Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Храмешин Сергей Николаевич
Должность: Научный руководитель
Дата подписания: 18.08.2025 16:42:39
Уникальный программный ключ:
9e604e7f43158d9188ee2ea08e15bab0641b06c9

QUI NON PROFICIT, DEFICIT

МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. С.Ю.ВИТТЕ

Филиал в г. Рязани

Ю.Б. Кострова, В.В. Туарменский, О.Ю. Шибаршина

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Москва

2018

УДК 316.77(075.8)
ББК 60.84я73
К72

Рецензенты:
Сергиевская Л.А. – доктор филологических наук, профессор, начальник научно-образовательного центра гуманитарной инноватики, Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина, г. Рязань;
Видова Т.А. – кандидат исторических наук, заместитель заведующего кафедрой правовых и гуманитарных дисциплин, филиал ЧОУВО «Московский университет им. С.Ю. Витте», г. Рязань

К72 **Кострова Ю.Б.**
Деловые коммуникации: учеб. пособие / Ю.Б. Кострова, В.В. Туарменский, О.Ю. Шибаршина / под общ. ред. Ю.Б. Костровой; Моск. ун-т им. С.Ю. Витте, филиал Моск. ун-та им. С.Ю. Витте в г. Рязани [Электронное издание]. – М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2018. – 3,8 Мб.

Учебное пособие представляет собой изложение содержания дисциплины «Деловые коммуникации», содержит теоретические основы возникновения и развития теории коммуникации, основные понятия коммуникации, этапы коммуникативного процесса, роль и место коммуникации в современной организации. В пособии рассматриваются виды коммуникации, методы эффективной коммуникации, включен перечень вопросов для самоконтроля знаний студентов по всем темам дисциплины. Содержание пособия соответствует требованиям ФГОС ВО по направлениям подготовки 38.03.01 *Экономика* и 38.03.02 *Менеджмент*, а также по специальности 38.05.02 *Таможенное дело*.

Издание может быть полезно преподавателям вузов и студентам, обучающимся по направлениям подготовки 38.03.01 *Экономика* и 38.03.02 *Менеджмент*, а также по специальности 38.05.02 *Таможенное дело*.

Рекомендовано к изданию решением Научно-методического совета МУ им. С.Ю. Витте № 2 от 30 октября 2018 г.

ISBN 978-5-9580-0417-1

© Кострова Ю.Б., Туарменский В.В., Шибаршина О.Ю., 2018
© ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2018
© Филиал ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте» в г. Рязани, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 6

МОДУЛЬ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ 8

ГЛАВА 1. КОММУНИКАЦИИ: ВИДЫ И ФУНКЦИИ. КОММУНИКАЦИИ КАК МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ 8

1.1. Понятие коммуникации 8

1.2. Модели коммуникации 10

1.3. Формирование эффективной коммуникации 32

1.4. Организационная структура информационного взаимодействия в организациях, стратегическая коммуникация в управлении организацией 40

1.5. Виды, формы и функции деловой коммуникации. Общение и коммуникация 44

1.6. Формальные и неформальные каналы коммуникации 47

ГЛАВА 2. МОДЕЛИ И СТИЛИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ. СПЕЦИФИКА ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ 51

2.1. Коммуникативные стили в менеджменте 51

2.2. Индивидуальные и кросс-культурные особенности в стилях коммуникации 54

2.3. Массовая и межличностная деловая коммуникация 58

2.4. Моделирование и управление коммуникационным процессом 60

2.5. Символы и значения в коммуникации 63

ГЛАВА 3. СРЕДСТВА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ 73

3.1. Типы приема и передачи информации 73

3.2. Человеческая речь как источник информации. Стили речи 74

3.3. Речевые средства общения 80

3.4. Искусство красноречия как инструмент эффективных коммуникаций 83

3.5. Специфика вербального и невербального информационного контакта 85

3.6. Зоны и дистанции в деловой коммуникации. Организация пространственной среды в деловой коммуникации 90

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ К МОДУЛЮ I 95

МОДУЛЬ II. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 98

ГЛАВА 4. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ 98

4.1. Этические особенности различных форм передачи информации 98

4.2. Культура поведения. Культура устной и письменной коммуникации 101

4.3. Невербальный аспект этики делового общения 104

4.4. Телефонная коммуникация 111

4.5. Особенности общения по сети Интернет 127

4.6. Деловой этикет 130

4.7. Деловые переговоры: подготовка и проведение 132

4.8. Деловые письма 138

4.9. Служебное общение 141

4.10. Корпоративный стиль и этика бизнеса 147

4.11. Этика горизонтальной и вертикальной деловой коммуникации ... 153

ГЛАВА 5. БАРЬЕРЫ В ОБЩЕНИИ. ПРИЧИНЫ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ 157

5.1. Деловая коммуникация как процесс 157

5.2. Управленческое информационное воздействие 158

5.3. Барьеры общения, восприятия и понимания. Коммуникационные барьеры различных социальных групп 162

ГЛАВА 6. РЕЧЕВОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ 172

6.1. Установление контакта и эффект первого впечатления, влияние стереотипов на первое впечатление 172

6.2. Слушание и мышление 178

6.3. Правила убеждения. Ответы на вопросы 190

6.4. Публичная речь 194
6.5. Аудитория. Средства воздействия 199
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ К МОДУЛЮ II 208
МОДУЛЬ III. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ 211
ГЛАВА 7. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ В БИЗНЕСЕ 211
7.1. Общение в различных деловых ситуациях. Структура, фазы, процесс деловой беседы 211
7.2. Организация и проведение деловых совещаний 219
7.3. Теория и практика переговорного процесса 222
7.4. Пресс-конференция: подготовка к пресс-конференции; проведение пресс-конференции 228
7.5. Торги: виды торгов; технология ведения торгов 231
7.6. Презентация: ее цели и виды 234
ГЛАВА 8. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ 242
8.1. Критика 242
8.2. Комплимент 251
ГЛАВА 9. ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА. РЕПУТАЦИЯ. ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ. КОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ 256
9.1. Имидж 256
9.2. Репутация 271
9.3. Самопрезентация как важнейший элемент культуры менеджера 279
9.4. Коммуникации с деловыми партнерами 282
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ К МОДУЛЮ III 290
КЕЙСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ 293
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 303
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 305

ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины «Деловые коммуникации» – освоение теоретических основ деловых коммуникаций, категориального аппарата, общих закономерностей, сходств и различий видов, уровней, форм коммуникации, являющихся необходимым условием успешной деятельности современной организации; освоение навыков правильного общения и взаимодействия между социальным субъектом, социальными группами, общностями и обществом в целом; понимание возможностей практического приложения деловой коммуникации, ее взаимосвязи с жизненной средой и поведением человека.

Задачи дисциплины:

1. Формирование знаний о научном содержании и практической актуализации деловой коммуникации, сути предмета деловых коммуникаций, его функций и средств, обуславливающих его выделение в самостоятельную научно-практическую коммуникативную систему.

2. Знание целей, задач и методов профессиональной деятельности в области деловых коммуникаций.

3. Представление об истоках, истории и специфике развития теории коммуникации.

4. Понимание зависимости коммуникационного процесса от изменений, происходящих в социально-экономической, политической жизни общества и научно-технических преобразований в мире.

5. Освоение новых форм коммуникационного пространства, отвечающих потребностям информационного общества.

6. Овладение социально-коммуникативными методами анализа коммуникативного пространства.

7. Знание основных направлений прикладных исследований в современной деловой коммуникации.

В результате изучения дисциплины «Деловые коммуникации» студент должен:

Знать:

- основные закономерности речевого и невербального поведения, взаимодействия субъектов делового общения;

- основные закономерности речевого и невербального поведения, взаимодействия субъектов делового общения;

- особенности различных форм деловых коммуникаций (консультации, инструктажа, презентации, совещания, переговоров, беседы, конференции, дискуссии, спора, конфликта, рекламы);

- основные нормы этикета делового общения.

Уметь:

- использовать полученные теоретические знания в практике делового и межличностного общения;

- ориентироваться в ситуациях деловых коммуникаций и строить свое коммуникативное поведение в соответствии с принятыми в обществе правилами;

- психологически грамотно проводить консультации, презентации, совещания, беседы, переговоры, дискуссии, споры, управлять конфликтами;

- ориентироваться в ситуациях деловых коммуникаций и строить свое коммуникативное поведение в соответствии с принятыми в обществе правилами.

Владеть:

- нормами этикета делового общения;

- технологиями межличностного общения и разрешения деловых конфликтов;

- нормами этикета делового общения;

- технологиями ведения переговоров, деловых совещаний и бесед;

- технологиями межличностного общения и разрешения деловых конфликтов.

МОДУЛЬ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

ГЛАВА 1. КОММУНИКАЦИИ: ВИДЫ И ФУНКЦИИ. КОММУНИКАЦИИ КАК МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1.1. Понятие коммуникации

Коммуникация происходит от латинского слова “communicatio” – единство, передача, соединение, сообщение.

Понятие коммуникация может употребляться в значении:

- социальная коммуникация, общение между людьми и другими социальными субъектами;

- связь с помощью технических средств;

- определенная система, с помощью которой обеспечивается соединение между отдаленными объектами, например: подземные, транспортные и иные коммуникации.

Можно выделить несколько основных подходов к пониманию сущности коммуникации в современной науке. В частности, коммуникация рассматривается как:

- обмен информацией между сложными динамическими системами и их частями, которые способны принимать информацию, накапливать ее и превращать (Аркадий Урсул);

- информационная связь субъекта с тем или другим объектом (Моисей Каган);

- способ деятельности, который облегчает взаимное приспособление людей (Тамотсу Шибутани);

- акт отправления информации от мозга одного человека к мозгу другого (Поль Смит, Крис Берри, Алан Пулфорд);

- специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания (Андрей Зверинцев, Альвина Панфилова).

