отказ от переговоров или угроза их прекратить – демонстрация *тактики позиционного нажима*. В этом случае можно предложить партнеру обсудить причины такого поведения. Если это просто уловка для принуждения к серьезным уступкам, а не существующее расхождение интересов, то выходом из ситуации может быть только ваша принципиальная демонстрация несогласия вести переговоры на каких-либо предварительных условиях, которые ставят вас в заведомо невыгодное положение. Иногда опытные переговорщики применяют тактику усиления требований, заключающуюся в том, что когда все вопросы решены и обсуждение закончено, одна из сторон вновь к ним возвращается, увеличивая требования. В том случае если это происходит неоднократно и вы чувствуете умысел в действиях партнера, имеет смысл дать ему это понять, а также продемонстрировать готовность прервать переговоры.

Деловая беседа – передача или обмен информацией и мнениями по деловым вопросам; принятие решений и заключение сделок по итогам деловой беседы необязательно. Деловая беседа может быть элементом деловых переговоров или предварять их, она выполняет иные функции. В частности, в рамках деловой беседы возможна совместная разработка идей и замыслов; продуктивное общение работников одной деловой сферы;

стимулирование деловой активности; контроль и координирование деловых мероприятий. Часто понятия «деловые переговоры» и «деловая беседа» употребляются как синонимы, но, хотя между ними и существует тесная взаимосвязь, переговоры представляют собой более сложный и ответственный процесс. Переговоры связаны с взаимодействием с внешним окружением, имеют более четкие правила подготовки, проведения, анализа результатов; завершаются, как правило, заключением соглашений, которые фиксируются организационно-правовыми документами.

Деловая беседа представляет собой процесс общения с использованием как вербальных, так и невербальных коммуникаций. Вербальные коммуникации – речевое, словесное осмысленное общение, средствами которого являются тексты, фразы, слова, отдельные элементы невербального осмысленного материала (фотографии, рисунки и т. п.). Невербальная коммуникация – взаимодействие людей в процессе общения через несловесную информацию (жесты, мимика, позы и т. п.).

Правила подготовки и ведения деловой беседы не так формальны, как для переговоров. Навыки ведения деловой беседы складываются в процессе деловой практики. Процесс подготовки к деловой беседе включает в себя:

- определение цели беседы (далее в зависимости от цели формируется общая тактика);
- информационную подготовку (поиск и систематизация исходных данных, необходимых документов, соответствующих предмету беседы);
- обработку формулировок (необходимо знание и понимание проблемы, принципиальных суждений, профессиональная компетентность и подготовленность);
- определение содержания и последовательности аргументации (предполагается движение от менее убедительных аргументов к более значимым);
- формирование состава участников (этикой деловой беседы регламентируется участие в ней тех лиц, состав которых был заранее оговорен);
- выбор места и времени проведения (время и место проведения должны быть удобны обеим сторонам и не должны отвлекать и мешать нормальному ходу беседы).

Успех подготовки деловой беседы зависит во многом от того, насколько точно вы смогли спрогнозировать позицию, интересы, возможную реакцию другой стороны. Процесс подготовки к беседе позволяет смоделировать ее ход. Проведение беседы включает три этапа. *Начальный этап* предполагает создание благоприятной для принятия деловых решений доверительной атмосферы. Эту атмосферу создают не относящиеся непосредственно к делу фразы, настраивающие партнеров на общую волну. Начальный этап не нужно затягивать. Далее, на *основном этапе* происходит эффективное слушание, используется тактика постановки вопросов и применяются приемы вербального и невербального взаимодействия в соответствии с выбранной целью и тактикой беседы. *Заключительный этап* – этап выхода из беседы должен способствовать сохранению делового настроения участников, быть корректным и кратким. Распространенными ошибками участников деловых бесед являются пренебрежение этапом подготовки и невнимательное отношение к несущественным, казалось бы, правилам ее проведения, например, выбору состава участников или места и времени проведения встречи.

Деловая переписка – совокупность различных по содержанию деловых документов, выделяемых по особому способу передачи текста. Как вид деловой коммуникации переписка подразделяется на деловую и частно-официальную. К деловой переписке относятся деловые письма, например, коммерческие или дипломатические. *Деловое письмо* – это документ, применяемый для передачи информации на расстояние между двумя корреспондентами, которыми могут быть как юридические, так и физические лица. Деловое письмо отправляется от имени одной организации на имя другой, оно может быть адресовано одному человеку, выступающему как юридическое лицо, или коллективу. *Частно-официальное послание* представляет собой деловое письмо, адресованное от частного лица или организации частному лицу. Исходящие из вышестоящих организаций письма, как правило, содержат приказы, уведомления, запросы, разъяснения или напоминания. В вышестоящие организации направляются сообщения и запросы. Между собой организации обмениваются письмами с предложениями, просьбами, сообщениями, извещениями, подтверждениями.

К деловым письмам относятся рекомендательные письма, резюме и характеристики, исковые заявления, жалобы, благодарности, письма-отказы, письма-приглашения на собеседование или презентацию и т. п. Содержание деловых писем должно отвечать следующим требованиям:

- деловой и вежливый стиль изложения, корректность;
- грамотность, как с точки зрения соответствия нормам грамматики, так и с позиции норм делового этикета;
- точность и ясность изложения мысли, предпочтительны короткие предложения и абзацы;
- краткость, отсутствие лишней информации, пустых фраз;
- предельная доступность информации для понимания, текст, точно и однозначно выражающий суть вопроса.

Существуют общие правила написания деловых писем с точки зрения их оформления:

- письмо должно быть напечатано на абсолютно чистой бумаге хорошего качества только с одной стороны листа, желательно на бланке со всеми реквизитами фирмы;
- страницы пронумерованы, начиная со второй, арабскими цифрами; левое поле листа не меньше 2 см, текст напечатан через полтора или два интервала;
- в левом верхнем углу имя человека или название организации адресата, в правом дата полностью;
- ниже на странице с левого края или посередине строки вежливое обращение (например, «Уважаемый Сергей Сергеевич»), после которого можно поставить запятую или восклицательный знак;
- затем собственно текст письма, который заканчивается благодарностью или выражением надежды на дальнейшее сотрудничество;
- после заключительной фразы вежливости («С наилучшими пожеланиями...») или («С уважением ...») под личной подписью автора письма печатается его фамилия;
- письмо складывается пополам текстом внутрь; особо важные письма не сгибаются, соответственно посылаются в специальных конвертах большого размера;
- резолюции на входящей корреспонденции пишутся либо на отдельных листах, либо карандашом.

Правилами деловых коммуникаций предполагается, что ответ на телеграфный запрос должен быть дан в течение трех дней, на деловое письмо – десяти. Если в письме содержится запрос, требующий детального рассмотрения, то в течение трех дней необходимо сообщить отправителю, что письмо принято к сведению, а окончательный ответ дать в течение месяца.

В данном параграфе нам хотелось бы подробнее остановиться на специфической форме делового письма – *резюме*, являющемся одним из важнейших документов для выпускника вуза или молодого специалиста, которые оказываются в условиях конкурентной среды на рынке труда и нуждаются в эффективном средстве самопрезентации, саморекламы. Резюме (по сути своей – самохарактеристика) рассылается в различные организации. Если оно составлено правильно, то повышает шансы соискателя произвести благоприятное впечатление, привлечь к себе внимание, получить приглашение на собеседование. Именно на основании резюме формируется первое мнение о человеке. Часто резюме приносят с собой на собеседование и просят ознакомиться с ним до непосредственного разговора, для повышения эффективности и сокращения времени собеседования.

Резюме могут быть подробными, если отсылаются в кадровые агентства или соискатель претендует на высокую должность, а могут быть краткими. Хронологические резюме представляют собой описание образования и трудовой деятельности в прямом или обратном хронологическом порядке. В России сегодня все больше распространяется американский стандарт составления резюме, предполагающий обратный хронологический порядок описания опыта работы и образования. Функциональные резюме содержат описание основных направлений деятельности, наиболее значимых профессиональных достижений, в силу чего не привлекают внимание кадровых работников к частой смене мест работы соискателем или перерывам в его рабочей деятельности. Стиль резюме предполагает краткость, конкретность, честность и целенаправленность.

Как правильно составить резюме? Начните с заголовка – ваших фамилии, имени и отчества. Затем напишите основные личные данные – дату и место рождения, адрес, телефон, семей-

ное положение. Изложите, на какую должность, условия работы в организации вы претендуете. Далее напишите о своем опыте работы: даты мест работы, занимаемые должности, выполняемые функции и ваши профессиональные достижения. Затем необходимо написать о полученном образовании: даты и учебные заведения, наименование полученной специальности и квалификация, заслуженные призы и звания. В конце резюме указывается дополнительная информация, т. е. данные о знаниях, навыках, личных качествах, имеющих отношение к этой должности, а также важные факты биографии. Например, вы можете написать о ваших навыках работы на компьютере с указанием используемых программ; о владении иностранными языками; о наличии у вас водительских прав, автомобиля, опыта вождения; о военной службе и воинском звании, об общественной деятельности, членстве в партийных или профессиональных организациях; о ваших увлечениях и достижениях, если они имеют отношение к данной работе. Кроме того, дайте сведения об имеющихся у вас рекомендациях, отметьте готовность к длительным командировкам, сверхурочной работе, ненормированному рабочему дню и смене места жительства. Обязательно отметьте в резюме имеющиеся у вас личные характеристики, важные для выполнения профессиональных обязанностей. Лучше, когда в резюме указана свежая дата составления. Это говорит о заинтересованности именно в данной работе. Старая дата может свидетельствовать о долгих поисках работы в разных организациях.

Деловое совещание – форма делового общения, представляющая открытое коллективное обсуждение рабочих проблем группой специалистов. Участниками совещания являются коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и те специалисты, в чью компетенцию входит рабочая проблема, или же те, которым придется ее решать. Лучше, если руководитель делегирует полномочия вести совещание тем специалистам, кто наиболее компетентен в обсуждаемой проблеме, так как, во-первых, это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность участников по

генерированию идей или конструктивных предложений. Когда совещание ведет в авторитарном стиле высший руководитель, то участники совещания чаще всего думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и поддерживают предложенное руководством решение, даже не считая его эффективным. Оптимальное число участников делового совещания – шесть-семь человек. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент полезного участия присутствующих и существенно удлинняет совещание.

Выделяются различные типы совещаний: по планированию, по мотивации труда, по внутрифирменной организации; по контролю деятельности работников; совещания специфические для фирмы и т. д. По своей целевой направленности совещания могут быть разделены на три группы: *оперативные, инструктивные и проблемные*. Целью *оперативного совещания* является выяснение текущего состояния дел в организации, выработка тактики взаимодействия структурных подразделений в связи с текущими производственными задачами, обмен мнениями по актуальным, насущным производственным вопросам. *Инструктивные совещания* имеют целью довести до сведения участников текущую информацию, уточнить возникающие задачи и планы, определить сроки и условия их выполнения. В ходе *проблемных совещаний* вырабатываются общие стратегические программы развития организации на длительный период.

Общее правило этики деловых коммуникаций – недопустимость проведения неподготовленных совещаний. При подготовке совещания нужно определить степень его необходимости, разработать подробную повестку дня и регламент (в данном контексте под регламентом понимается тематика, время, состав участников и выбор ответственного за проведение совещания). Правила организации и этики деловых коммуникаций предусматривают обязательную предварительную рассылку всем предполагаемым участникам совещания повестки дня (с перечислением обсуждаемых вопросов, примерным регламентом и указанием ответственных за подготовку) и краткой информации по существу рассматриваемых на совещании вопросов. Одной из важнейших задач организаторов совещания является обеспечение присутствия заинтересованных и компетентных

специалистов; присутствие лишних людей снижает эффективность обсуждения проблем и увеличивает продолжительность. При разнородной повестке (когда рассматриваются вопросы, затрагивающие различные звенья организационной структуры) целесообразно применять принцип переменного состава участников совещания. Однако в такой ситуации возрастает значимость установления и жесткого соблюдения регламента всеми участниками совещания. При разработке повестки и установлении регламента совещания нужно учитывать организационно-психологические нормы его продолжительности. Человек способен воспринимать инструктивную информацию в течение двадцати-тридцати минут, поэтому оптимальная продолжительность совещания не более полутора часов. Затем у людей снижается умственная активность, способность воспринимать и анализировать поступающую информацию. Исходя из требований по оптимальной продолжительности совещания оно должно иметь перерывы, необходимые для поддержания активности участников. Активность участников гарантирует правило, согласно которому должны выступить все присутствующие. Эффективность совещания определяется также порядком выступлений: оптимально – от низшей должности выступающего к высшей, чтобы мнение предыдущего вышестоящего оратора не влияло на последующие выступления.