Обобщая, можно говорить о существовании двух подходов к определению сущности коммуникации – механистического и деятельностного.

Механистический подход рассматривает коммуникацию как однонаправленный процесс передачи и приема информации.

Деятельностный подход рассматривает коммуникацию как процесс общения, обмена мнениями, знаниями, чувствами, схемами поведения, а также как общую деятельность участников коммуникации, в ходе которой производится общий взгляд на вещи и действия с ними.

В обыденном сознании коммуникация понимается как процесс передачи информации, обмен информацией. Тут у нас появляется термин «информация», еще одно понятие, на котором необходимо остановиться, прежде чем продолжить разговор о коммуникации. Термин, несмотря на широчайшее распространение, не имеет однозначного толкования. Одно из наиболее известных определений принадлежит основателю кибернетики Н. Винеру: «Информация – это обозначение содержания, полученного из внешнего мира в процессе нашего приспособления к нему и приспособления к нему наших чувств» [21]. В обыденном языке под информацией понимается, прежде всего, некое содержание, сведения, которые могут быть сознательно или невольно переданы какому-либо субъекту (человеку, животному, электронному устройству) и быть доступными для восприятия этим субъектом. Подчеркнем, что обязательным для существования информации является не только содержание, но и воспринимающий его субъект.

Если понимать коммуникацию как обмен информацией, то ей (коммуникации) отводится исключительно инструментальная роль, она воспринимается как своеобразное «средство» доставки информации, ведущая же роль принадлежит именно информации. Позволим себе такое сравнение: трубопровод необходим для доставки воды в пустыню, но ценность представляет именно вода, а не труба, вторая без первой не нужна, хотя, конечно, и первая без второй недоступна.

При всей распространенности такого подхода, он вовсе не является единственным. Существует и иной взгляд на соотношение коммуникации и информации. В данном случае коммуникация рассматривается не как

механический процесс передачи (отправления и доставки) сообщения, а как сложное взаимодействие коммуникантов. Приоритет отдается именно коммуникации, а информации отводится подчиненная роль.

Как мы видим, вопрос о взаимоотношениях коммуникации и информации является весьма неоднозначным, на него могут даваться разные ответы. Но, какую бы позицию мы ни заняли в споре о первичности или вторичности одного из этих феноменов, нельзя забывать, что они самым тесным образом связаны между собой, не могут существовать (во всяком случае, для нашего сознания) один без другого, активно влияют друг на друга.

Рассматриваемая нами проблема первичности/вторичности коммуникации и информации вовсе не является чисто умозрительной, этакой гимнастикой для ума, она имеет важное практическое значение. От того, что ставится во главу угла, зависит выбор как модели коммуникации, так и подходящего под конкретные задачи определения коммуникации. Доминирование информации обусловливает линейные (механистические) модели коммуникации, акцент на самой коммуникации порождает нелинейные (деятельностные) модели.

Деловая коммуникация – это процесс информационного взаимодействия, направленный на оптимизацию того или иного вида производственной, управленческой, профессиональной и т.д. деятельности.

Основными задачами деловой коммуникации могут быть продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнерских отношений.

1.2. Модели коммуникации

Устройство человеческого общения волновало людей задолго до появления теории коммуникации как отдельного научного направления. Естественно, за это время появилось много различных моделей, пытающихся объяснить этот процесс. Аристотеля можно считать автором первой из таких моделей: «оратор – речь – слушатель», составляющие которой так или иначе, под тем или иным именем присутствуют во всех существующих се-

годня моделях. При этом какого-либо единообразия не наблюдается. Разноголосица в толкованиях оказывается неизбежно связана со сложностью и противоречивостью самого интересующего нас феномена.

В современной теории коммуникации исследуются, по крайней мере, с трех сторон: позитивистский подход (изучение воздействия коммуникатора на аудиторию), феноменологический подход (изучение уровней понимания аудиторией сообщений), критический подход (объяснение роли коммуникации в воспроизводстве социальной системы). В рамках каждого подхода формируется ряд узких направлений. Так, например, воздействие коммуникатора на аудиторию объясняется, как правило, с позиций бихевиоризма. В основе бихевиористского подхода к коммуникации лежит понятийная пара «стимул – реакция». Сообщения рассматриваются в качестве стимулов, на которые должна поступить непосредственная реакция получателя информации. Проблема понимания информационных сообщений исследуется рыночной теорией, когда коммуникационный процесс рассматривается как производство востребованного аудиторией «товара». В качестве основной альтернативы данному подходу выступает этнометодология, которая ориентирована на исследование того, как сами люди конструируют значения в обыденной жизни. Критический анализ коммуникации строится на близких друг к другу теориях манипуляции и гегемонии. Первая исходит из предположения, что коммуникации используются для поддержания существующей власти, а согласно второй, благодаря коммуникации закрепляется в массовом сознании доминирующий взгляд на мир и легитимируется социальный порядок.

Модель коммуникации является упрощенным представлением, схематически отражающим только самые основные характеристики и внутренние связи реально действующих механизмов. Развитие теории коммуникации началось сравнительно недавно – с 50-х годов XX века. Специфика конкретной коммуникационной модели определяется тем, к какой научной школе принадлежит ее автор, а также его взглядами и интересами. Наиболее полно анализ моделей массовой коммуникации представлен в работе Я. Жуковой и Ю. Ширкова. Все модели авторы делят на три основные группы:

- базовые;
- процесса убеждения;
- распространения информации и влияния.

Первой и самой известной моделью коммуникативного процесса стала так называемая **«формула Лассуэлла»** (рисунок 1.1).

Рисунок 1.1 – «Формула Лассуэлла»

Данная модель создана и используется для того, чтобы структурировать научные дискуссии о коммуникации. Каждый ее элемент фактически является самостоятельной областью анализа: «Кто говорит» – изучение коммуникатора; «Что говорит» – контент-анализ сообщений; «По какому каналу» – изучение средств коммуникации; «Кому» – исследования аудитории; «С каким результатом» – измерение эффективности коммуникации. Для первоначального знакомства с процессом коммуникации данная модель и в настоящее время является наиболее удобной, так как позволяет наглядно соотносить элементы коммуникации.

Некоторые ученые стали развивать модель Лассуэлла дальше. Р. Брэддок добавил в нее два дополнительных элемента коммуникативного процесса: условия, в которых протекает коммуникация, и цель, с которой осуществляется коммуникация.

«Формула Лассуэлла» показывает основную особенность, характерную для всех ранних коммуникационных моделей, которая заключается в том, что коммуникатор всегда стремится влиять на реципиента, и, соответственно, коммуникация трактуется исключительно как процесс убеждения. Данное предположение позволяет использовать данную модель в области анализа политической пропаганды.

Модель ***Шеннона-Уивера*** представляет коммуникацию так же, как линейный однонаправленный процесс. Математик Клод Шеннон разрабо-

тал свою коммуникационную модель в конце 40-х годов XX века по заказу лаборатории «Белл Телефон», что во многом определило ее «технический» характер (рисунок 1.2). Основной задачей было снижение «шума» и максимальное облегчение процесса коммуникации. Модель включает пять функциональных и один дисфункциональный (шум) коммуникационных факторов. В качестве функциональных элементов в ней рассматриваются: источник информации, продуцирующий сообщение; отправитель, кодирующий сообщение в сигналы; канал, проводящий это сообщение; получатель; цель, или место назначения.

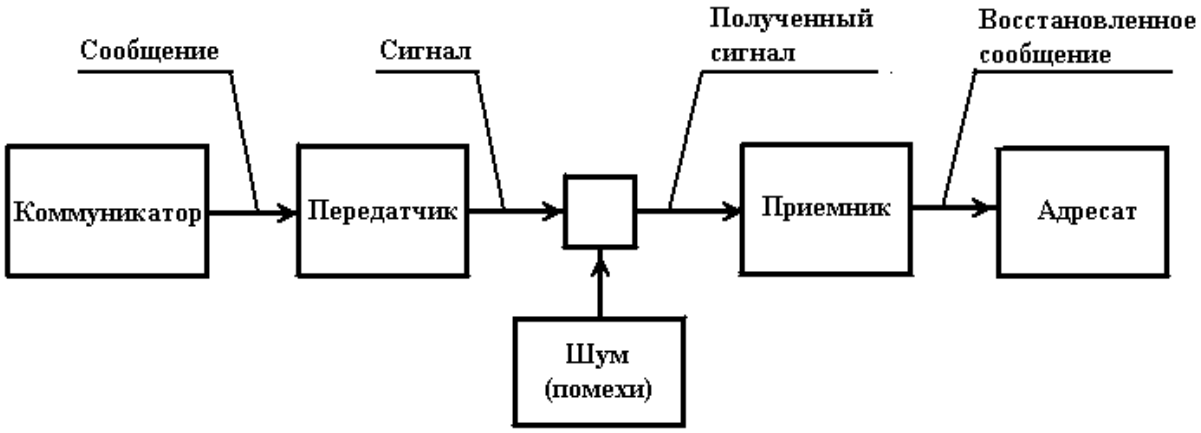


Рисунок 1.2 – Модель Шеннона-Уивера

Преимуществом модели Шеннона-Уивера является демонстрация факта, что сообщение, отправленное источником и сообщение, достигнувшее аудитории, обычно имеют разные значения.