Телефонные разговоры. Специфической формой деловой беседы или переговоров является телефонный разговор: специфика телефонного общения определяется прежде всего фактором дистанции, разделяющей общающихся. Основное перераспределение информативной нагрузки в данном случае происходит между вербальным уровнем и интонационным. Таким образом, интонация делового телефонного разговора не менее значима, чем содержание речи. Отмечается, что если есть расхождения между содержанием речи и тоном сообщения, то люди будут больше доверять тону, чем содержанию. Интересно, что мужчины больше сосредотачиваются на содержании разговора, женщин же привлекает сам процесс общения, они обычно тоньше воспринимают нюансы, оценивают собеседника не только как «транслятора информации», но и как человека. При обычном внутригородском общении регламент делового теле-

фонного разговора ограничивает его продолжительность до трех минут.

Несмотря на то, что телефонный разговор имеет существенные отличия от очного общения, правила подготовки и проведения деловой беседы во многом сохраняют свою актуальность при телефонных переговорах. Это касается прежде всего этических и организационных сторон. Так, необходимо уделить внимание определению цели беседы, ее информационной подготовке, отработке формулировок, определению содержания и последовательности аргументации, анализу возможной реакции партнера, а также хронологическому принципу построения разговора. Остаются неизменными общие правила ведения беседы – доброжелательность и демонстрация заинтересованности в диалоге.

Однако правила, относящиеся к очной деловой беседе, не следует полностью автоматически переносить на телефонный разговор. Например, по телефону нужно обязательно представиться в начале разговора (лучше назвать не только свою фамилию, но и организацию и должность), извиниться за беспокойство и уточнить, удобно ли партнеру разговаривать с вами сейчас. Поинтересуйтесь у него, хорошо ли он вас слышит. Учитывайте, что ваш собеседник может быть не один, и это обстоятельство может не позволить ему вести откровенный разговор с вами. В таком случае, если чувствуете неловкость собеседника, попробуйте перенести разговор на другое время или формулируйте свои вопросы к нему в закрытой форме (закрытые вопросы предполагают односложные ответы – «да», «нет», «не знаю»). Если связь прервалась, перезвонить должен тот, кто начал беседу, он же должен первым ее закончить. Неэтично указывать собеседнику на необходимость завершить разговор, если не вы его начали, в крайнем случае, можно сослаться на некую действительно важную причину, не позволяющую вам продолжать; естественно, нужно сделать это максимально корректно. Будьте внимательны при наборе телефонного номера, если не уверены, что набрали правильно, лучше повторите набор. Не обвиняйте человека, который ошибся номером, вряд ли он сделал это намеренно.

Имеет смысл фиксировать дату и время телефонных звонков, кратко записывать получаемую информацию. Если вы не успели что-то записать в процессе разговора, постарайтесь сделать это сразу после него.

Одной из распространенных ошибок в телефонных переговорах является безадресная передача излишней информации. При звонке в незнакомую организацию постарайтесь прежде всего выяснить, в чьей компетенции решение вашего вопроса, подробную информацию следует дать только ему. В свою очередь, если вам звонят и задают вопрос, не входящий в вашу компетенцию, помогите собеседнику разобраться, к кому ему нужно обратиться. Важно всегда помнить, что положительный имидж организации, ее сотрудников во многом формируется вежливым, доброжелательным общением по телефону с клиентами, партнерами.

Появление и повсеместное распространение мобильных телефонов поставило много вопросов об этических правилах пользования ими. В рамках деловых коммуникаций использование мобильного телефона в общественных местах возможно только в случае крайней необходимости. Не нужно класть свой мобильный телефон на стол перед собой во время совещаний, деловых переговоров, обедов, ужинов. Не нужно прерывать разговор или отводить взгляд от собеседника, чтобы принять звонок или сообщение. Лучше отключить телефон на время беседы или переговоров; если по какой-либо причине это невозможно, необходимо заранее предупредить об этом партнеров. Если во время встречи появляется насущная необходимость позвонить, следует выйти и говорить по телефону как можно тише.

С точки зрения правил этикета деловых коммуникаций совершенно недопустимым является использование мобильного телефона: во время приемов и ужинов в ресторане; в самолете, на заправочной станции или в больнице (может быть небезопасно); в религиозных учреждениях, на похоронах; на совещаниях, конференциях; во время деловых встреч и работы с клиентами; при устройстве на работу; во время докладов и лекций; в музеях, театрах, кино и на концертах.

Дискуссия – это обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона высказы-

вает и аргументирует свою позицию, оппонируя другой стороне. Дискуссия выступает неотъемлемой частью деловых переговоров и деловых совещаний. Дискуссия как вид деловой коммуникации широко применяется при обсуждении разногласий в ситуации отсутствия единого мнения по вопросу. Каждый деловой человек должен уметь компетентно и эффективно обсуждать проблемы, возникающие в процессе профессиональной деятельности, убеждать и доказывать, аргументированно отстаивать свою точку зрения и опровергать мнение оппонента. «Спор – наука убеждать». Убеждение есть метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Если партнер в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценить положительные и отрицательные его стороны, а также возможности и последствия других вероятных вариантов решений, результат убеждения считается успешным.

Выделяются несколько видов дискуссии в соответствии с ее целями. Целью *аподиктической* дискуссии является поиск истины. *Эристическая* дискуссия ведется с целью убедить оппонента в правильности своего мнения, склонить его к своей точке зрения. *Софистическая* дискуссия нацелена на победу над противоположной стороной любыми способами и вряд ли может быть признана допустимой с этической точки зрения.

Регламентируют деятельность участников дискуссии и формируют нормы взаимодействия сторон в рамках деловой дискуссии следующие принципы:

- *принцип конструктивной критики* – критика не должна ущемлять достоинство критикуемого оппонента, намеренно оскорблять его;
- *принцип равной безопасности* – обеспечение социальной и психологической защищенности личности в процессе дискуссии. Нельзя причинять психологический ущерб никому из участников дискуссии;
- *принцип адекватности того, что воспринято, тому, что сказано* – нельзя намеренно или ненамеренно исказить смысл сказанного оппонентом;
- *принцип децентрализованной направленности* – содействие возникновению множества альтернативных точек зрения, мнений, путей решения проблемы.

В рамках деловых коммуникаций главной задачей является недопущение перехода дискуссии в спор. В широком смысле понятие «спор» является синонимом понятия «дискуссия», в узком смысле *спор* – это фаза негативного развития дискуссии, характеризующаяся переходом на эмоциональный уровень обсуждения в ущерб логическому, непримиримостью сторон.

Если спора избежать не удастся, постарайтесь использовать его себе на пользу. Тактика ведения спора (и дискуссии в целом) предполагает использование следующих приемов:

1) расположите аргументы в следующем порядке: сильные – в начале аргументации, а самый сильный – в конце ее. В споре сильным аргументом является тот, который кажется наиболее убедительным партнеру, так как затрагивает его чувства и интересы;

2) разоблачите возможные доводы оппонента, предвосхитите его аргументы. Это позволяет разоружить противника еще до нападения;

3) прибегните к отсрочке ответа на каверзный вопрос, ответьте на него в подходящий момент;

4) эффективно опровергайте второстепенные аргументы.

В деловом общении важно соблюдать правила ведения спора (дискуссии): быть вежливым, доброжелательным и выдержанным; не использовать приемы психологического давления, не переходить на личности; согласовывать с оппонентом предмет спора и обсуждать только тот вопрос, в котором хорошо разбираются обе стороны; не уходить от предмета обсуждения, точно придерживаться обсуждаемого вопроса. Владение основными элементами культуры дискуссии в рамках деловых коммуникаций позволяет, не нарушая этических норм во взаимодействии с деловыми партнерами, быстрее и надежнее добиваться успеха в ходе беседы.

Публичное выступление – передача информации различного уровня с соблюдением принципов и правил ораторского искусства одним выступающим (оратором) широкой аудитории. Подготовка к публичному выступлению предполагает знание правил риторики и владение навыками риторики (науки о способах речевого воздействия). Важно не пренебрегать подготовительным этапом, потому что отлично подготовленное выступле-

ние позиционирует вас и как профессионала высокого уровня, и как глубокого интересного человека, а кроме того, является знаком уважения к аудитории. Подготовка к публичному выступлению включает в себя предварительную отработку навыков риторики, непосредственную подготовку к выступлению и изучение навыков поведения во время выступления.

Реализация первого этапа предусматривает выполнение нескольких приемов, позволяющих подготовиться к работе с аудиторией. Эти приемы не являются специфическими только для деловых коммуникаций, они помогут повысить культуру ораторского искусства и в непрофессиональной сфере, кроме того, эти методики доказали свою эффективность в языковой подготовке, при изучении иностранных языков.

Предварительная отработка навыков риторики требует выполнения следующих упражнений и использования некоторых приемов:

1) попробуйте для объективного представления о своих ораторских навыках использовать видео- и аудиозаписи собственных выступлений. Анализируя свое выступление со стороны, легче заметить ошибки и затем исправить их. Например, избавиться от слов-паразитов, неуверенных интонаций и т. п.;

2) постарайтесь выступить на заданную тему перед воображаемой аудиторией. Продумайте план и тематику выступления, представьте состав аудитории, вопросы, которые вам могут задать, попытайтесь спрогнозировать реакцию именно этой аудитории на ваше выступление. Лучше всего, если то, о чем вы будете рассказывать, соответствует вашей профессиональной сфере. Таким образом возможно подготовить универсальный материал для докладов, отточить логику выступления и формулировки, усовершенствовать владение категориальным аппаратом, используемым в деловом общении конкретной специальности, найти инструменты убеждения, которые пригодятся в будущем;

3) очень похож на предыдущий – прием краткого изложения выбранного текста. В ходе этого упражнения можно использовать отрывок из книги или статью. Упражнение даст лучший результат, если вы запишете свою речь или попросите кого-то из близких вас послушать и высказать замечания по форме и стилю изложения;

4) используйте опыт предыдущих ораторов. Данный прием предполагает изучение особенностей стилистики выступлений, манеры общения, специфики средств выразительности речи и способов построения доклада хорошими ораторами с использованием этих наблюдений в собственной ораторской практике;

5) отрабатывайте термины и понятия, используемые в данной профессиональной сфере. Невозможно подготовить убедительное выступление, не владея профессиональной терминологией. Выстроить логические умозаключения и обобщения, четко формулировать предмет доклада, кратко и точно строить фразы проще, если владеешь терминологией.

Важным этапом отработки правил и навыков риторики является *непосредственная подготовка к публичному выступлению*. На данном этапе необходимо уделить внимание структуре предполагаемого выступления. Этим можно пренебречь только при подготовке очень краткого сообщения продолжительностью менее минуты. Во всех остальных случаях предварительное структурирование выступления необходимо. Классическая схема выступления включает в себя: вступление, содержащее основную идею доклада; краткую историю вопроса; тенденции развития проблемы и существующие возможные ее решения; заключение. Основная идея выступления должна формулироваться кратко и подаваться по возможности ярко, чтобы вызвать интерес аудитории. Последующие части выступления обосновывают предложения по решению поставленной проблемы, поэтому должны занимать не менее половины продолжительности выступления, но не заслонять собой его основную структурную часть. Основная часть – предложения по решению проблемы, поднятой в докладе. По регламенту длительность основной части – от одной трети до половины общего времени выступления. Вышеизложенная структура публичного выступления является типовой и может быть изменена в соответствии со спецификой темы доклада по желанию выступающего.

При подготовке и во время выступления нужно помнить о наличии определенных средств, которые делают нашу речь более выразительной и яркой, позволяют установить контакт с аудиторией, поддерживают интерес аудитории к выступлению. Даже безупречный с точки зрения информативности и ло-

гики, продолжительный по времени деловой доклад без использования средств повышения выразительности речи может быть неэффективен.