Неспособность участников коммуникационного процесса понять, что посланное и полученное сообщения часто не совпадают, является основной причиной затруднений коммуникации. Эта идея получила дальнейшее развитие в исследованиях ***ДеФлюера***, который расширил базовую модель в более разветвленную сеть (рисунок 1.3).

Автор модели отмечает, что в процессе коммуникации «значение» трансформируется в «сообщение» и описывает, каким образом отправитель преобразует «сообщение» в «информацию», которую затем отправляет по каналу. Получатель декодирует «информацию» в «сообщение», кото-

рое, в свою очередь, трансформируется в месте назначения в «значение». Если первое и второе значения идентичны, то коммуникация может считаться успешной. Однако, по ДеФлюеру, полное соответствие этих значений встречается очень редко.

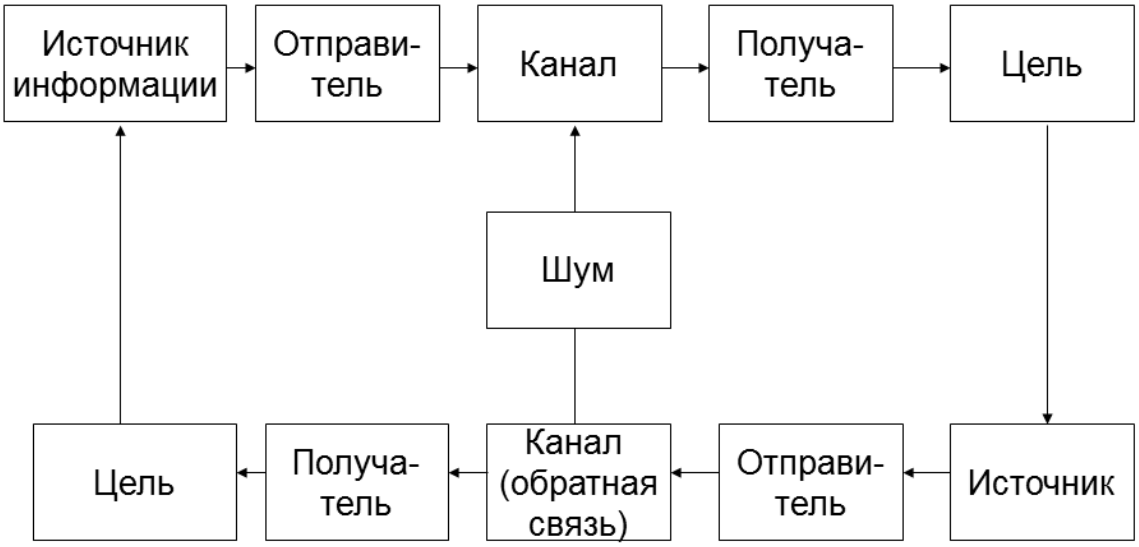


Рисунок 1.3 – Модель ДеФлюера

В модели ДеФлюера учитывается один из основных недостатков линейной модели Шеннона-Уивера – отсутствие момента обратной связи. ДеФлюер замыкает процесс перемещения информации от источника до цели обратной связью, повторяющей весь путь в обратном направлении, включая изменение значения сообщения под воздействием «шума». Обратная связь позволяет коммуникатору сделать свое сообщение более приспособленным под канал передачи информации для повышения эффективности его передачи и увеличения вероятности того, что отправленное и принятое сообщения будут идентичными.

Окончательным преодолением упрощенного понимания коммуникации как одностороннего линейного процесса стала циркулярная модель ***Осгуда-Шрамма*** (рисунок 1.4). Ее основная отличительная черта – утверждение циркулярного характера процесса коммуникации. Другая ее особенность заключается в том, что если Шеннон уделял внимание каналам –

медиаторам между коммуникатором и аудиторией, то Шрамм и Осгуд обратили внимание на деятельность ключевых лиц коммуникации – отправителя и получателя по кодированию, декодированию и интерпретации сообщения.

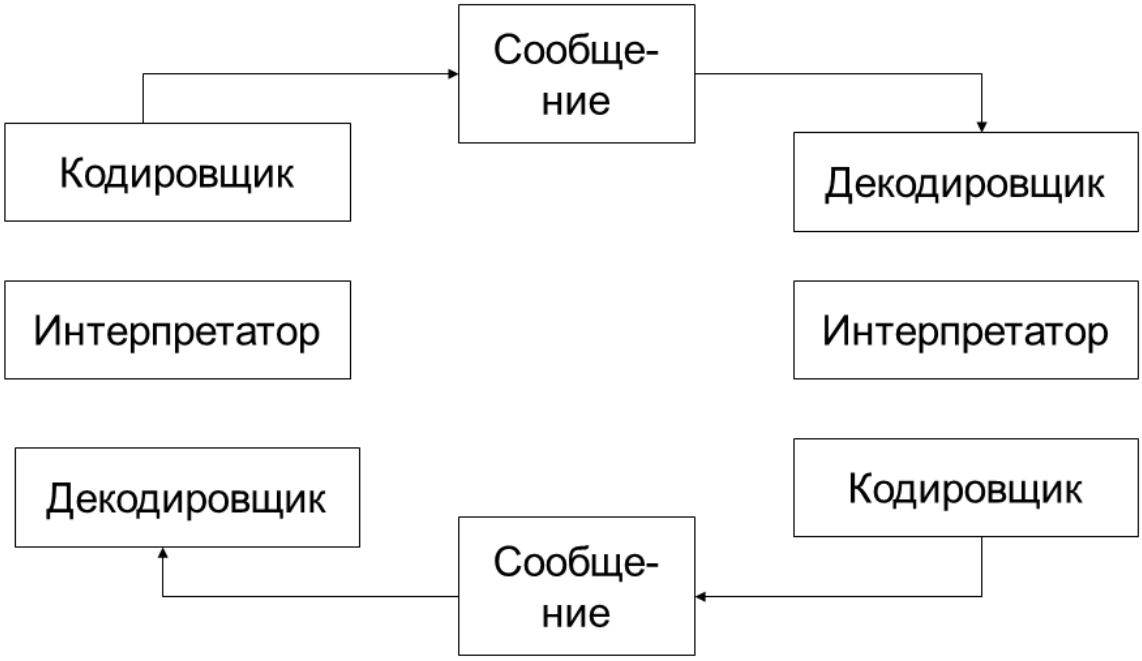


Рисунок 1.4 – Циркулярная модель Осгуда-Шрамма

Согласно Шрамму, коммуникативный процесс имеет непрерывный характер. Слабым звеном его модели является то, что она формирует иллюзию «равноправия» сторон в процессе коммуникации. В условиях же коммуникации часто получатель и отправитель не являются равноправными участниками общения и циркулярная модель, уравнивающая их, неадекватно отражает их роль в процессе коммуникации.

Модель ***Дэнса*** возникла в обсуждениях, посвященных сравнению линейной и циркулярной моделей коммуникации. Дэнс отмечал, что более адекватный циркулярный подход также имеет свои ограничения. Предположение о том, что коммуникация проходит полный круг до той точки, с которой начинается, является ошибочным. Более справедливой является аналогия со спиралью, которая отражает движения процесса коммуникации вперед с учетом того, что тот, кто находится в данный момент в про-

цессе общения, оказывает влияние на структуру и содержание коммуникации в дальнейшем. Подавляющее большинство существующих коммуникационных моделей представляют так называемую статичную картину процесса коммуникации. Дэнс же акцентирует динамическую природу этого процесса, непрерывно изменяющегося во времени. Например, в процессе разговора когнитивное поле постоянно расширяется для всех, кто в него включен. Знания в обсуждении расширяются и углубляются. В зависимости от протекания процесса общения спираль может принимать разные формы. В соответствии с этой моделью человек в процессе общения является активным субъектом, способным сохранять информацию, в то время как большинство других моделей представляют его как пассивного получателя информации.

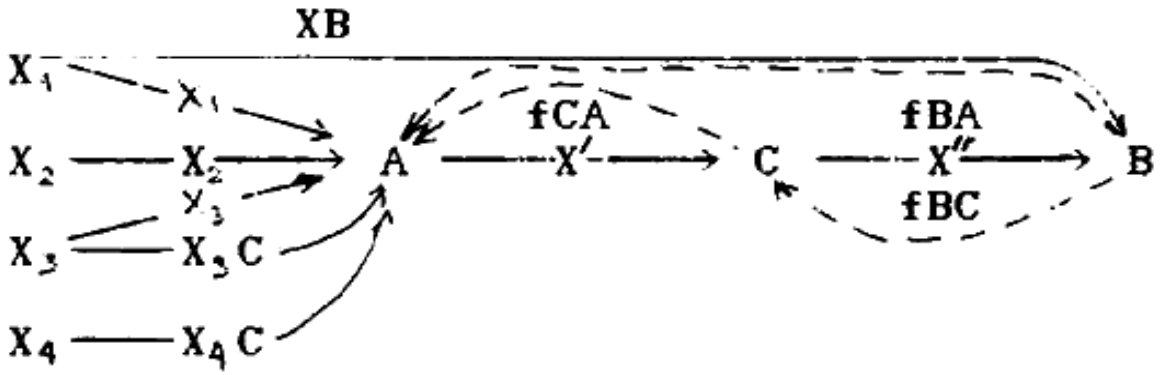
Следующий исследователь ***Г. Гербнер*** поставил перед собой цель создать модель коммуникации с широкой сферой применения. Отличительная черта этой модели заключается в том, что она может приобретать разные формы в зависимости от типа описываемой коммуникативной ситуации (рисунок 1.5). Словесное описание модели Гербнера по своей форме очень похоже на схему Лассуэлла:

1) Кто-то
2) воспринимает событие
3) и реагирует
4) в данной ситуации
5) с помощью некоторых средств
6) чтобы создать доступное для других содержание
7) в некоторой форме
8) и контексте
9) и передает сообщение
10) с некоторыми последствиями.