Устная деловая речь отличается от письменного текста большей выразительностью, что достигается следующими средствами:

1) *выделение главных мыслей.* Смысловое воздействие доклада на слушателей повышается, если в процессе выступления докладчик подчеркивает и отделяет главные мысли от второстепенных короткими паузами, изменением тональности голоса и темпа речи. Оптимально произносить основные мысли в более медленном темпе, чем второстепенные разъяснения и комментарии. Также целесообразно самые важные моменты выступления произносить более громким твердым голосом;

2) *демонстрация заинтересованности и убежденности.* Отношение оратора к теме передается аудитории. Выступление специалиста, не заинтересованного в вопросе, интереса аудитории не вызовет;

3) *варьирование тональности выступления.* Даже официальный деловой доклад не должен быть монотонным: чтобы удерживать внимание слушателей, необходимо учитывать особенности подачи различных его частей. В ораторской практике выделяются следующие тональности выступления: торжественная, мажорная, минорная, просительная, упрекающая, строгая, шутливая. Использование соответствующей тональности обусловлено тематикой и направленностью выступления, его структурными элементами и составом аудитории;

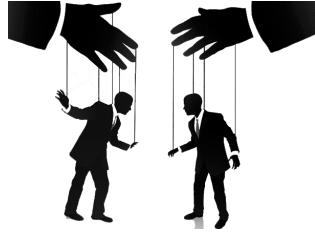
4) *использование примеров, включение в речь образных сравнений, метафор, поговорок.* Этот прием позволяет разрядить обстановку, подсознательно сконцентрировать внимание слушателей на избранных элементах доклада;

5) *использование формы диалога, постановка риторических вопросов.* Позволяет вовлекать аудиторию в непосредственный контакт с оратором, активизирует восприятие речи, вызывает чувство сопричастности. Этот эффект достигается за счет обращений оратора к слушателям в форме нейтральных фраз. Обращение к аудитории может быть общим, ко всем слушателям, или адресным, к определенной части аудитории;

б) *применение повторов*. Повторы – распространенный в риторике прием для акцентирования внимания слушателей на конкретной информации, важной мысли. Однако не стоит злоупотреблять количеством повторов.

Еще раз хотим подчеркнуть, что устная речь отличается от письменного текста, прежде всего в плане выразительности. Поэтому для выступающего неприемлемо просто зачитывать текст, так как это создает дополнительные проблемы в отношении и внимании к нему аудитории.

Правила изучения навыков поведения во время выступления подразумевают, что манера поведения выступающего не должна отвлекать слушателей от восприятия доклада, поведение докладчика должно соответствовать тематике доклада и составу аудитории.



ТЕМА 7

МАНИПУЛЯЦИИ В ОБЩЕНИИ

Манипуляция – скрытое управление поведением человека, побуждение его к переживанию определенных состояний, принятию решений, выполнению действий, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Манипулятор – человек, который в своих интересах управляет поведением другого человека помимо его воли. Манипулятивное воздействие – вид психологического, духовного воздействия. Оно характеризуется скрытым характером, т. е. объект манипуляции не осознает факт воздействия и цель манипулятора, а считает навязанные решения и действия своими. Манипулятор играет на человеческих слабостях, потому что не может добиться своего прямыми методами (просьбой или убеждением). Для многих другие формы воздействия, кроме манипуляции, непривычны и даже незнакомы. Активные манипуляторы не в силах положиться на себя, им важно сделать ответственным за все другого человека, того, кем можно управлять и кого можно контролировать. Пассивные манипуляторы – это люди, которые настолько боятся заслужить чье-то неодобрение или не справиться с жизненными трудностями, что стараются угодить всем. Соревнующиеся манипуляторы воспринимают жизнь как постоянный турнир, для них важна постоянная битва, а деловые партнеры рассматриваются как реальные или потенциальные соперники или враги.

Как важный компонент деловых коммуникаций, манипуляции могут быть конструктивно использованы в управленческой практике. Прежде всего, для смягчения формы принуждения и улучшения имиджа руководителя организации, для создания единой направленности стремлений подчиненных на достиже-

ние целей организации. Вместо силового воздействия руководитель может управлять незаметно, создавая у подчиненных иллюзию свободы и полной самостоятельности, но важно не допускать, чтобы его самого использовали в личных целях. Чтобы уклониться от выполнения задания или избежать ответственности, недобросовестные работники пользуются следующими приемами: доказывают, что поручаемое задание не входит в их обязанности и что этим должен заниматься кто-нибудь другой, или стараются доказать руководителю, что в задании не было указаний на то, что сейчас от них требуется. Они могут заявить, что у них мало прав для выполнения этого задания или используют выражения типа «первый раз слышу», «звонил, не дозволился», «заходил, но вас не было», «искал, но не нашел», «а мне никто не говорил», «а почему я?», «не слышал», «не знаю», «я ему сказал, но он не сделал» и т. д. Такой сотрудник старается всегда быть обиженным, чтобы можно было оправдаться тем, что обстановка невыносимая, и обвиняет начальника в том, что его указания никогда нельзя понять и вообще с ним невозможно работать.

Манипулятивные приемы, используемые в деловых коммуникациях, делятся на *организационно-процедурные, психологические и логические*.

Первая группа манипуляций используется в переговорах или дискуссиях, это приемы, ориентированные на срыв обсуждения, умышленное столкновение противоположных позиций с целью накалить атмосферу. Примерами организационно-процедурных манипуляций являются: недопущение повторного обсуждения; выборочная лояльность в соблюдении регламента; приостановка обсуждения на желательном варианте; «случайная» потеря документов способных негативно повлиять на ход обсуждения и т. д.

Играющие на чувствах оппонента психологические манипуляции вводят его в состояние раздражения. К такого рода манипуляциям можно отнести: использование непонятных слов; слишком медленный или слишком быстрый темп обсуждения; выведение собеседника из состояния психического равновесия насмешками, упреками, обвинениями; демонстрация обиды; недосказанность, сознательное утаивание информации или сме-

шивание лжи и достоверной информации, мнимая невнимательность и недопонимание и т. п.

Логические манипуляции строятся на сознательном нарушении основных законов и правил формальной логики либо, наоборот, на слишком догматическом их использовании в целях воздействия на оппонента. Например, использование неправомерных аналогий и причинно-следственный алогизм (рассуждения выстраиваются на заведомо ошибочном тезисе «после этого, значит вследствие этого», т. е. временная связь между событиями сознательно подменяется причинно-следственной связью); порочный круг в доказательствах (мысль доказывается с помощью ее же самой, только выраженной другими словами, тавтология); неопределенная формулировка основного тезиса и т. п.

Конструктивное манипулирование способствует сохранению и развитию деловых коммуникаций, но манипуляции становятся негативными, если давление на личность превышает уровень, определяемый спецификой работы. Коммуникативной культурой предполагается не только умение конструктивно использовать манипуляции, но и умение успешно их выявлять, противостоять им. Существуют правила нейтрализации манипуляций, помогающие человеку не стать объектом манипулирования со стороны недобросовестного партнера. Обнаружить эффекты, которые составляют особенности манипуляции, позволяет отслеживание изменений ситуации. Признаками, выявляющими наличие манипулятивного воздействия, являются нарушения баланса определенных элементов взаимодействия: несоответствия в поведении партнера, например, вербальных и невербальных знаков; наличие силового воздействия; дисбаланс при распределении ответственности за принимаемые решения и совершаемые действия; обращение к неким ролевым позициям, стремление стереотипизировать поведение партнера. Если анализировать механизмы манипулятивного воздействия, то его индикаторами могут быть следующие реакции объекта манипуляций: неожиданное изменение эмоциональных реакций – ухудшение настроения, раздражительность, обидчивость; регрессия к инфантильным эмоциональным реакциям (слезы, чувство одиночества, тоска) или агрессия; состояние суженности сознания, выражающееся в повторяющихся высказываниях,

возвращении к одной теме, ограниченности круга обсуждаемых проблем.

Какими способами возможно нейтрализовать манипулятивные приемы в рамках деловых коммуникаций? Во-первых, можно открыто договориться с партнером о взаимном неприменении подобных уловок перед деловыми переговорами, дискуссией, беседой и повторно обращать на эту договоренность внимание в процессе обсуждения рабочих вопросов, разоблачая ухищрения противоположной стороны, если таковые имеются. Во-вторых, необходимо, не отвлекаясь на эмоциональные провокации, устойчиво находиться в рамках информационного диалога, даже если партнер оказывает на вас давление. Нужно удерживаться на позиции человека, интересующегося мнением другого, уметь активизировать собственные интеллектуальные потенциалы, уметь поставить вопрос, требующий развернутого, содержательного ответа «по делу» от партнера. В-третьих, если другие методы не помогают и партнер продолжает пытаться манипулировать вами, спокойно и четко довести до его сведения, что такого рода коммуникация вас не устраивает и вы готовы ее прекратить.



ТЕМА 8

СПЕЦИФИКА ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ С ИНОСТРАННЫМИ ПАРТНЕРАМИ

В теме 1 среди принципов делового этикета нами рассматривался *принцип универсальности*. Основные правила делового этикета распространяются на различные типы и формы деловых коммуникаций, где бы они ни происходили. В любой стране неподготовленное деловое совещание, небрежное официальное письмо или грубое агрессивное поведение по отношению к деловому партнеру считается нарушением правил делового общения. Однако в настоящее время в силу глобализационных процессов в деловую сферу включены представители разных культур и национальностей, поэтому нельзя не считаться в процессе делового общения с национальной спецификой делового этикета, особенностями национального менталитета. При всей универсальности правил делового общения в каждой стране существуют особая манера ведения дел и свои представления о нормах делового этикета. Особенно различаются восточная и западная деловая культура, американский и европейский деловой этикет. Наиболее прост и демократичен американский этикет, его основной принцип – целесообразность. Наиболее сложен для нашего понимания азиатский, в частности японский, этикет делового общения. Здесь большую роль играют традиции и ритуалы. Основной принцип – консерватизм.

Разбираться в тонкостях национального делового этикета необходимо как при ведении дел за границей, так и при осуществлении деловых коммуникаций с иностранными партнерами, приезжающими в Россию. При подготовке и ведении деловых переговоров национальные особенности проявляются в вы-

боре членов делегации; механизме и степени самостоятельности сторон в принятии решений на переговорах; в ценностной ориентации, особенностях восприятия и мышления участников; наиболее характерных применяемых ими тактических приемах. Кратко рассмотрим особенности ведения дел в разных странах. Стоит упомянуть, что существует множество мифов в этой сфере, в том числе и об особенностях отечественной деловой культуры.

Соединенные Штаты Америки всей своей сравнительно недолгой историей демонстрируют самостоятельность и независимость в международных контактах. Основная часть населения Америки иммигранты или их потомки, национальная идея – «американская мечта», приехавший в США и добившийся всего своим трудом иммигрант. Стереотипный образ лучших качеств американского бизнесмена подразумевает размах, энергичную напористость, трудолюбие, неиссякаемый деловой азарт, инициативность и прагматизм. Американцы расчетливы, экономны, но не скупы, они практичны, и эта практичность позволяет им из всего извлекать пользу, а формирование этого качества начинается уже в раннем детстве. В большинстве случаев независимо от уровня благосостояния семьи ребенок старается сам заработать для себя деньги, не стесняясь никакой, даже самой грязной работы, лишь бы быть независимым. Сама система воспитания и образования в США направлена на то, чтобы сформировать личность сильную, самостоятельную и коммуникабельную. Ребенок с раннего возраста приучается к позиции, что надеяться нужно только на себя. Культивируется индивидуальность, ориентация на приоритет прав человека, умение видеть и успешно решать проблемы, способность жестко отстаивать свои интересы. По большому счету американцев не интересует ничто и никто, кроме них самих. Такого рода америкоцентризм воспитывается с пеленок. В основе американской Конституции лежат идеи Просвещения о свободе и правах личности; правовая система устроена так, чтобы защитить права индивида, особенно его свободу.

Американский стиль ведения переговоров отличает достаточно высокий профессионализм: в американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопро-

сах, по которым ведутся переговоры. При этом члены американской делегации по сравнению с представителями других стран относительно самостоятельны в принятии решений. Очень часто американцы при заключении коммерческих соглашений проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность, это объясняется тем, что, как правило, они обладают достаточно сильной позицией и это сказывается на ходе ведения переговоров. Американские партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, а в случае невыгодной позиции увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон. При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров, поэтому их деловой этикет прост и демократичен. Он допускает и крепкое рукопожатие, и дружеское «Hello!», и хлопки по плечу, и неофициальную форму обращения друг к другу, даже при большой разнице в возрасте или социальном положении.

Американского делового человека чаще всего характеризуют демократичность, энергичность и мобильность. Это коммуникабельный, интеллигентный, компетентный работник, восприимчивый к критике, но твердый, умеющий принимать решения, хороший организатор. Он обладает чувством юмора, гибок в общении, объективен, пунктуален, умеет и желает слушать других, постоянно самосовершенствуется, готов к общему руководству. Выше всего американец ценит успех, без которого его жизнь лишается смысла.