Модель Гербнера определяет человеческую коммуникацию как субъективный, избирательный, изменчивый и непредсказуемый процесс, при этом системы человеческих коммуникаций являются открытыми системами.

Рисунок 1.5 – Модель Гербнера

Модель коммуникации ***Уэстли*** и ***Маклина*** создавалась с целью упорядочить результаты предыдущих исследований и упростить их использование (рисунок 1.6). Основное достоинство данной модели заключается в наличии в ней широких возможностей для описания сложных коммуникационных ситуаций с одновременным сохранением простоты и взаимосвязанности элементарной триады взаимоотношений двух субъектов по поводу внешнего объекта. В рассматриваемой модели отражены важные черты процесса коммуникации. В первую очередь, это активность источника информации А, выбирающего один из окружающий объектов Х для общения с аудиторией. При этом представитель аудитории В может непосредственно воспринимать этот объект (ХВ) и может реагировать посредством обратной связи (fВА). В модели присутствует канал С, который играет роль коммуникатора – посредника между А и В. Канал должен интерпретировать потребности аудитории и их удовлетворение с помощью преобразования получаемых значений в общепринятую систему символов путем кодирования и распространения сообщений для аудитории через канал коммуникации.



X – любой объект или событие, по поводу которого происходит коммуникационный процесс.
A – источник, «пропагандист» конкретной информации, целенаправленно стремящийся передать ее аудитории относительно X.
C – коммуникационные средства или люди, относящиеся к ним. Подразумевается, что C служит агентом потребностей как A, так и B и приводит их в соответствие, замыкая A и B в свершившуюся коммуникативную ситуацию.
B – аудитория (как отдельные индивиды, группы людей, так и целые социальные системы)
X' – выбор, сделанный коммуникатором (C) для доступа к каналу, а X'' – это сообщение, модифицированное коммуникационными средствами для передачи аудитории.
fBA – обратная связь от аудитории (B) к источнику информации и влияния (A), общий эффект, полученный от свершившегося коммуникативного воздействия. Пример, голос избирателя, поданный за определенную партию.
fBC – обратная связь от аудитории (B) к организатору и посреднику информационного воздействия. Это может быть как непосредственный контакт – «письма в редакцию», телефонные звонки в студию и т.п., так и целенаправленные исследования аудитории.
fCA – обратная связь от коммуникатора к «пропагандисту», она может стимулировать, изменять или отклонять попытку целенаправленной коммуникации от A.
X_3C и т.д. – наблюдения за событиями X непосредственно коммуникативной организацией, например, свидетельский отчет журналиста.
XB – наблюдения за событиями X непосредственно аудиторией.

Рисунок 1.6 – Модель Уэстли и Маклина

Практическая значимость модели состоит в том, что она делает акцент на отдельные существенные аспекты процесса коммуникации. Во-первых, – это несколько этапов отбора сообщений – лидеры мнений акцентируют внимание коммуникаторов на определенных событиях, СМИ выбирают из них то, что, по их мнению, более важно, и аудитории достается уже просеянная информация, из которой она тоже производит отбор.

Модель предполагает саморегулирующийся характер системы, который является результатом предполагаемого разнообразия С-ролей. Удовлетворение аудитории в релевантных сообщениях обеспечивается за счет конкуренции источников информации.

Важной особенностью рассматриваемой модели является разделение коммуникационных действий на целенаправленные и нецеленаправлен-

ные. Если А делает сообщение об Х, не преследуя при этом конкретной цели, то такое сообщение становится просто одним из мнений об Х, то есть, одним из Х. Следовательно, действия коммуникатора, по мнению авторов модели, обычно являются, в отличие от действий «пропагандиста», нецеленаправленными.

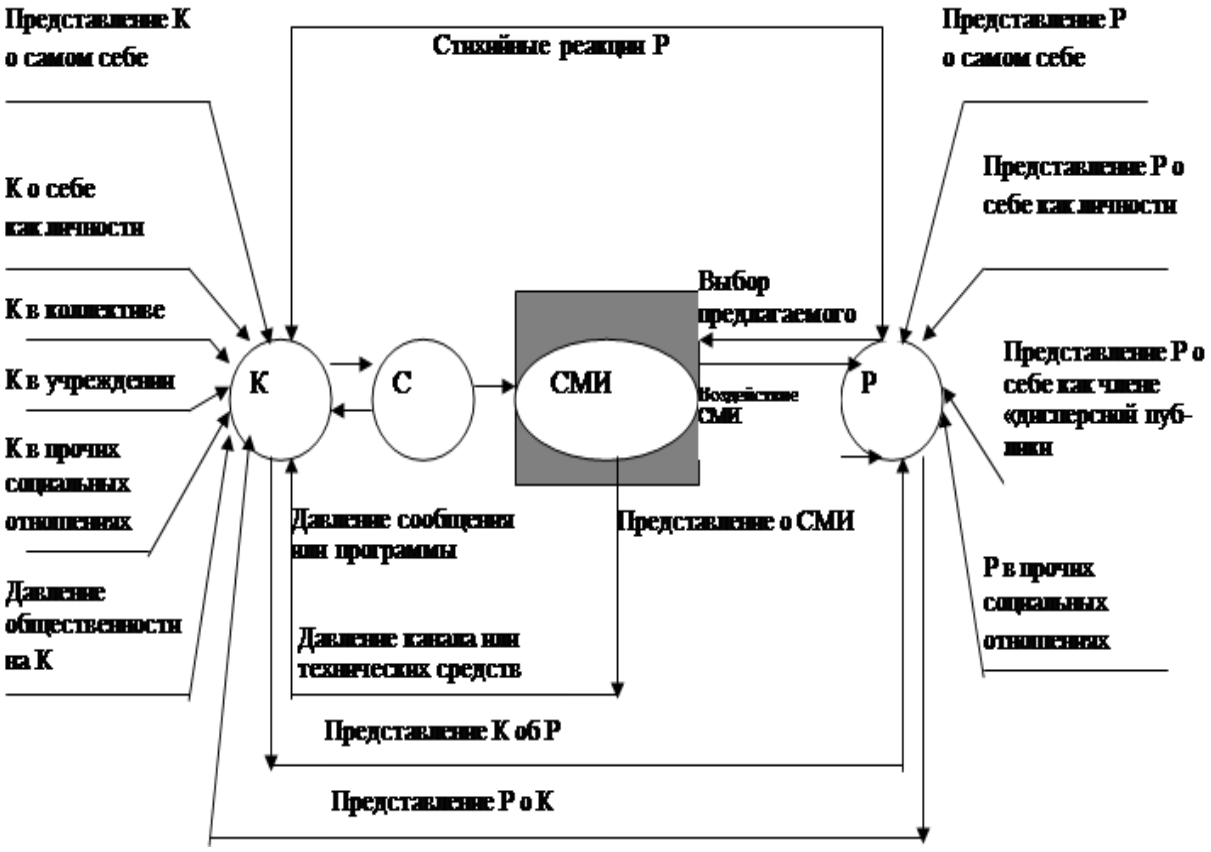
В рассматриваемой модели допускаются связи между отдельными элементами коммуникационного процесса как опосредованно, через пропагандистов и коммуникаторов, так и напрямую. Так, члены аудитории могут иметь как прямые связи с «пропагандистами» (например, через участие в одной организации), так и собственный опыт взаимодействия с Х (испытывая на себе изменение погоды или рост цен).

У этой модели есть недостатки. Во-первых, она подразумевает, что система взаимоотношений является саморегулирующейся и взаимовыгодной для всех ее участников, балансируя интересы и коммуникатора, и получателя информации. В действительности взаимоотношения участников коммуникации практически никогда не бывают сбалансированными и могут проявляться не только в процессе коммуникации. Часто между А и С, а иногда и между С и В возникают также другие виды общественных взаимоотношений (например, политические). Поэтому А может обладать некоторой властью над С и почти всегда С в определенной мере зависит от А-роли в получении необходимой информации.

В качестве второго недостатка можно отметить, что данная модель преувеличивает степень интеграции коммуникационного процесса. На практике каждый его участник может преследовать свои цели, которые мало соотносятся с целями других участников. Для примера можно легко представить ситуацию, когда автор создает сообщение без фактического желания и необходимости оказать влияние на аудиторию, в свою очередь, коммуникаторы искажают его, преследуя свои личные цели, члены аудитории выступают как пассивные зрители, не проявляющие потребностей, которые может удовлетворить коммуникатор.

В-третьих, рассматриваемая модель предполагает непременную независимость коммуникатора от общества. Спорность этого утверждения заметна при рассмотрении позиции коммуникатора в освещении вопросов политики.

В основе следующей модели немецкого исследователя ***Малецке*** лежат традиционные компоненты: коммуникатор, сообщение, посредник и получатель (рисунок 1.7). Однако между посредником и получателем в ней появляются новые элементы: «давление», или «принуждение» посредника, образ посредника, сформировавшийся у получателя, приобретение нового социального опыта, содержащегося в сообщении для получателя, отбор содержания сообщения, осуществляемое получателем.



(К – коммуникатор, С – сообщение, Р – реципиент)

Рисунок 1.7 – Модель Малецке

Среди основных характеристик посредника называются следующие:

а) тип восприятия, требующийся от получателя (чтение, наблюдение за изображением и т.д.);

б) временные и пространственные пределы доступности получателя;

в) социальный контекст;

г) степень отсроченности сообщения о событии от реального времени протекания события (например, телевизионные сообщения можно разделить на: хроникальные кадры – новости дня – прямой эфир).