Деловые коммуникации в Соединенных Штатах Америки регулируются прежде всего законом. Основной упор делается, как мы отмечали выше, на свободу индивида. Но и подотчетность тоже! Соответственно очень важен контракт; по законодательству он может быть устным или зафиксированным на бумаге. Однако на практике письменное соглашение надежнее. Важно знать, что на каждый аспект бизнеса в США сильно влияет свод законов о дискриминации. Дискриминация по расовой, половой, религиозной, возрастной и т. д. принадлежности в любой сфере бизнеса незаконна. Темы, которых не стоит касаться в беседах с американскими партнерами, это все, что может рас-

смагиваться как дискриминационная тематика, а также традиционно политика и религия.

Недостатки американских деловых партнеров – это доведенные до крайности их же положительные стороны. Например, демократичность и коммуникабельность могут обернуться назойливостью и фамильярностью, настойчивость в проведении своей позиции вылиться в агрессию и излишнюю напористость, патриотизм и приверженность американским ценностям – в эгоцентризм и необъективную позицию.

Великобритания представляет значительно более традиционный и официальный деловой стиль по сравнению с американским. В Великобритании выработан определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться, здесь господствует главное правило – «соблюдай формальности». Неформальное обращение к англичанину абсолютно немислимо, так же как и обращение к кому-либо по имени без специального разрешения. Британцы очень строго соблюдают, например, процедуру знакомства. Обмен рукопожатиями происходит только при первой встрече, в дальнейшем принято обходиться устным приветствием. Не следует целовать руки и публично говорить личные комплименты (например, «Какая у Вас красивая прическа!» и т. п.). Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня также считается дурным тоном, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером. В разговорах с деловыми партнерами имеет смысл избегать некоторых тем, прежде всего это жизнь королевской семьи и Северная Ирландия. Не следует также говорить о религии, частной жизни и деньгах.

Несмотря на свою чопорность, английские бизнесмены общепризнанно одни из самых квалифицированных профессионалов в деловом мире Запада. Так, в британской традиции, прежде чем приступить к переговорам с противоположной стороной, необходимо хотя бы в общих чертах выяснить структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденции их движения, а также получить точные сведения об особенностях нужной фирмы и о людях, которые в ней работают. Только после этого можно договариваться о встрече. Британский стиль ведения переговоров характеризуется большой долей

прагматизма, английские партнеры полагают, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. В подавляющем большинстве случаев они честны и действительно прилагают усилия для того, чтобы была заключена взаимовыгодная сделка.

Классический английский образ делового человека предполагает невозмутимость и внешнюю элегантность, ум, умение хладнокровно разбираться в сложной информации, спокойно переживать тревоги, обиды, сомнения и колебания, аскетизм, строгую деловую жизнь, бережливость. Английское общество очень консервативно, англичане считают: чтобы стать настоящим джентльменом, нужно, чтобы Оксфорд закончил не только ты сам, но даже твой дед. Не менее трех поколений должны отработать английский стиль и манеры. Твоя репутация зависит от того, в какой семье ты родился, в какой детский сад ходил, какую школу и университет закончил, в какой команде и каким спортом занимался. В шутку в Англии утверждается, что ярче всего свидетельствует о важности персоны галстук человека. Каждый университет, клуб, армейский полк имеет свой цвет галстука, и это приносит дополнительный вес в обществе. В каждой шутке есть доля шутки! А если серьезно, то английское общество действительно очень закрыто – в британской деловой среде с подозрением, а порой и презрением относятся к чужакам. Сдержанность и отчужденность, культ традиций – признаки истинного англичанина.

При этом иностранцев поражают английская вежливость и культура общения, которые выражаются прежде всего в предупредительном, корректном отношении к партнерам по общению. Например, англичанин, которого вы нечаянно толкнули на улице, извинится перед вами первым. Но сдержанная и мягкая манера общения предполагает жесткую приверженность законам, традициям, нормам поведения, правилам приличия.

Германия. Немецкую деловую среду характеризует высочайший профессионализм. Обычно немецкие партнеры демонстрируют педантизм, дисциплинированность, ответственность, серьезность; в своих действиях отличаются расчетливостью и стремлением к повседневной упорядоченности. Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. Глав-

ное отличие немецкой манеры вести дела – пунктуальность как степень официальности. Например, обязательно нужно обращать внимание на их приверженность к титулам, поэтому до начала переговоров следует уточнить все титулы каждого представителя немецкой стороны. Можно обращаться «Herr Doctor», если титул неизвестен. Слово «доктор» употребляется в любом случае при указании профессии, а не только по отношению к врачам. Немцы достаточно коммуникабельны, любят повеселиться, развлечься. Но не стоит в общении с ними затрагивать темы политики, фашизма, истории Третьего рейха.

Немецкий стиль ведения переговоров характеризуется большой сухостью и педантичностью. Ведя переговоры с немецкими партнерами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Важно на переговорах занимать доброжелательную позицию, потому что для немцев вероятнее вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможности заключения соглашения. Ценятся честность и прямота. Обычно немцы очень тщательно прорабатывают свою позицию, в ходе переговоров обсуждают вопросы последовательно, один за другим. Очень любят приводить факты и примеры, равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам; весьма неодобрительно воспринимают внезапные неподготовленные предложения, изменения. Во время переговоров с ними надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов. При заключении сделок немцы будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств и уплате высоких штрафов в случае их невыполнения. Лучше заранее отказаться от своих предложений, если возникают сомнения в возможности соблюдения всех условий договоренности. Перечень обязательств, которые принимает на себя немецкая фирма, выполняется всегда.

Франция считается родиной этикета и галантности. Французы, строго придерживаясь норм делового этикета, тем не менее очень раскованны и открыты, демонстрируют высокую культуру общения и интеллект. Они очень ценят уважительное внимание партнеров к французской культуре и особенно французскому языку. В деловых отношениях большое значение имеют личные связи, многие важные решения принимаются на

неформальных встречах, во время завтраков или обедов, на приемах. Во время делового приема можно вести разговор о делах только после того, как подали кофе. К вопросу, который интересует больше всего, в беседе подходят постепенно, после долгих разговоров на нейтральные темы. Если вы сразу перейдете к предмету своего интереса, то окажетесь в неловкой роли просителя.

В деловых коммуникациях французы чаще выбирают жесткую позицию, используют конфронтационный тип взаимодействия, но стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность, юмор и непринужденность в общении. Французские партнеры могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы, но они не склонны к торгу. Французы негативно относятся к компромиссам, на всем протяжении переговоров остаются до конца верны своей позиции. В качестве официального языка переговоров выбирают обычно французский. При обсуждении вопросов аргументация французов традиционно ориентируется на логические доказательства.

При проведении переговоров французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям, предпочитают досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений. По этой причине переговоры с ними могут проходить в значительно более медленном темпе, чем обычно. Любые попытки их ускорить могут лишь навредить делу. В переговорах французская сторона всегда старается сохранить независимость и избежать официальных обсуждений вопросов один на один. Однако поведение французских партнеров может сильно изменяться в зависимости от того, с кем именно ведутся переговоры. Из-за жесткой позиции французские переговорщики, в отличие, например, от американцев, менее свободны и самостоятельны в принятии решений. Подписанные в результате переговоров документы всегда предельно конкретны и не допускают разночтений.

Италия – страна, наряду с Грецией являющаяся колыбелью европейской цивилизации. Страна великой истории, великой культуры. Так же как и французы, итальянцы очень ценят

интерес к своей стране, ее истории, искусству, моде. Специфика национального характера накладывает отпечаток на особенности ведения дел с итальянскими партнерами. Чаще всего они доброжелательные и открытые люди. В особенности южные итальянцы порывисты и эмоциональны; быстрый темп их речи, повышенная громкость, активная жестикуляция – всё это на первых порах непривычно для иностранцев из северных краев. Итальянцы напористы, всегда готовы к дискуссии, но с трудом переносят критику. Склонность к риску и приключениям также отмечают как характерную черту итальянского национального характера. Итальянцы предпочитают неформальное общение, пытаются налаживать личные неслужебные отношения, предпочитают иметь дело с людьми своего круга, т. е. того же социального статуса и веса в деловом мире своей страны, что и они сами.

Испания. Особенности делового общения в этой стране во многом повторяют французские и итальянские. Так же как и итальянцы, испанцы, живущие в разных провинциях страны, сильно различаются между собой. Но, несмотря на это, существуют некие общие национальные черты, определяющие в том числе и особенности ведения бизнеса в этой стране. Например, приверженность к особенному ритму жизни. Знаменитая испанская сиеста, многочасовой перерыв на отдых в середине рабочего дня, вносит свои коррективы в расписание встреч с испанскими деловыми партнерами. Не стоит ждать от испанцев пунктуальности: когда бы ни была назначена деловая встреча, ваш испанский партнер скорее всего придет с опозданием. Знаменитый ответ на вопрос «Когда будет сделано?» – «таһана» (в переводе с испанского «завтра») – на самом деле в большинстве случаев означает «когда-нибудь» или «никогда».

В беседах с испанцами желательно избегать обсуждений гражданской войны, политики Франко, жизни королевской семьи, корриды.

Япония – страна с очень маленьким числом иммигрантов, японское общество практически мононационально. В силу особенностей географического положения, природных условий и истории оно основано на идее уникальности японской нации. Географическая уязвимость Японии во многом сформировала

особенности мышления японцев. Японский национальный характер определяют следующие черты: чувство долга, трудолюбие, дисциплинированность, приверженность традициям, самообладание, преданность авторитету, вежливость, аккуратность, тонкое понимание красоты. В соответствии с традиционной японской моралью взаимозависимость – основа взаимоотношений людей. Одна из важнейших черт японского общества – его кастовость, корпоративность. Следовательно, в основе мироощущения японца – принадлежность к той или иной группе и соответственно верность группе, корпорации, государству, нации. Из чего следуют патриотизм и самоотверженность, а также высокая организованность. Японцы судят о человеке по его принадлежности к группе. Индивидуализм и эгоизм порицаются, пресекаются всякие попытки выделиться из общей массы (как негативные, так и позитивные). Соответственно и на переговорном процессе всегда сказывается влияние команды, группы.

При организации деловых переговоров с японской стороной нужно обязательно учитывать, что японцы относятся к их подготовке крайне скрупулезно, тщательно изучают поступившие деловые предложения и организацию, от которой они исходят. Поэтому, во-первых, необходимо подготовить перед переговорами максимально информативный пакет документов, характеризующих историю и деятельность вашей фирмы, ее место на рынке, репутацию. Естественно, предоставляемые материалы должны быть переведены на японский язык. Во-вторых, быть готовым к тому, что не получится организовать деловую встречу по телефону; японские бизнесмены предпочитают личную беседу другим формам общения, потому что не любят строить деловые отношения с теми, кого не знают. В-третьих, важная характеристика японцев, как и немцев, их педантичность и пунктуальность. Они точны как часы, и нужно стараться им соответствовать, потому что даже малейшее опоздание воспринимается как знак неуважения.

Переговоры с японскими партнерами процесс не быстрый: перед тем как перейти к обсуждению сущности вопроса, с предельной основательностью и скрупулезностью прорабатываются все второстепенные детали. Окончательное решение также при-

нимается непросто, несмотря на традиционный для Японии авторитарный стиль руководства, оно всегда является результатом командной работы, и ответственность за него несет множество людей. Не пытайтесь в процессе переговоров что-то прочесть по лицу собеседника. Терпение и выдержка – характерные черты нации, поэтому эмоции не отражаются на лице: японцы всегда спокойны и улыбкивы. Согласно восточной традиции ваш японский партнер будет, выслушивая ваши предложения, кивать и улыбаться, но это совсем не означает, что он с вами соглашается. Он просто вежлив с вами и демонстрирует, что внимательно вас слушает. Японцы не позволяют себе категоричных высказываний, у них не принято говорить «нет». Формальный отказ заменяется расплывчатыми формулировками: «Мы обязательно подумаем над вашим предложением», «Сейчас это трудно», «Мы обсудим ваше предложение» и т. д. Если на свой вопрос вы не получаете прямого ответа, скорее всего, вам отказали.

Стиль ведения переговоров в японской деловой среде редко бывает конфронтационным, японцы всегда пытаются искать компромисс, подстраиваются к изменяющимся условиям. Для японской стороны очень важна репутация, поэтому в случае заключения контракта они щепетильно выполняют свои обязательства. В этой ситуации для них значим не столько письменный контракт, сколько преданность компании и уважение к клиенту.

Рукопожатия в Японии не приняты, этикет предусматривает поклоны друг другу. В зависимости от значительности персоны кланяются от пятнадцати до девяноста раз. Большое значение имеет обмен визитными карточками. Информация, полученная из вашей визитной карточки, для японца очень важна, так как позволяет установить субординацию: соотнести статус ваших организаций и сопоставить ваше с ним положение в компаниях. Обращаться с полученной визиткой следует очень бережно, брать и подавать ее двумя руками; сразу же внимательно изучить то, что на ней написано; несколькими словами подчеркнуть высокий статус собеседника, аккуратно вложить в специальную визитницу.