Образ коммуникационного посредника, который сформирован у аудитории, предопределяет ожидания от сообщения. Поэтому его ключевыми характеристиками становятся престиж и надежность.

Для получателя информационного сообщения наиболее важной характеристикой, по мнению Малецке, является самовосприятие, которое формирует его отношение к сообщению. Доказано, что человек имеет склонность отторгать информацию, которая не соответствует его ценностям. С другой стороны, человек с заниженной самооценкой более подвержен убеждению и на его восприятие сообщений большое влияние оказывает внутренняя структура личности. Все это учтено в модели Малецке. Две последних характеристики, которые относятся к потребителю информации – это его членство в различных группах, а также включенность в окружающую социальную среду. Например, чем в большей степени индивид причисляет себя к какой-то группе, тем более затруднено влияние на те его ценности, которые соответствуют ценностям этой группы.

Существенные ограничения на коммуникатора оказываются со стороны требуемой формы сообщений: радио ограничено звуковыми средствами, газетная статья – вербальными. Свобода коммуникатора также ограничивается требованиями соответствия нормам и ценностям его «команды», целям организации, в которой он работает, этике и законодательству. В сумме влияние всех факторов на коммуникатора формирует две зависимые переменные, которые и определяют возможности его влияния на ход коммуникационного процесса: что сообщить и как?

Модель Малецке большое значение придает принципу детерминизма: сочетание факторов, сложившихся на конкретный момент времени в сегменте коммуникатора, формирует четко заданное ими же коммуникативное поведение, которое накладывается на ситуацию в сегменте получателя и приводит к предсказуемым последствиям.

Следующая модель – Джона и Матильды ***Рили*** – основана на «социологическом» подходе к изучению коммуникации (рисунок 1.8). Суть модели заключается в том, что участники процесса коммуникации включены

в различные психологические отношения, непосредственно не связанные с коммуникацией, но оказывающие на нее значительное, а иногда и решающее воздействие. В данном контексте к важнейшим психологическим отношениям относят принадлежность человека к конкретным первичным и референтным группам. К первичным авторы относят объединенные близкими отношениями группы людей, непосредственным членом которых является человек. Типичным примером первичной группы является семья. Референтной группой является некий условный образец, ориентируясь на который, человек формирует свои ценности, установки, поведение. Близкие индивиду первичные группы одновременно могут являться для него носителями норм и выступать как референтные. При этом первичные группы являются частью более широкого социального окружения. К отдельной категории авторы относят так называемые «вторичные» группы – политические организации, союзы, движения и т.д., которые также являются для своих членов носителями норм и ценностей. В связи с тем, что одновременное членство во многих взаимодействующих между собой группах характерно как для индивидов, составляющих аудиторию, так и людей, продуцирующих сообщения, вырисовывается следующая картина, описывающая многоплановость взаимоотношений между коммуникатором и получателем.

Рисунок 1.8 – Модель Джона и Матильды Рили

Для феномена убеждения свойственны два важных аспекта. Во-первых, убеждение всегда выступает как попытка социального воздействия и отражает стремление личности или группы осуществить определенное изменение другой личности или группы. Во-вторых, основным способом реализации такого намерения является коммуникация. Основным отличием убеждения от других форм социального воздействия выступает акцент на сообщении, содержащем аргументацию.

Автор одной из моделей процесса убеждения, ***МакГайр,*** выделяет в процессе убеждения пять стадий: внимание, понимание сообщения, его принятие, сохранение и действование, а в самом коммуникативном процессе – четыре компонента: источник, сообщение, канал, получатель. Согласно данной модели, процесс убеждения успешно пройдет все пять стадий, если коммуникация окажет на получателя хотя бы какой-то эффект. Первой стадией для получателя является внимание к сообщению. Второй стадией является понимание аргументов и выводов сообщения. Далее следует согласие с выводами и рекомендациями сообщения. Это то, что называют сдвигом установок. На практике часто случается так, что получатель не имеет возможности сразу же начать действовать согласно рекомендациям сообщения. Например, человек можно быть убежден рекламой в покупке новой модели автомобиля, но не имеет возможности сделать это до тех пор, пока не получит кредит. Отсюда вытекает необходимость следующей стадии – сохранение сообщения. На последней стадии происходит именно то, что интересует большинство заказчиков – действие. Например, заказчик избирательной кампании интересуется не установками избирателей относительно конкретного кандидата, а тем, за кого они реально голосуют.

Большое значение в модели МакГайра придается личностным характеристикам реципиентов, которые имеют возможность оказывать влияние на разные стадии процесса убеждения. Чем выше самооценка реципиента, тем более положительное влияние оказывается на восприятие, но при этом более отрицательное – на принятие информации. Аналогичное заключение делается и относительно интеллекта реципиентов. Чем выше уровень интеллекта у реципиентов, тем они более восприимчивы к сообщениям, так как могут более длительное время концентрировать свое внимание и луч-

ше понимать аргументы. Одновременно они устойчивы к изменению мнений (фактор принятия), поскольку уверены в имеющихся у них установках и убеждениях. Поэтому МакГайр считает, что убеждающее сообщение, как правило, наибольшего эффекта достигает у реципиентов со средними показателями самооценки и интеллекта.

У этой модели существуют недостатки. Во-первых, она исходит из постулата о «рациональности» аудитории, то есть способности изменять свои установки, только тогда, когда она убеждена серьезными аргументами. Однако в реальности аудитория может «перескочить» стадию понимания и перейти от внимания сразу к принятию. Во-вторых, данная модель не рассматривает возможностей изменения последовательности стадий коммуникации. Хотя на практике такое может встречаться достаточно часто.

Авторы следующей модели (***Фишбейн*** и ***Айзен***) считают, что процесс убеждения начинается при изменении мнения относительно конкретного объекта, которое сопровождается сменой установок, а после – появлением соответствующих намерений и, в результате, – модификацией самого поведения. В этой модели человек рассматривается как рациональное существо, систематически получающее и осмысляющее доступную ему информацию. А ключом к убеждению является снабжение его убедительной информацией, обеспечивающей желаемое изменение. В основе этой модели лежат мнения, установки, намерения и поведенческие реакции человека (рисунок 1.9).

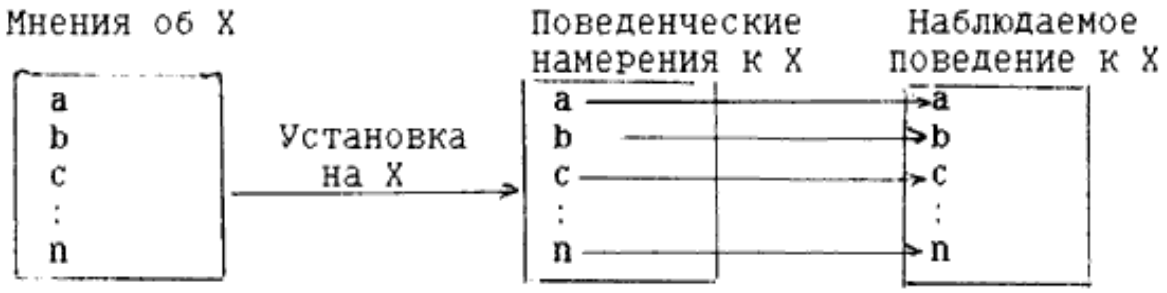


Рисунок 1.9 – Модель Фишбейна и Айзена

Мнения в этой модели рассматриваются как информация, которую человек имеет об объекте, и связывают этот объект с каким-либо свойст-

вом. Воспринимаемая вероятность того, что объект связан с определенным свойством, определяется как прочность мнения. Чем больше прочность конкретного мнения человека, тем более устойчиво оно будет к изменению.

Комплекс отношений, которые человек имеет по отношению к объекту, рассматривается как установка. Если мнение отражает знание индивида об объекте, то установка обобщает его отношение к нему. Мнения и установки чаще всего согласованы друг с другом.

Поведенческие намерения представляют собой стремление человека демонстрировать поведение, соответствующее своим мнениям и установкам относительно объекта.

Одновременно авторы этой модели подчеркивают, что человек может иметь об одном объекте несколько мнений, которые могут даже противоречить друг другу. Целостное впечатление, складывающееся у человека об объекте, выступает как информационная основа формирования соответствующих установок, намерений и поведения. Если мнение связывает объект с положительными свойствами, то установка будет позитивной. В противном случае – негативной. Поведенческие намерения, как правило, в целом соответствуют направленности установки. Установки и мнения относительно объекта связаны с целостной моделью поведения, а не с отдельными реакциями, поэтому, основываясь на них, нельзя предсказать конкретное поведение субъекта.

В этой модели описывается простой, но эффективный прием убеждения. Для изменения поведения человека требуется сначала, используя коммуникационные средства, изменить его мнения, то есть обеспечить его более широкой и аргументированной информацией.

Авторы следующей модели ***Ховланд, Джанис*** и ***Келли*** (таблица 1.1) представляют убеждающую коммуникацию как процесс распространения одним индивидом (коммуникатором) стимулов (обычно вербальных) с целью изменения поведения других индивидов (аудитории). В качестве одного из основных путей осуществления сдвига установок авторы модели рассматривают изменение соответствующих мнений.

Мнения авторы представляют как некоторые вербальные реакции, которые индивид демонстрирует в ответ на стимулирующую ситуацию,

включающую в себя некоторые «вопросы». Установки выступают как имплицитные реакции человека, которые ориентированы на принятие или отрицание какого-то объекта, личности или символа. Таким образом, мнения или убеждения отображают информацию об объекте, которая имеется у субъекта. Установки же проявляются как аффективные реакции человека на объект. Согласно этой модели, установки можно изменить путем изменения мнений (информации) относительно объекта.