Южная Корея. Корейцы общительны, вежливы и хорошо воспитаны. Так же как и японцы, корейские бизнесмены предпочитают решать деловые вопросы не по телефону, а на личных встречах. При встрече мужчины обмениваются рукопожатиями, при знакомстве принят обмен сувенирами (часто рекламной продукцией фирм). Большое внимание уделяется дресс-коду, который предполагает у мужчин строгий деловой костюм с белой рубашкой и галстуком, а у женщин юбку, а не брюки. В процессе беседы не принято смотреть прямо в глаза собеседнику. На переговорах для корейцев очень важен статус партнеров. Протокольной части переговоров отдают дань, но не обсуждают долго второстепенные вопросы, как японцы, стараются сразу перейти к главным проблемам. Корейцы предпочитают четкие формулировки и предлагают свое решение вопросов. При ведении переговоров корейские партнеры могут быть агрессивны и напористы, но всегда останутся вежливы. Свое несогласие с позицией другой стороны открыто не выражают, и если вы дадите неконкретные, расплывчатые ответы на вопросы, они также будут истолкованы как отказ.

Китай дает нам пример очень специфической деловой культуры. Китайская корпоративная культура базируется на этике, прежде всего конфуцианской. Конфуций описывал пять типов человеческих отношений: между управляющим и управляемым, мужем и женой, родителями и детьми, старшими и младшими детьми и между друзьями. Все отношения, кроме дружеских, строго иерархичны. Именно в строгом подчинении иерархии видится в Китае основа социальной гармонии. Государство в этой традиции представляется большой и дружной семьей, в которой каждый занимает свое место. Ценится лояльность власти и полное подчинение. Творчество еще одного философа, современника Конфуция Лао Цзы, также повлияло на мироощущение китайцев. Примечательно, что и конфуцианство, и даосизм заняты не столько поисками собственно истины, сколько путем к ней. Китайцы интересуются больше средствами, чем целью; процессом, а не результатом. Соответственно и китайская тактика ведения переговоров предполагает, что лучшие результаты достигаются через ритуал торга, который является процессом длительным, и грубо прерывать его нельзя.

Особенности ведения бизнеса с иностранными партнерами в Китае, настроенное отношение к иностранцам во многом определяются многовековой историей Китая, изобиловавшей войнами, идеологическим противостоянием с Западом. Иностранные бизнесмены часто отмечают, что китайцы имеют твердые обязательства только перед двумя вещами – своей семьей и банковским счетом.

Традиционно выделяются следующие особенности китайской манеры ведения переговоров. Во-первых, система прочных личных отношений, основанная на обмене одолжениями. Уважение и ответственность скрепляют иерархические отношения, дружба и межличностная гармония – отношения людей равного положения. В Китае очень важно установить доверительные личные отношения с партнером. Дело это долгое, но результат всегда оправдывает затраченные усилия.

Во-вторых, в силу недоверчивости и подозрительности китайцев любые деловые коммуникации осуществляются с помощью посредников. Первый шаг должен заключаться в нахождении вами личных связей с нужными организациями и их руководством. Эти связи должны базироваться на личном опыте, их характер может быть любым (соседские, семейные, дружеские и т. п.). Найдя таким образом посредника, можно переходить к решению конкретной задачи. В восточной традиции ведения переговоров не принято прямо высказывать партнеру свое недовольство или отрицательно отвечать на его предложения, в этом случае помочь «прочитать» реакцию другой стороны помогает посредник. Зачастую участники переговоров именно ему могут откровенно высказать то, что не решаются сказать противоположной стороне напрямую. Часто посредник улаживает разногласия, и именно ему принадлежит право первому перейти от традиционной ритуальной части переговоров к собственно обсуждению дела. Каковы признаки прогресса в переговорах с китайскими бизнесменами? Дело явно движется к заключению соглашения, если назначают больше встреч и интересуются возможными бонусами сделки; чаще говорят между собой по-китайски, обсуждают вопросы, чтобы принять решение; вопросы китайской стороны фокусируются уже на конкретных аспектах сделки; переговоры проходят при участии высококачественного китайского руководителя.

В-третьих, в силу уже упомянутой выше иерархичности китайского общества всегда нужно помнить о взаимном соответствии статусов участников переговоров. Переговоры с человеком, имеющим заведомо более низкий статус, могут оскорбить китайца.

В-четвертых, к процессу переговоров китайцы готовятся обычно очень тщательно и добросовестно, они настроены на длительные, порой изнуряющие переговоры, выматывающие иностранных партнеров.

В-пятых, одним из инструментов переговоров для китайца является молчание, которое ставит оппонента в неудобное положение.

Еще раз отметим, что перечисленные выше национальные особенности деловых коммуникаций в определенной мере относительны, хотя во многом соответствуют сложившемуся в практике международных отношений мнению.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация культурная – процесс активного приспособления индивида или группы к условиям конкретной окружающей среды, который определяет характерные черты данной культуры. Адаптацию в просторечии именуют привыканием. Важнейший момент адаптации – согласование собственных требований и притязаний с реальными возможностями окружения (физического, культурного).

Адресант сообщения – а) говорящий/пишущий, который кодирует и отправляет сообщение, доступное для декодирования; б) лицо, инициирующее коммуникативный акт.

Аккультурация – процесс и результат взаимовлияния разных культур, при котором все или часть представителей одной культуры перенимают нормы, ценности и традиции другой полностью или частично.

Аттракция – восприятие другого человека на основе положительного чувства к нему, способствующего формированию дружеских чувств, симпатии, привязанности или любви.

Аудитория – устойчивая совокупность лиц, возникающая на основе общности их информационных интересов и потребностей (вытекающих из их социальной принадлежности), при минимальном или полностью отсутствующем взаимодействии их друг с другом (например, аудитория телевидения).

Взаимодействие – процесс, при котором индивиды и группы в ходе коммуникации своим поведением влияют на других индивидов и другие группы, вызывая ответные реакции. Включает следующие аспекты: передачу информации, ее получение, реакцию на нее, передачу переработанной информации, ее получение и реакцию на нее. Наиболее продуктивной формой взаимодействия является делиберативный стиль, при котором партнеры стремятся действовать согласованно, избегая прямых указаний, неконструктивной критики, придинок.

Взаимодействие культур – особый вид непосредственных отношений, которые складываются между культурами, а также взаимных изменений, которые появляются в ходе этих отношений. Выделяют разные уровни взаимодействия культур:

этнический, религиозный, цивилизационный (например, обмен научными, духовными достижениями).

Восприятие (социальное) – понимание и оценка говорящими самих себя, других людей, социальных групп.

Высказывание – основная единица коммуникации, продукт речевого действия. В качестве коммуникативной единицы высказывание характеризуется ситуативностью, социальной обусловленностью, вариативностью.

Глобализация культуры – процесс, направленный на усиление взаимосвязи и взаимозависимости стран.

Группа малая – относительно устойчивая, небольшая по численности социальная группа, члены которой находятся в непосредственном взаимодействии друг с другом (личные контакты и т. п.), что приводит к возникновению специфических межличностных ценностей и норм. Например, семья, класс, спортивная команда, компания друзей и т. д. Характеризуется многообразными процессами функционирования и развития – групповой динамикой: сплоченностью, межличностными отношениями сотрудничества или конфликтности, отношениями лидерства и аутсайдерства и др. Виды малой группы: формальная, неформальная (группа по интересам), первичная, вторичная.

Декодирование – этап коммуникации, включающий расшифровку принятой информации. С учетом опыта адресата и его знаний интерпретация сигнала в результате различных помех может быть более или менее адекватной.

Диалог – 1) двусторонний обмен информацией между людьми в процессе личного общения или посредством СМИ; 2) форма непосредственного речевого взаимодействия (при зрительном и слуховом восприятии собеседника) двух или нескольких лиц, состоящая из смены говорящего и слушающего. Основной единицей диалога является диалогическое единство. Диалог состоит из чередующихся реплик-стимулов и реплик-реакций. Выделяются структурные типы: парный диалог, параллельный диалог, полилог.

Диффузия культурная – пространственное распространение культурных достижений одних обществ в другие. Каналами культурной диффузии служат миграция, туризм, деятельность миссионеров, торговля, война, научные конференции, ярмарки, обмен специалистами и др.

Жесты – воспроизводимые значимые телодвижения и позы, предназначенные для передачи эмоциональной и интеллектуальной информации, имеющие социально фиксированную форму.

Знак – материальный, чувственно воспринимаемый предмет (явление, действие), служащий для обозначения другого предмета, свойства, отношения, переработки и передачи информации (знаний).

Идентификация – это частично осознаваемый психический процесс уподобления себя другому человеку или группе людей, способ познания другого человека на основе попыток поставить себя на его место.

Инкультурация – обучение человека традициям и нормам поведения в конкретной культуре. Термин введен в 1948 г. М. Херсковицем.

Интеграция межэтническая – вид объединительных этнических процессов, заключающихся во взаимодействии уже сложившихся этносов в рамках многонациональных государств, что ведет к их постепенному сближению и слиянию.

Информационный «привратник» – 1) личность или группа в организации, которая регулирует поток информации в политике и СМИ; 2) «контролер», лицо, решающее, какая информация должна быть представлена аудитории в СМИ.

Информация – 1) сведения, сообщения, передаваемые людьми друг другу устным, письменным или другим способом (с помощью условных сигналов, жестов и технических средств различных типов); 2) фактические данные, сообщаемые посредством тех или иных средств связи. В СМИ информация может быть истинной или ложной и всегда непредсказуемой. Предложение «Солнце восходит на востоке» – трюизм, банальность, не содержащая информации. Одно из важнейших свойств информации – ценность, полезность, индивидуальность. Способность современных обществ передавать, преобразовывать и хранить информацию многократно возросла в последнее время в результате технологических новшеств: средств связи, компьютеров, печати, аудио- и видеозаписи. Центральное значение информации привело к внедрению термина «Информационное общество».

Канал коммуникации – 1) комплекс средств связи между источником и приемником информации (телефон, радиовещание и др.); 2) пути и средства распространения информации от адресанта к адресату.

Кинема – значимый жест, мимическое и пантомимическое движение, входящее в коммуникацию в качестве невербального компонента при непосредственном общении коммуникантов.

Кинесика – 1) зрительно воспринимаемый диапазон движений, выполняющих экспрессивно–регулятивную функцию в коммуникации; 2) изучение совокупности кинем. Кинесика – это не только язык тела (жесты, мимика, позы, взгляд), но также манера ходить, одеваться, причесываться и т. д. К кинесике относятся такие движения, которые связаны с использованием предмета: почерк, хлопанье дверью, поскрипывание стулом.

Код – 1) совокупность знаков, символов; 2) система условных знаков, правил передачи информации по каналам связи; 3) этап коммуникации, включающий процесс преобразования правил, условных знаков, посредством которых сообщение может быть представлено в форме, подходящей для передачи. Код в речевой коммуникации – это тот язык или его вариант (стиль, сленг, диалект), который используют участники данного коммуникативного акта.

Кодирование информации – процесс преобразования общения из одной знаковой формы представления в другую в соответствии с правилами кода. Например, письменность кодирует устно произносимые слова путем написания символов, что позволяет хранить информацию.

Коммуникант – участник коммуникации.

Коммуникативная компетентность – 1) владение коммуникативными навыками и умениями, знание культурных норм и ограничений в общении, знание обычаев, традиций, этикета в сфере общения, соблюдение приличий; 2) ориентация в коммуникативных средствах, присущих национальному, словесному менталитету и выражающих его.

Коммуникативная ситуация – набор характеристик ситуативного контекста, значимых для коммуникативного поведения участников коммуникативного события, влияющих на вы-

бор ими коммуникативных стратегий и средств; социальные позиции участников (иерархия или равный статус и пр.) – адресанта и адресата.

Коммуникативная стратегия – планируемая магистральная, долговременная линия речевого поведения, избранная коммуникантом для достижения главной цели во взаимодействии.

Коммуникативная цель – стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт.

Коммуникативное пространство – поле коммуникативной деятельности, включающее совокупность значимых групп, индивидов в том или ином их взаимном расположении.

Коммуникативность – владение коммуникантом процессуальной стороной контакта: сознательное использование экспрессии, владение голосом, умение держать паузу.

Коммуникативный акт – базовое понятие теории коммуникации; единица коммуникации, предполагающая участие коммуникантов, порождающих высказывания (тексты) и интерпретирующих их; совокупность речевых актов, совершаемых коммуникантами навстречу друг другу, т. е. обмен речевыми действиями.

Коммуникативный барьер – затруднение, препятствие для контакта между партнерами, адекватного приема, понимания и усвоения сообщения в процессе коммуникации.

Коммуникатор – 1) инициатор общения; 2) тот (или те), кто создает и распространяет сообщение.

Коммуникация – 1) процесс передачи информации; 2) составляющая актов общения, связи между людьми посредством передачи знаков и символов. Целью является взаимопонимание партнеров.

Коммуникация межкультурная – совокупность разнообразных форм отношений и общения между индивидами и группами, принадлежащими к разным культурам.

Коммуникация межличностная – взаимный обмен субъективными сведениями между людьми, находящимися в пространственной близости, имеющими возможность видеть, слышать, касаться друг друга, легко осуществлять обратную связь.

Коммуникация невербальная – передача информации без помощи слов.

Культура – 1) в общем понимании: опыт, накопленный человечеством за все время его развития; 2) сфера духовной жизнедеятельности общества, включающая систему образования, воспитания, духовного творчества; 3) формы социального поведения человека, обусловленные уровнем его воспитания и образования.

Культурное своеобразие – совокупность культурных черт, отличающих один народ от другого. Культурные и национальные особенности находят выражение, например, в правилах вежливости.

Межличностное взаимодействие – взаимные действия коммуникантов, направленные на соотнесение целей каждой из сторон и организацию их достижения в процессе общения. Следствием личного контакта являются изменения в деятельности коммуникантов, поведении, взглядах и установках.

Модель коммуникации – 1) упрощенный, в целях познания, заменитель реальной коммуникации, сохраняющий все важнейшие свойства и схематически представляющий процесс коммуникации; 2) абстрактное, речевое или графическое отображение процессов коммуникации, выражающих взаимосвязь между адресантом (коммуникатором), каналами коммуникаций, средствами коммуникации и адресатом (коммуникантом).

Обратная связь – 1) принцип построения систем информации, который дает возможность учитывать разницу между целью действия и его результатом (во избежание искажения информации вводятся каналы проверки и контроля, устанавливаются санкции на случай выявленных искажений); 2) процесс получения человеком информации о результатах его собственных коммуникативных действий, в частности, как на него реагирует адресат. Выделяют три вида обратной связи: а) операционная, которая служит для корректировки информационного взаимодействия; б) кинесическая, используемая для целей адекватного восприятия речи; в) речевая, проявляющаяся в виде самооценочных суждений говорящего, в его ответных речевых действиях.

Общение – социальное взаимодействие индивидов или социальных групп посредством знаковых систем в целях передачи общественного опыта, культурного наследия и организации совместной деятельности; наиболее широкая категория для

обозначения всех видов коммуникативных, информационных и прочих контактов людей, включая простые формы взаимодействия типа присутствия. Общение происходит на трех уровнях: а) коммуникативный уровень – связь посредством языка; б) интерактивный уровень – взаимодействие с учетом личностных характеристик говорящих и культурных традиций; в) перцептивный уровень – процесс восприятия коммуникантами друг друга, определение контекста встречи.

Перцепция – восприятие объективной действительности органами чувств.

Письмо (письменная речь) – продуктивный вид речевой деятельности, при которой информация передается на расстоянии с помощью кода – графических знаков.

Прагматика – наука, изучающая особенности использования знаков в процессе коммуникации; именно знаки являются переносчиками сообщений в актах коммуникации.

Проксемика (от англ. *proximity* – близость) – наука, исследующая расположение людей в пространстве при общении. Понятие ввел в начале 1960-х годов американский антрополог Э. Холл.

Рефлексия – обращение внимания субъекта на самого себя в процессе общения, самопознание и самоанализ, в основе которого способность человека представлять свой образ в восприятии партнера.

Речевой акт – 1) целенаправленное речевое действие, совершаемое одним говорящим с учетом другого в соответствии с принципами и правилами речевого поведения, принятыми в данном обществе; 2) элементарная единица нормативного социоречевого поведения, рассматриваемого в рамках прагматической (непосредственной) ситуации общения со слушающим.

Ритуал – одна из форм символического поведения, выражающая связь индивида с системой социальных отношений и ценностей, проявляющаяся в регламентированной последовательности действий.

Роль – стереотипной поведение, ожидаемое от человека, занимающего определенную позицию (или статус) в социальной структуре, в определенных типовых ситуациях взаимодействия.

Семантика – 1) раздел семиотики, изучающий смысловое содержание знаков и их комбинацию; 2) все содержание, ин-

формация, передаваемые языком или какой-либо его единицей (словом, предложением и др.).

Семиотика – 1) наука о знаках и знаковых системах, хранящих и передающих информацию; знаковом (использующем знаки) поведении и знаковой – вербальной и невербальной – коммуникации; 2) конкретная система средств сообщения (например, семиотика книги, семиотика форм вежливости).

Синтактика – раздел семиотики, изучающий структуру сочетания знаков и правила их образования и преобразования.

Слушающий – адресат, чья коммуникативная роль заключается в том, чтобы воспринимать, понимать чужую речь и реагировать на нее.

Стереотип – стандарт; духовное образование, сложившееся в сознании людей, образ, передающий значения, в которых есть элементы описания, оценки и предписания.

Стереотипизация – восприятие, оценка и классификация субъекта путем распространения на него характеристик некой социальной группы на основе определенных социальных стереотипов.

Такесика – вид невербальной коммуникации, связанный с тактильной системой восприятия; включает разнообразные прикосновения – рукопожатия, поцелуи, поглаживание, похлопывание, объятия и др.

Факторы коммуникации – движущие силы коммуникации.

Формы коммуникации – реализация коммуникации определенными способами: 1) монологическая коммуникация; 2) диалогическая коммуникация; 3) полилогическая коммуникация (многостороннее общение).

Функции коммуникации – роль и соответствующее назначение форм общения в жизнедеятельности людей. Выделяют следующие функции коммуникации: 1) информационная функция (обмен сообщениями между коммуникантами); 2) социальная функция (формирование и развитие культурных навыков взаимоотношения); 3) экспрессивная функция (стремление выразить и понять эмоциональные переживания друг друга); 4) прагматическая функция (регламентация поведения и деятельности участников коммуникации, координация их совмест-

ных действий); 5) интерпретативная функция (понимание партнера по коммуникации, его намерений, установок, состояний).

Функции языка – 1. Коммуникативная. Язык выступает в роли основного средства общения. Благодаря наличию у языка такой функции люди имеют возможность полноценного общения с себе подобными. 2. Познавательная. Язык как выражение деятельности сознания. Основную часть информации о мире мы получаем через язык. 3. Аккумулятивная. Язык как средство накопления и хранения знаний. Приобретенные опыт и знания человек старается удержать, чтобы использовать их в будущем. В повседневной жизни нас выручают конспекты, дневники, записные книжки. А «записными книжками» всего человечества являются разного рода памятники письменности и многовековая художественная литература, которая была бы невозможна без существования письменного языка. 4. Конструктивная. Язык как средство формирования мыслей. При помощи языка мысль «материализуется», приобретает звуковую форму. Выраженная словесно, мысль становится отчетливой, ясной для самого говорящего. 5. Эмоциональная. Язык как одно из средств выражения чувств и эмоций. Эта функция реализуется в речи только тогда, когда прямо выражается эмоциональное отношение человека к тому, о чем он говорит. Большую роль при этом играет интонация. 6. Контактустанавливающая. Язык как средство установления контакта между людьми. Иногда общение как бы бесцельно, информативность его нулевая, лишь готовится почва для дальнейшего плодотворного, доверительного общения. 7. Этническая. Язык как средство объединения народа.

Цели коммуникации – основные элементы коммуникации, характеризующие мысленное предвосхищение результата коммуникативной деятельности.

Эмпатия – осознанное эмоциональное сопереживание другому человеку, без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания; умение правильно представить, что происходит в душе другого человека, что он чувствует.

Язык – система знаков и способов их соединения, которая служит орудием выражения мыслей, чувств и волеизъявлений людей и является важнейшим средством человеческого общения. А еще язык – это зеркало культуры, в нем отражается не

только реальный мир, окружающий человека, не только реальные условия его жизни, но и общественное самосознание народа, его менталитет, национальный характер, образ жизни, традиции, обычаи, мораль, система ценностей. Язык – это и передатчик, носитель культуры, он передает сокровища национальной культуры, хранящейся в нем, из поколения в поколение. Овладевая родным языком, дети усваивают вместе с ним и обобщенный культурный опыт предшествующих поколений. Язык – это и орудие, инструмент культуры. Он формирует личность человека, носителя языка, через навязанные ему языком и заложенные в языке видение мира, менталитет, отношение к людям.

ПРИМЕРЫ ДОКУМЕНТОВ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИХ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В РОССИИ

В 1912 г. Российский союз промышленников и предпринимателей утвердил **«Семь принципов ведения дел в России»**.

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3. Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову: «Единожды солгавши – кто тебе поверит?». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. «Служение двум господам» противостоит природе. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

В 1994 г. Национальным фондом «Российская деловая культура» разработаны «**Двенадцать принципов ведения дел в России**».

Принципы личности

1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.
2. Уважай участников общего дела – это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.
3. Воздерживайся от насилия и угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

Принципы профессионала

4. Всегда веди дело сообразно средствам.
5. Оправдывай доверие, в нем – основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.
6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер – тот, который тоже выигрывает от сделки.

Принципы гражданина России

7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.
8. Для законного влияния на власть и законотворчества объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.
9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременно общественного признания.

Принципы гражданина Земли

10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.
11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодны всем.
12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они не хуже и не лучше нас, они просто другие.

Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих

I. Общие положения

1. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (далее – Кодекс) основан на положениях Конституции Российской Федерации, Международного кодекса поведения государственных должностных лиц (Резолюция 51/59 Генеральной Ассамблеи ООН от 12 декабря 1996 г.), Модельного кодекса поведения для государственных служащих (приложение к Рекомендации Комитета министров Совета Европы от 11 мая 2000 г. № R(2000) 10 о кодексах поведения для государственных служащих), Модельного закона «Об основах муниципальной службы» (принят на 19-м пленарном заседании Межпарламентской ассамблеи государств – участников СНГ (постановление № 19-10 от 26 марта 2002 г.), Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Федерального закона от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», других федеральных законов, содержащих ограничения, запреты и обязанности государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих, Указа Президента РФ от 12 августа 2002 г. № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также на общепризнанных нравственных принципах и нормах российского общества и государства.

Кодекс выступает основой для разработки соответствующими государственными органами и органами местного самоуправления кодексов этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих.

2. Типовой кодекс является основой для разработки соответствующими государственными органами и органами местного

го самоуправления кодексов этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (далее – государственные (муниципальные) служащие).

3. Типовой кодекс представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться государственные (муниципальные) служащие независимо от замещаемой ими должности.

4. Гражданин Российской Федерации, поступающий на государственную службу Российской Федерации либо муниципальную службу (далее – государственная и муниципальная служба), обязан ознакомиться с положениями Типового кодекса и соблюдать их в процессе своей служебной деятельности.

5. Каждый государственный (муниципальный) служащий должен принимать все необходимые меры для соблюдения положений Типового кодекса, а каждый гражданин Российской Федерации вправе ожидать от государственного (муниципального) служащего поведения в отношении с ним в соответствии с положениями Типового кодекса.

6. Целью Типового кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения государственных (муниципальных) служащих для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета государственных (муниципальных) служащих, доверия граждан к государственным органам и органам местного самоуправления и обеспечение единых норм поведения государственных (муниципальных) служащих.

7. Типовой кодекс призван повысить эффективность выполнения государственными (муниципальными) служащими своих должностных обязанностей.

8. Типовой кодекс служит основой для формирования должной морали в сфере государственной и муниципальной службы, уважительного отношения к государственной и муниципальной службе в общественном сознании, а также выступает как институт общественного сознания и нравственности государственных (муниципальных) служащих, их самоконтроля.

9. Знание и соблюдение государственным (муниципальными) служащими положений Типового кодекса является одним из критериев оценки качества их профессиональной деятельности и служебного поведения.

II. Основные принципы и правила служебного поведения государственных (муниципальных) служащих

10. Основные принципы служебного поведения государственных (муниципальных) служащих являются основой поведения граждан Российской Федерации в связи с нахождением их на государственной и муниципальной службе.