Таблица 1.1 – Модель Ховланда, Джаниса и Келли

Коммуникационная ситуация --->	**Установочные факторы** --->	**Внутренние опосредующие факторы** --->	**Изменение компонентов установок**
сообщение *коммуникатор* *канал* *ситуация*	*общая убеждаемость реципиента;* *установки, активируемые коммуникативным актом*	*внимание* *понимание* *принятие*	*когнитивный;* *аффективный;* *поведенческий*

Убеждающая коммуникация в этой модели выступает как стимул, содержащий в себе вопросы и предлагаемые ответы. Коммуникационное сообщение должно быть направлено не на поиск какого-то неопределенного ответа, а на поддержку заданного. И как бы ни был этот ответ замаскирован, настоящее убеждающее сообщение всегда его содержит. Индивид, которому это сообщение адресовано, сравнивает свой ответ на вопрос с предлагаемым коммуникатором. Результат сравнения этих двух ответов и определяет успех взаимодействия.

Психологическое сопротивление убеждению зависит от личностного мировоззрения, групповых норм реципиента, его тревожности, самооценки и уровня агрессивности. Сопротивление растет, если реципиент может выдвигать контраргументы убеждающему мнению, поэтому в коммуникации с отсроченной обратной связью потенциал убеждающего воздействия выше.

В данной модели принятие нового мнения может определяться побуждениями, которые содержатся в сообщении, а также правдоподобием информации и авторитетностью источника, оцениваемых реципиентом на

основе своего личного опыта и системы ценностей. Еще одним фактором, определяющим способность повлиять на принятие реципиентом нового мнения, является снижение очевидности намерений коммуникатора к манипуляции, содержащейся в сообщении. Третьим фактором побуждения к принятию нового мнения является его общественное принятие.

Коммуникационная ситуация, состоящая из типовых элементов – сообщения, коммуникатора, канала и ситуации – может влиять на установочные факторы личности через внутренние опосредующие факторы и приводить к изменению компонентов установки. В этом и состоит суть коммуникационного воздействия (таблица 1.1).

Процесс информационной коммуникации требует четырех шагов:

1. Привлечь внимание к информации.
2. Сделать так, чтобы она была воспринята.
3. Сделать так, чтобы она была правильно интерпретирована.
4. Сделать так, чтобы она была сохранена в памяти для дальнейшего использования.

Недостатком этого подхода является отсутствие объяснения, каким образом убеждающая коммуникация обеспечивает поддержку принятия нового мнения.

Модель социального влияния ***Келмана*** относится к группе функциональных теорий сдвига установок. В этом случае в качестве ключа к смене и пониманию установок рассматривается знание причин, по которым люди придерживаются конкретных установок. Зная это, можно предсказать, когда и как установки будут изменяться.

Автор модели выделяет три процесса социального влияния:

- согласие, то есть публичное принятие определенного мнения, установки или поведения без личной убежденности в его справедливости;

- идентификация, то есть публичное и личное принятие мнения, установки или образца поведения из-за необходимости поддержания необходимых ролевых взаимоотношений с воздействующим субъектом;

- интернализация появляется только, когда индивид принимает новую информацию, установку или модель поведения из-за того, что реально верит в ее справедливость.

Для всех этих процессов автор модели устанавливает комплекс предшествующих обстоятельств: мотивационная основа изменения, характеристики влияющего субъекта, условия протекания коммуникации.

Согласие возникает обычно тогда, когда реципиенту предоставляется обязательный выбор: соглашаться или нет, и когда результат этого выбора прямо сказывается на «поддержке» или «наказании».

При идентификации важную роль играет привлекательность влияющего субъекта, обладание качествами, которые делают желательным поддержание отношений с ним.

Главной характеристикой коммуникатора в случае с интернализацией является компетентность и отсутствие видимого желания манипулировать (надежность). При интернализации человек воспринимает принятие влияния как средство укрепления своих внутренних ценностей.

Первоначально исследования коммуникации были сосредоточены на изучении процесса передачи информации и влияния от СМК к аудитории. Аудитория, как правило, рассматривалась как пассивная масса, состоящая из индивидов, подвергающихся воздействию информации. В новой редакции модели ***Шрамма***, ориентированной на процессы распространения информации в аудитории, путь сообщения не заканчивается на индивиде, непосредственно получившем его от коммуникатора. Шрамм предположил, что коммуникация приносит больший эффект, когда содержание сообщения отфильтровывается через группы людей.

Лазарсфельд показал на то, что фильтрами в распространении информации являются «лидеры мнения». Большая часть информационного влияния сначала достигает лидеров, которые затем передают их остальным, а те, в свою очередь, видят в этих лидерах источник управления и влияния. Такая модель распространения информации была названа «двухступенчатой».

Однако у этой модели были выявлены ряд недостатков, так как она:

1. Игнорирует существование различных стадий в распространении информации, а именно, стадий узнавания, заинтересованности, оценки, проверки и усвоения. На каждой из перечисленных стадий могут иметь влияние либо различные источники информации, либо межличностные связи.

2. Игнорирует процесс непосредственного распространения информации от средств коммуникации к реципиентам «второй ступени».

3. Не предполагает возможность существования людей, обладающих одновременно и качествами лидера мнения и «рядового» потребителя информации.

4. Не учитывает существование так называемого «горизонтального» процесса обсуждения мнений. Существование лишь вертикального процесса подразумевает, что лидеры мнений полагаются только на средства массовой информации, игнорируя все другие источники, а «рядовые члены» аудитории полагаются только на своих лидеров.

5. Двухступенчатая модель искусственно стандартизует измерения, рассматривая потоки информации изолированно, несмотря на то, что различные пункты информации связаны между собой.

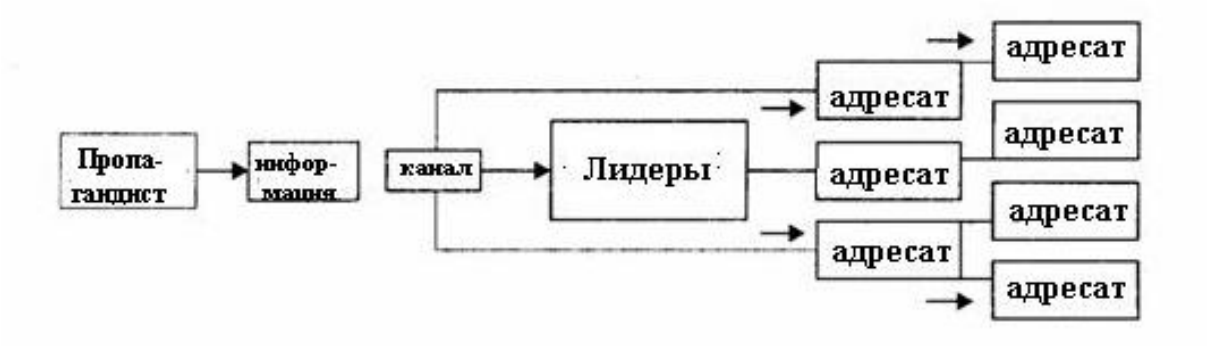


Рисунок 1.10 – Модель Лазарсфельда

Многоступенчатая модель коммуникации исходит из существования как вертикального, так и горизонтального векторов коммуникации.

На существование различных процессов в рамках многоступенчатой модели указал ***Робинсон***, он назвал горизонтальный и обратный процессы (между теми, кто формирует мнения и теми, кто их усваивает), а также вертикальный, однонаправленный процесс. Такая классификация позволяет различать типы распространяемых сведений, стадии их распространения, а также процессы информирования и оказания влияния.

В ряде исследований был прослежен процесс распространения информации, обратный тому, что изучается двухступенчатой моделью – от

«маргиналов» к «лидерам мнений». Особая роль маргиналов в процессе коммуникации стала предметом исследований. В них было доказано, что люди, находящиеся на периферии системы взаимоотношений, способны адаптироваться к нововведениям раньше других. В большинстве случаев эти люди обладают низким уровнем конформности, что позволяет им легко усваивать новые идеи. Это обстоятельство имеет несколько объяснений:

а) высокая склонность к риску: им нечего терять. И они обычно первыми принимают нововведения и новые идеи.

б) люди, находящиеся на такой отдаленной позиции в системе взаимоотношений, ориентируются больше на свои собственные суждения, чем следуют советам других, усваивают новшества скорее сами по себе, чем следуя за другими. Такая быстрая адаптация обусловлена причинами личного, а не социального характера. А склонность к роли «маргинала» предполагает существование специфических личностных черт, объясняющих стремление человека оставаться на периферии группы.

в) не маргиналы склонны к инновациям, а новаторы склонны к маргинальности. Новаторы сами стараются занимать периферийное положение в системе взаимоотношений. Склонность к новаторству часто связана с каким-нибудь неподчинением.

В исследовании ***Веймана*** предполагается, что периферийные члены группы имеют наибольшие возможности в процессе коммуникации не только благодаря своим личным качествам, но и благодаря уникальному сочетанию структурных преимуществ. Тот факт, что человек является маргиналом, накладывает на него определенные ролевые обязательства по распространению информации между группами. А поскольку обладание информацией позволяет влиять если не на поведение, то на мнения других, эта структурная особенность была названа преимуществом.