11. Государственные (муниципальные) служащие, сознавая ответственность перед государством, обществом и гражданами, призваны:

а) исполнять должностные обязанности добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы государственных органов и органов местного самоуправления;

б) исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности как государственных органов и органов местного самоуправления, так и государственных (муниципальных) служащих;

в) осуществлять свою деятельность в пределах полномочий соответствующего государственного органа и органа местного самоуправления;

г) не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимыми от влияния отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

д) исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению ими должностных обязанностей;

е) уведомлять представителя нанимателя (работодателя), органы прокуратуры или другие государственные органы либо органы местного самоуправления обо всех случаях обращения

к государственному (муниципальному) служащему каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений;

ж) соблюдать установленные федеральными законами ограничения и запреты, исполнять обязанности, связанные с прохождением государственной и муниципальной службы;

з) соблюдать беспристрастность, исключающую возможность влияния на их служебную деятельность решений политических партий и общественных объединений;

и) соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;

к) проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами;

л) проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России и других государств, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

м) воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в добросовестном исполнении государственным (муниципальным) служащим должностных обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа либо органа местного самоуправления;

н) принимать предусмотренные законодательством Российской Федерации меры по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникших случаев конфликта интересов;

о) не использовать служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов, органов местного самоуправления, организаций, должностных лиц, государственных (муниципальных) служащих и граждан при решении вопросов личного характера;

п) воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственного органа или органа местного самоуправления, его руководителя, если это не входит в должностные обязанности государственного (муниципального) служащего;

р) соблюдать установленные в государственном органе или органе местного самоуправления правила публичных выступлений и предоставления служебной информации;

с) уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о работе государственного органа или органа местного самоуправления, а также оказывать содействие в получении достоверной информации в установленном порядке;

т) воздерживаться в публичных выступлениях, в том числе в средствах массовой информации, от обозначения стоимости в иностранной валюте (условных денежных единицах) на территории Российской Федерации товаров, работ, услуг и иных объектов гражданских прав, сумм сделок между резидентами Российской Федерации, показателей бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации, размеров государственных и муниципальных заимствований, государственного и муниципального долга, за исключением случаев, когда это необходимо для точной передачи сведений либо предусмотрено законодательством Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, обычаями делового оборота;

у) постоянно стремиться к обеспечению как можно более эффективного распоряжения ресурсами, находящимися в сфере его ответственности.

12. Государственные (муниципальные) служащие обязаны соблюдать Конституцию Российской Федерации, федеральные конституционные и федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации.

13. Государственные (муниципальные) служащие в своей деятельности не должны допускать нарушение законов и иных нормативных правовых актов, исходя из политической, экономической целесообразности либо по иным мотивам.

14. Государственные (муниципальные) служащие обязаны противодействовать проявлениям коррупции и предпринимать меры по ее профилактике в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

15. Государственные (муниципальные) служащие при исполнении ими должностных обязанностей не должны допускать

личную заинтересованность, которая приводит или может привести к конфликту интересов.

При назначении на должность государственной или муниципальной службы и исполнении должностных обязанностей государственный (муниципальный) служащий обязан заявить о наличии или возможности наличия у него личной заинтересованности, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных обязанностей.

16. Государственный (муниципальный) служащий обязан представлять сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих и членов своей семьи в соответствии с законодательством Российской Федерации.

17. Государственный (муниципальный) служащий обязан уведомлять представителя нанимателя, органы прокуратуры Российской Федерации или другие государственные органы обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений.

Уведомление о фактах обращения в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений, за исключением случаев, когда по данным фактам проведена или проводится проверка, является должностной обязанностью государственного (муниципального) служащего.

18. Государственному (муниципальному) служащему запрещается получать в связи с исполнением им должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги материального характера, плату за развлечения, отдых, за пользование транспортом и иные вознаграждения). Подарки, полученные государственным (муниципальным) служащим в связи с протокольными мероприятиями, со служебными командировками и с другими официальными мероприятиями, признаются соответственно федеральной собственностью, собственностью субъекта Российской Федерации, органа местного самоуправления и передаются государственным (муниципальным) служащим по акту в государственный орган или орган местного самоуправления, в котором он замещает должность государственной или муниципальной службы, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации.

19. Государственный (муниципальный) служащий может обрабатывать и передавать служебную информацию при соблюдении действующих в государственном органе или органе местного самоуправления норм и требований, принятых в соответствии с законодательством Российской Федерации.

20. Государственный (муниципальный) служащий обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или (и) которая стала известна ему в связи с исполнением им должностных обязанностей.

21. Государственный (муниципальный) служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным (муниципальным) служащим, должен быть для них образцом профессионализма, безупречной репутации, способствовать формированию в государственном органе либо его подразделении (органе местного самоуправления либо его подразделении) благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата.

22. Государственный (муниципальный) служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным (муниципальным) служащим, призван:

а) принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;

б) принимать меры по предупреждению коррупции;

в) не допускать случаев принуждения государственных (муниципальных) служащих к участию в деятельности политических партий и общественных объединений.

23. Государственный (муниципальный) служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным (муниципальным) служащим, должен принимать меры к тому, чтобы подчиненные ему государственные (муниципальные) служащие не допускали коррупционно опасного поведения, своим личным поведением подавать пример честности, беспристрастности и справедливости.

24. Государственный (муниципальный) служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным (муниципальным) служащим, несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации за действия или бездействие подчиненных ему сотрудников, нарушающих принципы этики и правила служебного поведения, если он не принял меры по недопущению таких действий или бездействия.

III. Рекомендательные этические правила служебного поведения государственных (муниципальных) служащих

25. В служебном поведении государственному (муниципальному) служащему необходимо исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью и каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести, достоинства, своего доброго имени.

26. В служебном поведении государственный (муниципальный) служащий воздерживается от:

а) любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

б) грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

в) угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение;

г) курения во время служебных совещаний, бесед, иного служебного общения с гражданами.

27. Государственные (муниципальные) служащие призваны способствовать своим служебным поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом.

Государственные (муниципальные) служащие должны быть вежливыми, доброжелательными, корректными, внима-

тельными и проявлять терпимость в общении с гражданами и коллегами.

28. Внешний вид государственного (муниципального) служащего при исполнении им должностных обязанностей в зависимости от условий службы и формата служебного мероприятия должен способствовать уважительному отношению граждан к государственным органам и органам местного самоуправления, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность.

IV. Ответственность за нарушение положений Типового кодекса

29. Нарушение государственным (муниципальным) служащим положений Типового кодекса подлежит моральному осуждению на заседании соответствующей комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных (муниципальных) служащих и урегулированию конфликта интересов, образуемой в соответствии с Указом Президента РФ от 1 июля 2010 г. № 821 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов», а в случаях, предусмотренных федеральными законами, нарушение положений Типового кодекса влечет применение к государственному (муниципальному) служащему мер юридической ответственности.

Соблюдение государственным (муниципальным) служащими положений Типового кодекса учитывается при проведении аттестаций, формировании кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие должности, а также при наложении дисциплинарных взысканий.

ВАРИАНТЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Вариант 1

Вопрос 1. Лучший способ повышения статуса собеседника:

1. Фраза «Я хотел бы с Вами посоветоваться».
2. Фраза «Благодаря Вам...».
3. Использование аттракции.
4. Восхваление при свидетелях.

Вопрос 2. Черный галстук, белая рубашка, черный костюм – классическая одежда для ...

1. Похорон.
2. Ресторана.
3. Делового совещания.
4. Презентации.

Вопрос 3. Эффект восприятия, когда при поступлении противоречивой информации мы больше доверяем информации, поступившей раньше, – это эффект...

1. Проекции.
2. Порядка.
3. Последовательности.
4. Ореола.

Вопрос 4. Что можно положить в нагрудный карман пиджака?

1. Расческу.
2. Ничего.
3. Платок.
4. Авторучку.

Вариант 2

Вопрос 1. Основной закон аттракции:

1. Правило «Делать подарки ребенку собеседника и не раздражать его родителя».
2. Устранение возникающего раппорта.
3. Правило «15 секунд».
4. Повышение статуса собеседника.

Вопрос 2. Эффективность воздействия комплимента на фоне антикомплимента себе:

1. Удовлетворение индивидуальной установки на критику собеседника.
2. Создание заинтересованности.
3. Создание прессинга.
4. Раздражение лестью.

Вопрос 3. Какой из вопросов является риторическим?

1. Кому не надоедает TV-реклама?
2. Кто там шагает правой?
3. Кто еще не оплатил проезд?
4. А оценки когда будут известны?

Вопрос 4. Наиболее правильное построение критического выступления:

1. Обвинение – совместный поиск выхода из ситуации.
2. Аргументированная критика – обвинение.
3. Похвала – критика – похвала.
4. Субъективная критика – похвала.

Вариант 3

Вопрос 1. Самая распространенная ошибка начинающих переговорщиков:

1. Недостаточная сосредоточенность на сути разговора.
2. Стремление слишком много говорить.
3. Раздражительность.
4. Пассивность в беседе.

Вопрос 2. Основная задача начала переговоров:

1. Выработка диктующей позиции.
2. Создание атмосферы взаимного доверия.
3. Правильный выбор места переговоров и размещения участников.
4. Соблюдение пунктуальности.

Вопрос 3. Недопустимая ошибка в деловой беседе начальника с сотрудником:

1. Поглощенность собственными мыслями.

2. Грубое отвлечение на телефонные звонки.
3. Выставление оценок сказанному.
4. Демонстрация собственной эрудиции.

Вопрос 4. Сколько вы знаете типовых стратегий переговоров?

1. Шесть.
2. Пять.
3. Семь.
4. Четыре.

Вариант 4

Вопрос 1. Оппонент на переговорах задает вопросы, на которые он не имеет права. Ваши действия?

1. Дать ложную информацию.
2. Промолчать.
3. Сказать правду.
4. Сделать перерыв.

Вопрос 2. Уловка, используемая на переговорах для снижения статуса оппонента:

1. Воздействие на эмоциональное состояние оппонента.
2. Использование принципа «по конечному результату».
3. Уточнение позиции оппонента.
4. Прием «хороший парень – плохой парень».

Вопрос 3. В межличностном взаимодействии на переговорах необходимо:

1. Не проявлять своих чувств.
2. Чаще извиняться.
3. Не признавать позицию другой стороны.
4. Внимательно слушать оппонента.

Вопрос 4. Прием «Авторитетного заявления» направлен на:

1. Понижение психологической значимости доводов.
2. Уточнение позиции.
3. Лесть оппоненту.
4. Навешивание «ярлыков».

Вариант 5

Вопрос 1. Что такое общение?

1. Установление и развитие контактов между людьми.
2. Установление эмпатии.
3. Состояние души.
4. Психологический метод аттракции.

Вопрос 2. Что такое вербальное общение?

1. Общение с помощью слов.
2. Общение с друзьями.
3. Общение с помощью жестов.
4. Общение с недругом.

Вопрос 3. Механизм воздействия на человека в процессе общения:

1. Опровержение.
2. Убеждение.
3. Эмпатия.
4. Общение с недругом.

Вопрос 4. К какому стилю человеческого общения относится деловое общение?

1. Манипулятивному.
2. Гуманистическому.
3. Ритуальному.
4. Интравертивному.

Вопрос 5. Наиболее эффективный порядок аргументов для убеждения:

1. Самый сильный, сильный, средний.
2. Сильный, средний, самый сильный.
3. Средний, слабый, сильный.
4. Слабый, средний, самый сильный.

Вариант 6

Вопрос 1. На какое место среди всех вопросов деловой беседы необходимо ставить самый важный вопрос, требующий положительного решения?

1. На второе место, получив ответ «да» на первый вопрос.

2. На первое место.

3. На третье место, получив ответ «да» на первые два вопроса.

4. На четвертое место, получив ответы на первые три вопроса.

Вопрос 2. К аргументам какого собеседника мы относимся более критически?

1. Приятного.

2. Начальника.

3. Неприятного.

4. Подчиненного.

Вопрос 3. Какие самые эффективные составляющие вербального способа общения позволяют расположить к себе собеседника?

1. Комплимент, улыбка, поднятие статуса, благодарственное письмо.

2. Похлопывание по плечу, комплимент, улыбка.

3. Имя собеседника, поднятие статуса, комплимент.

4. Поднятие статуса, имя собеседника, комплимент, улыбка.

Вопрос 4. Какие жесты собеседника свидетельствуют о лживости слов?

1. Ладонью захватывает подбородок.

2. Медленно снимает очки, тщательно их протирает.

3. Руки прячет за спину.

4. Слегка касается носа или века указательным пальцем.

Вопрос 5. Какой вариант лучший при ответе на телефонный звонок в ваш офис?

1. «Говорите».

2. «Вас слушают».