Наиболее удачную попытку применить данные теории к исследованию коммуникации сделал ***Грановеттер***. Его теория «прочности (силы) слабых связей» утверждает, что перекрытие двух сетей межличностных отношений (двух групп) непостоянно и изменяется прямо пропорционально прочности связей между индивидами, таким образом, давая возможность только слабым связям служить информационным «мостиком» между группами. Позже было доказано, что межгрупповые «мостики» состоят

преимущественно из слабых связей и могут продержаться гораздо дольше, чем «мостики», состоящие из крепких связей. А периферийные члены, в свою очередь, имеют тенденцию именно к слабым связям, таким образом, маргиналы и функции, отводимые им многоступенчатой моделью, соответствуют друг другу.

Слабые связи являются каналами информации в непрочно связанных между собой группах, которые бы совсем не контактировали, если бы не эти связи. Без их существования ни одно новшество, мода, или идея, не смогли бы распространиться среди населения.

Вэйман доказал, что люди, находящиеся на границах социальных групп и мало взаимодействующие со своими группами (маргиналы), служат информационными «мостиками» между ними. При этом внутригрупповой процесс распространения информации и влияния имеет вертикальную структуру: «лидеры мнений» передают информацию сверху вниз остальным членам группы. Межгрупповой же процесс имеет горизонтальную структуру: маргиналы активно поддерживают отношения с маргиналами из других групп. Активность и эффективность «центральных» и «периферийных» членов групп в процессе распространения различных видов информации неодинакова. Данные, полученные Вэйманом, показывают преимущество «центральных» членов группы в активности распространения информации любого характера. Различия обнаружены в распределении этой активности по различным видам информации. «Центральные» члены активней распространяют «потребительскую информацию» (например, связанную с появлением нового вида товара), менее активно – «деловую информацию» (политические новости, не затрагивающие непосредственно интересы членов группы) и еще менее активно – «сплетни», в то время как маргиналы большую часть своей информационной активности направляют на «сплетни», потом – на «деловую» и «потребительскую информацию».

Главным достоинством многоступенчатой модели является то, что она, во-первых, проводит различие между внутри- и межгрупповыми процессами, которые активизируют совершенно различные межличностные связи и позиции. Во-вторых, она позволяет различать типы коммуникации (распространение информации или оказание влияния) и виды информации

(деловая, потребительская информация, слухи и т.д.). В-третьих, важное преимущество многоступенчатой модели состоит также в том, что она учитывает индивидуальные источники информации помимо средств коммуникации, указываемых двухступенчатой моделью.

1.3. Формирование эффективной коммуникации

Процесс становления и развитие современной отечественной деловой культуры, культуры корпоративных связей, связей с общественностью, коммуникаций в сфере бизнеса требует качественно новых подходов в системе управления. Современная модель управления персоналом невозможна без отлаженного процесса эффективных коммуникаций. Вся концепция качественного управления построена на принципе, что все участники процесса имеют одинаковый доступ к необходимой информации, продуктивно общаются между собой, создавая оптимальные условия для успешного принятия решений, разрешения конфликтов, работы команды.

Коммуникации в организации – неотъемлемая часть деятельности руководителя и подчиненного. Некоторые исследователи считают, что эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Небрежно организованные коммуникативные связи увеличивают затраты времени на решение любого вопроса, затрудняют достижение результата, порождают возникновение конфликтов и недоразумений. К тому же настроенные внутренние коммуникации улучшают процесс управления организацией, а следовательно, уменьшают затраты времени на адаптацию сотрудников, смягчают сопротивление изменениям со стороны персонала. Организация с настроенными коммуникационными связями демонстрирует быструю реакцию на изменения на рынке труда, качественное обслуживание, высокую мотивацию персонала.

Информатизация современного общества, с одной стороны, углубляет и разнообразит коммуникационные процессы внутри организации за счет постоянного совершенствования и развития средств и каналов пере-

дачи информации, с другой – актуализирует проблему выработки действенной стратегии коммуникации с учетом разнообразия сегодняшних коммуникативных технологий.

Для создания эффективной системы коммуникаций в управлении персоналом организации возникает необходимость анализа производительности наиболее распространенных форм коммуникаций внутри организации.

В последнее время проблема эффективных коммуникационных связей стала предметом научного интереса отечественных исследователей.

Несмотря на бесспорную актуальность указанных работ и весомый вклад их авторов в разработку теоретико-методологических проблем развития коммуникаций в управлении персоналом, пока отсутствует комплексный подход к выработке эффективной стратегии коммуникаций, анализ форм коммуникаций имеет фрагментарный характер.

Основной целью исследования является обоснование исключительного значения действующих коммуникаций для функционирования организации. Задачами научного исследования является поиск оптимальных направлений выработки коммуникационной стратегии; анализ эффективности наиболее распространенных форм коммуникаций внутри организации и путей их совершенствования.

Динамика развития современной организации определяется не только ее экономическим показателем, но и существованием эффективных технологий, обеспечивающих информационный обмен, коммуникацию.

Коммуникация является процессом взаимодействия, в ходе которого происходит передача или обмен информацией. При этом коммуникация считается успешной, если она прошла полный цикл. Отправитель передает информацию адресату, последний должен однозначно понять ее содержание. Успешный коммуникационный процесс зависит также от последовательного построения информационного сообщения отправителем: привлечение внимания – интерес – переход к основной части – уточнение деталей – обсуждение – вывод – призыв к действию. Ожидаемым результатом успешной коммуникации является изменение поведения адресата.

Система внутренних коммуникаций – это комплекс мероприятий, который предусматривает налаживание взаимодействия всех видов ком-

муникации. К тому же каждый из видов коммуникации не является идеальным и имеет недостатки. Так, по данным некоторых зарубежных исследований, практическая эффективность горизонтальных коммуникационных связей достигает 90 %, а вертикальных – 20–25 %, то есть исполнитель располагает лишь пятой частью нужной информации. Недостаточную эффективность вертикальных коммуникаций подтверждают данные о том, что в зависимости от присущего способа слушания получатель послания может упускать до 70 % информации.

Восходящие вертикальные коммуникационные связи имеют также низкий процент эффективности – 10 %.

То есть топ-менеджмент обладает лишь десятой частью информации от сотрудников.

Идеальная модель коммуникаций внутри организации заключается в том, что все решения руководства должны доводиться до подчиненных, а сами решения должны базироваться на тех потоках информации, которые поступают от различных структурных подразделений при налаженных коммуникационных связях. С созданием отлаженной системы коммуникаций организация получает единые стандарты, единые подходы в работе, создается система корпоративных ценностей, уменьшается текучесть кадров. Это приобретает особую актуальность в условиях разветвленной структуры и территориально удаленных структурных подразделений организации.

Основными характеристиками качественной коммуникации является привлечение сотрудников в процесс коммуникационного взаимодействия, их готовность к сотрудничеству и способность работать с большими информационными массивами; неформальный характер коммуникаций в организации, наличие атмосферы доверия в организации; использование эффективных коммуникационных технологий; количество коммуникационных каналов; благоприятный социально-психологический климат и своевременность распространения информации.

Для построения эффективной коммуникации следует использовать все каналы и информационные ресурсы. Служба персонала вместе с топ-менеджментом организации должны заботиться о своевременном и регу-

лярном информировании сотрудников о новостях компании, ее миссии, стратегии ближайших планах и перспективах развития. Коммуникации внутри организации должны обязательно соответствовать таким критериям, как простота, ясность, точность, достоверность, что в целом призвано способствовать их эффективности и адекватному пониманию.

Руководитель до 90 % времени тратит на коммуникацию с подчиненными, коллегами, другим руководством. 80 % зарубежных топ-менеджеров считают коммуникационное взаимодействие одной из самых сложных проблем в организации, а неэффективные коммуникации – основным препятствием на пути к процветанию компании. Однако очень часто современные руководители пренебрегают налаживанием эффективных коммуникационных потоков внутри организации из-за занятости, собственного негативного отношения к коммуникационному взаимодействию, что отрицательно сказывается на формировании организационной культуры в целом, имиджа руководителя и процессе управляемости организацией, мотивации сотрудников.

Для выработки или изменения коммуникационной стратегии внутри компании службе персонала необходимо изучить управленческую среду, организационную структуру и проанализировать наличие уже существующих коммуникаций. Кроме того, необходимо проведение внутреннего социологического исследования среди сотрудников по желаемым формам коммуникаций.

Следует осознать, что форма, которую принимают коммуникации, способна влиять на взгляды сотрудника, их мотивацию, степень понимания и поддержки ими политики руководства, также уменьшать сопротивление изменениям со стороны сотрудников. К тому же недостоверность или недостаточность информации является источником значительного количества конфликтов внутри организации. Для проведения эффективной имиджевой и информационной политики компании, формирования ее позитивного реноме и доведения до персонала важной информации, ключевых сообщений целесообразно определить критерии для той информации, которая подлежит обнародованию или обсуждению.

Заметим, что лояльность сотрудников к компании возрастает в том случае, если информация поступает своевременно, постоянно демонстрируется доверие к сотрудникам через сообщение как положительных, так и негативных новостей, через привлечение к участию в решении спорных вопросов и учета мнения подчиненных.

Улучшению эффективности коммуникаций внутри организации способствует регулярное общение топ-менеджмента компании с коллективом в форме открытого диалога. С этой целью предлагается проводить собрания трудового коллектива, встречи на разных уровнях, дискуссии, обсуждения важных проблем.

Несмотря на то, что организационные структуры компании затрудняют развитие горизонтального коммуникационного взаимодействия между представителями структурных подразделений, предпочитая иерархическое общение, горизонтальная коммуникация является важным фактором и необходимым элементом успешных коммуникаций вне структурных подразделений.