3. Название фирмы, отдела и своей фамилии.

4. Название фирмы и фраза «Добрый день».

ПРИМЕР ТИПОВОГО ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ К ЗАЧЕТУ

А. Патриотизм – важное нравственное качество. Как вы думаете, быть патриотом – это:

- гордиться символикой своей страны;
- считать все свое лучшим, чем заграничное;
- вести счет боевым победам своего государства;
- любить свой народ;
- «раньше думать о Родине, а потом о себе»?

Обоснуйте свой ответ.

Б. Если всё можно измерить деньгами, то какую сумму вы заплатили бы обиженному или пожертвовали на благотворительность, чтобы избавиться от чувства вины за:

- нарушенное обещание в бизнесе;
- ложь, приведшую к потере бизнеса другого человека;
- прежнее невнимание к матери, которая умерла;
- беспричинную грубость в отношении зависящего от вас сотрудника.

сотрудника.

Обоснуйте свой ответ.

В. На упадок нравственности сейчас жалуются очень сильно. В чем он, по-вашему, выражается в наибольшей степени:

- в озлобленности людей друг против друга;
- в разобщении по политическим и идейным мотивам в среде друзей, в семье, на работе;
- в эгоизме – «каждый сам за себя»;
- в росте преступности;
- в утрате идеалов и ценностной дезориентации;
- в исчезновении элементарной культуры поведения;
- в том, что прервалась связь поколений;
- в распространении порнографии?

Обоснуйте свой ответ.

Г. «Золотое правило нравственности» гласит: чего себе не желаешь, того другим не делай. Примените его в различных ситуациях:

- два предпринимателя спорят по поводу торговой сделки;

- старый человек нуждается в помощи молодого;
- вор крадет имущество разбогатевшего нечестным путем;
- голодный крадет кусок хлеба;
- подружки (друзья) «перемывают косточки» знакомым;
- гражданин отказывается от несения воинской службы.

Универсально ли «золотое правило»? Достаточно ли одного правила на все случаи жизни?

Д. Насилие безнравственно в этическом плане. Но на практике часто приходится его применять. Определите, в каком случае приходится его применять вам, если потребуется:

- для обуздания преступности;
- для проведения полезных реформ;
- для завоевания и удержания власти;
- для отпора внешнему врагу;
- в целях воспитания;
- в целях бизнеса.

Е. Примените единую нравственную норму «Уважай старших» в различных обстоятельствах:

- в пригородном автобусе, где у вас билет с местом, а у пожилого человека – без места;
- старший уважаемый сотрудник просит отказаться от выходного и помочь ему с отчетом;
- начальник в беседе высказывает заведомо неверное мнение;
- преподаватель обещал автоматический зачет, а теперь отказывается от своих слов.

Предложите свой вариант ответа.

Ж. Добро многообразно. Поищите разные варианты «доброего поведения» в таких ситуациях:

- ваш начальник несправедливо сердится;
- ваш приятель в компании беззастенчиво врет.

Напишите свои варианты поведения.

З. Заповедь «Не сотвори себе кумира» первоначально была направлена против языческих идолов. А в чем нравственный вред любых кумиров? И не кумир ли сам Христос? Обоснуйте свой ответ.

И. Записано: «Не убивай». На кого, по вашему мнению, не распространяется эта норма:

- на комаров;
- на всех животных;
- на инопланетян;
- на врагов Отечества;
- на тех, кто пытается убить вас.

Обоснуйте свой ответ.

К. Надеемся, вы поддерживаете принцип «Не убивай». Исходя из каких мотивов нельзя убивать:

- потому что попадешь в тюрьму;
- потому что в ответ могут убить меня;
- потому что жизнь человека священна;
- потому что никакое преступление не стоит жизни;
- потому что я никого не могу воскресить?

Дайте ответ на каждое утверждение.

Л. Записано: «Не кради». В законодательстве всех стран предусмотрены карательные меры за экономические преступления. Означает ли это, что в данных случаях выдерживается нравственная норма «Не кради» и возможна ли данная норма в сфере бизнеса? Обоснуйте свой ответ.

М. Если украл «по необходимости», попользовался и вернул, считается ли это кражей? Обоснуйте свой ответ с точки зрения нравственности.

Н. Часто можно слышать выражение «ложь во благо». Разделяете ли вы эту точку зрения? Как это можно соотносить с заповедью «Не произноси ложного свидетельства»?

Обоснуйте свой ответ.

О. Есть выражения «резать правду-матку» и «говорить всю правду в глаза». Но известно, что такая правда часто бывает оскорбительной. Как сочетать правдивость и деликатность? Какая норма кажется вам наиболее важной?

Обоснуйте свой ответ.

П. Запрет на ложь – один из самых древних в истории культуры. Какую ложь вы осудите в большей степени:

- утверждение обратного правде;

- рассказы, не связанные с действительностью;
 - утаивание части правды;
 - самообман;
 - ложь во спасение;
 - маленькая ложь для достижения большого блага;
 - ложь из удовольствия лгать?
- Обоснуйте свою точку зрения.

Р. Условием моральной свободы является моральная вменяемость. Кого бы вы сочли морально невменяемым субъектом:

- маленького ребенка;
- человека в сильном гневе;
- сумасшедшего;
- непроходимого дурака;
- человека, поставленного в безвыходное положение.

Обоснуйте свой ответ по каждому из предложенных вариантов.

С. Приведите примеры ситуаций из вашей жизни, где представленные ниже конфликтогены вызвали конфликтную ситуацию:

- незаслуженные и унижительные упреки;
- негативные обобщения, «навешивание ярлыков»;
- настойчивые советы, предписания по поводу того, как другому человеку следует себя вести;
 - указания на факты, которые не имеют отношения к теме разговора или изменить которые собеседник не в состоянии;
 - решительное установление границ разговора, «закрытие» определенных тем для обсуждения;
- неуместная ирония, сарказм;
- ругательства, проклятия, оскорбительные высказывания, имеющие целью «выпустить пар».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. *Алексина Т. А.* Деловая этика: учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2014.
2. *Асмолова М. Л.* Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций: учеб. пособие. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2016, 2014.
3. *Жернакова М. Б., Румянцева И. А.* Деловые коммуникации: теория и практика: учеб. для бакалавров. М.: Юрайт, 2014.
4. *Иванова И. С.* Этика делового общения: учеб. пособие. 3-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2014.
5. *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Этика деловых отношений: учебник. 2-е изд., перераб. М.: ИНФРА-М, 2013.
6. *Ковальчук А. С.* Основы делового общения: учеб. пособие для студентов вузов. 2-е изд. М.: Дашков и К°, 2013.
7. *Кузнецов И. Н.* Современный этикет: учеб. пособие. М.: Дашков и К°, 2013.
8. *Линецкий А. Ф.* Этикет и протокол в международном сотрудничестве: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015.
9. *Михайлова К. Ю., Трухачев А. В.* Международные деловые переговоры: учеб. пособие. 6-е изд., перераб. и доп. Ставрополь: Ставропол. гос. аграр. ун-т, 2013.
10. *Федцов В. Г.* Культура ресторанного сервиса: учеб. пособие. 3-е изд. М.: Дашков и К°, 2014.
11. *Этика деловых отношений: учебник* / В. К. Борисов и др. М.: Форум; ИНФРА-М, 2014.

Дополнительная литература

1. *Барышева А. Д., Матюхина Ю. А., Шередер Н. Г.* Этика и психология делового общения (сфера сервиса): учеб. пособие. М.: Альфа-М, 2006.

2. *Бороздина Г. В.* Психология делового общения: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям. М.: ИНФРА-М, 2006, 2005.

3. *Ботавина Р. Н.* Этика деловых отношений: учеб. пособие для студентов, обучающихся по экон. специальностям. М.: Финансы и статистика, 2005.

4. *Власова Т. И., Данилова М. М., Шарухин А. П.* Профессиональное и деловое общение в сфере туризма: учеб. пособие для студентов вузов. СПб.: Изд-во Д.А.Р.К, 2005.

5. *Власова Т. И., Шарухин А. П., Данилова М. М.* Профессиональное и деловое общение в сфере туризма: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 100103 «Соц.-культур. сервис и туризм». 2-е изд., стер. М.: Академия, 2008.

6. *Грязнова А. Г., Джинджолия А. Ф.* Основы менеджмента: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организаций». М.: Экономика, 2008.

7. *Гундарин М. В.* Книга руководителя отдела PR: практ. рекомендации. 2-е изд., доп. СПб.: Питер, 2009.

8. *Деловой этикет.* Деловое общение: учеб. пособие для студентов вузов / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. М.: ЮНИТИ, 2005.

9. *Зарайченко В. Е.* Этикет государственного служащего: учеб. пособие для студентов вузов и колледжей, обучающихся по специальностям «Гос. и муницип. упр.», «Менеджмент орг.». 2-е изд., перераб. М., Ростов н/Д: МарТ, 2006.

10. *Золотухина-Аболина Е. В.* Современная этика: учеб. пособие для студентов вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: МарТ, 2005.

11. *Карпов А. В.* Психология менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Гардарики, 2005.

12. *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Этика деловых отношений: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Упр. персоналом». М.: ИНФРА-М, 2009, 2008, 2006, 2005.

13. *Кузнецов И. Н.* Современный этикет. 4-е изд. М.: Дашков и К°, 2008.

14. *Кукушин В. С.* Деловой этикет: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Менеджмент», «Соц. работа», «Референт-переводчик». М.: МарТ, 2008, 2005.

15. *Мартова Т. В.* Этика деловых отношений: учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс; Новосибирск: ЭКОР-книга, 2009.

16. *Мещерякова Е. В.* Психология управления: учеб. пособие для студентов специальностей «Менеджмент» и «Маркетинг». Минск: Вышэйшая школа, 2005.

17. *Михалькевич Г. Н.* Протокол и этикет международного общения: учеб. пособие для студентов вузов по специальностям «Междунар. отношения», «Междунар. право», «Междунар. журналистика». 2-е изд., испр. и доп. Минск: РИВШ, 2009.

18. *Покровская Е. А., Лобанов И. Б.* Бизнес-коммуникации: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Дашков и К^о; Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2009.

19. *Психология и этика делового общения*: учеб. для студентов вузов / В. Ю. Дорошенко и др.; под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ, 2006, 2005.

20. *Райгородский Д. Я.* Психология руководства: учеб. пособие для факультетов психологических, экономических и менеджмента. Самара: Бахрах-М, 2005.

21. *Руденко А. М., Довгалева М. А.* Психология социально-культурного сервиса и туризма: учеб. пособие для студентов вузов. 2-е изд., испр. и доп. Ростов н/Д: Феникс, 2007.

22. *Семенов А. К., Маслова Е. Л.* Этика менеджмента: учеб. пособие. 2-е изд. М.: Дашков и К^о, 2007.

23. *Смирнов Г. Н.* Этика деловых отношений: учебник. М.: Проспект, 2009.

24. *Федцов В. Г.* Культура ресторанного сервиса: учеб. пособие для студентов экон. вузов и практ. работников ресторан. бизнеса. М.: Дашков и К^о, 2009.

25. *Шиян Л. К.* Профессиональная этика и этикет: учеб. пособие. М.: Альфа, 2008.

26. *Этика деловых отношений*: учебник / В. К. Борисов и др. М.: Форум; ИНФРА-М, 2009.

27. *Эффективная коммуникация с гостями в ресторане*: курс обучения «Готовые тренинги»: видеофильм. М.: Институт гостеприимства, 2008.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Тема 1. Коммуникативная культура делового общения.....	5
Тема 2. Основные компоненты деловых коммуникаций. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления	11
Тема 3. Вербальные и невербальные коммуникации	20
Тема 4. Особенности организации пространственного взаимодействия людей в рамках деловых коммуникаций	33
Тема 5. Стили и методы деловых коммуникаций	38
Тема 6. Основные формы деловых коммуникаций.....	43
Тема 7. Манипуляции в общении	63
Тема 8. Специфика деловых коммуникаций с иностранными партнерами.....	67
Глоссарий.....	80
Примеры документов, регламентирующих деловые коммуникации в России	90
Варианты тестовых заданий для самоконтроля.....	101
Пример типового практического задания к зачету	106
Библиографический список.....	110

Учебное издание

**Матвеева Алла Ивановна,
Сарапульцева Анастасия Владиславовна**

ОСНОВЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Учебное пособие

Редактор и корректор *Л. В. Матвеева*
Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 104. Подписано в печать 20.12.2017.

Формат 60 × 84 1/16. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 5,2. Усл. печ. л. 6,7. Печ. л. 7,3. Заказ 81. Тираж 26 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета



1967 2017
УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