Усиление горизонтального взаимодействия внутри организации осуществляется за счет создания единой информационной системы, системы электронного документооборота, поощрения и поддержки межличностного коммуникационного взаимодействия. Развитие горизонтальных связей дает возможность каждому сотруднику формировать собственное неформальное, непредвзятое представление о деятельности организации и тем самым почувствовать свое место, свою причастность к ее деятельности. Горизонтальные коммуникативные связи менее склонны к неточности информации и имеют координационный характер, так как люди стремятся говорить более открыто и доверчиво с коллегами по работе, которые имеют одинаковый профессиональный, социальный статус, чем с высшим руководством.

Среди форм коммуникационного взаимодействия наиболее распространенными формами коммуникаций внутри организации остаются ящик предложений и общее собрание.

Однако эта форма взаимодействия для ее производительности должна поддерживаться постоянной обратной связью. С целью обеспечения обратной связи, быстрого реагирования на жалобы, предложения службе персонала организации особое внимание целесообразно уделить монито-

рингу на местах, изучению проблем сотрудников, их отношения к политике организации через проведение опросов, внутренних социологических исследований, анкетирования и тому подобное.

Усилению коммуникативного взаимодействия с сотрудниками способствует формирование разветвленной сети информационных служб:

- корпоративные печатные издания;
- профсоюзная газета;
- библиотечное обслуживание;
- центр социальной информации.

Современные службы персонала успешно используют следующие формы коммуникаций внутри организации:

- информационные стенды;
- бюллетень для менеджеров;
- официальный сайт компании с возможностью просмотра видео- и фотоматериалов;
- листок новостей;
- «горячие» линии;
- «круглые столы»;
- раздаточный информационный материал.

Эффективным и действенным инструментом с точки зрения коммуникативного взаимодействия также является регулярное проведение пресс-конференций в режиме онлайн с первыми лицами компании в формате «вопрос – ответ», видеотрансляция обращений руководителя организации, важных заседаний, собраний, корпоративных торжеств, организация диалога на страницах периодических изданий, введение внутреннего сайта организации с размещением корпоративных правил, требований, другой информацией, необходимой для работы, для адаптации новых сотрудников.

Анкетирование дает возможность выяснить причины текучести кадров, факторы и степень неудовлетворенностью работой. К тому же анкета может содержать вопросы для оценки удовлетворенности сотрудниками психологическим климатом в коллективе, доступностью и открытостью информации, отношениями с руководителем и коллегами.

Успешное функционирование организации, формирование и существование организационной культуры, усвоение и проповеди корпоративных идей и ценностей невозможны без отлаженного процесса коммуникаций. Коммуникация создает благоприятные условия для раскрытия профессиональных и деловых качеств сотрудников. Способствует развитию их творческого потенциала для создания дополнительных ценностей и получения результата.

Эффективная система внутренних коммуникаций синтезирует в себе теорию управления, теорию организации, теорию психологии управления, теорию коммуникаций.

Просчеты, некомпетентные или малоэффективные действия в одной из сфер повлекут за собой ошибки во всех других сферах.

Современное экономическое развитие, последние научные достижения в области управления и значительное количество информационных каналов и ресурсов, которые предлагает настоящее, побуждают к поиску наиболее эффективных форм коммуникационного взаимодействия, к постоянному совершенствованию уже существующих коммуникаций, а также предоставляет толчок к выработке качественно новых научных методик и конструктивных подходов по развитию внутренних коммуникаций.

Неэффективная коммуникация чревата различными проблемами, недоразумениями и даже конфликтами с сотрудниками, клиентами и партнерами. Без хороших навыков общения практически невозможно осуществить эффективное делегирование, добиться высокой производительности и создать нормальную рабочую атмосферу. Вот несколько советов, которые помогут совершенствовать коммуникативные навыки.

1. Сосредоточьтесь и слушайте. Основой эффективной коммуникации является умение слушать. Хороший слушатель не реагирует на отвлекающие факторы и полностью сосредоточен на собеседнике. Сверните почтовый клиент, отключите телефон и закройте дверь своего кабинета. Вы должны избавиться не только от внешних, но и внутренних раздражителей, т.е. от посторонних мыслей. Если вам нужно решить несколько вопросов, не стоит торопиться и перескакивать с одной темы на другую. Общение – это двусторонний процесс. Сначала дайте вашему собеседнику возможность высказаться, а затем изложите свое мнение.

2. Реагируйте оперативно. Нельзя игнорировать конфликты между сотрудниками и жалобы клиентов на ваши продукты или обслуживание. В большинстве случаев реакция должна быть незамедлительной, даже если вы просто сделаете краткое замечание или пообещаете решить проблему. Пока вы будете выяснять необходимую информацию, конфликт может перерасти в открытую конфронтацию, а обиженный клиент – уйти к конкурентам. Будьте максимально открыты и искренни. Люди должны чувствовать, что их проблема действительно важна для вас.

3. Задавайте правильные вопросы. Для того чтобы получить необходимую информацию нужно задавать правильные вопросы. Есть разные типы вопросов, главное – задать их в нужное время и в нужном месте и сосредоточиться на ответах собеседника. Допустим, один из ваших сотрудников не выполнил поставленную задачу. Если вы не зададите правильный вопрос, вы никогда не узнаете, в чем истинная причина. Она, например, может крыться в семейных проблемах сотрудника или его конфликте с менеджером.

4. Учитесь проводить собрания. Плохо спланированные и неорганизованные собрания – это пустая трата времени. Как организатор мероприятия, вы должны уважать время присутствующих и сделать собрание максимально полезным и продуктивным. Заранее согласуйте время и место проведения встречи. Подготовьте повестку дня, отражающую главные вопросы встречи. Поощряйте присутствующих задавать вопросы. Следите за регламентом. Назначьте секретаря, который будет вести протокол заседания.

5. Используйте различные средства коммуникации. Личная встреча или телефонный разговор позволяют быстрее решить проблему, чем переписка по электронной почте, но они также могут породить еще больше вопросов, если стороны не пришли к взаимопониманию. Даже если вы в основном общаетесь по телефону или через Skype, можно разослать по электронной почте основные итоги ваших переговоров, которые закрепляют ответственность и определяют дальнейшие шаги. Комбинируйте различные средства коммуникации для более эффективной работы.

6. Сосредоточьтесь на обслуживании клиентов. Хорошее обслуживание клиентов зависит от хорошей двусторонней коммуникации. Если возник конфликт с клиентом, нужно выяснить, в чем проблема, а затем сообща найти ее решение. Для того чтобы надолго сохранить добрые отношения с клиентами, нужно всегда быть готовым к диалогу. Поинтересуйтесь мнением клиентов о ваших продуктах и услугах. Можно провести социологический опрос, фокус-группу, организовать встречу с клиентами или просто пообщаться по телефону.

7. Используйте обратную связь. Если вы установили регулярную обратную связь с клиентами, у вас, вероятно, накопилась масса полезной информации о том, как покупатели и потенциальные клиенты воспринимают ваши продукты и услуги. Вы должны использовать эти данные для улучшения производства и обслуживания. Регулярно общайтесь с клиентами и раз в месяц анализируйте полученные данные. Разработайте план для реализации улучшений и отслеживайте его выполнение.

Эффективная коммуникация может изменить отношения с сотрудниками, клиентами и партнерами в лучшую сторону.

1.4. Организационная структура информационного взаимодействия в организациях, стратегическая коммуникация в управлении организацией

Деятельность любой организации невозможна без управления, под которым понимают целенаправленное воздействие управляющей системы на управляемую, ведущее к достижению поставленной цели.

Систему, реализующую функции управления, т. е. контроля и регулирования деятельности организации, называют системой управления. Общая схема системы управления представлена на рисунке 1.11.

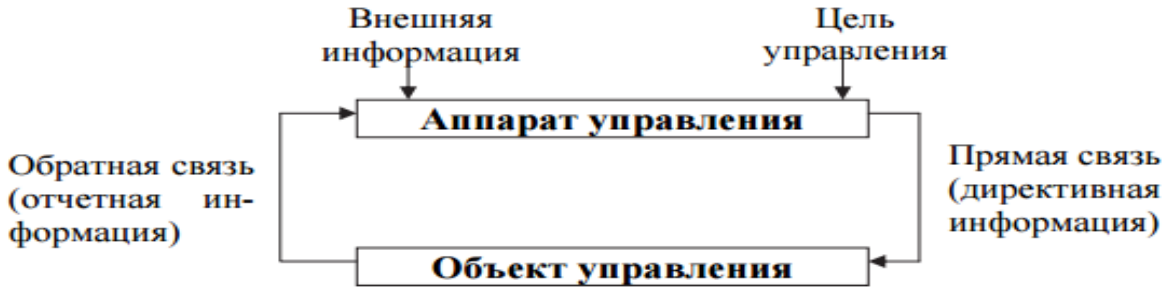


Рисунок 1.11 – Общая схема системы управления

В основе управления лежит обмен информацией, поэтому любая система управления содержит соответствующую ей информационную систему.

На рисунке 1.11 стрелкой, направленной от аппарата управления к объекту управления, представлена прямая связь, содержащая директивный (плановый) поток информации, а обратной стрелкой – поток отчетной информации о выполнении директивных указаний.

С появлением компьютеров часть процедур по обработке исходных данных стала выполняться автоматизированно. Поэтому потоки прямой и обратной связи разделились на потоки, которые обрабатываются с помощью компьютеров, и те, что с их помощью не обрабатываются. Появилось понятие автоматизированной информационной системы.

Информационная система управления объектом – это упорядоченная совокупность аппаратных и программных средств, информационных ресурсов, а также управленческого персонала, осуществляющих информационные процессы для подготовки решений.

Как управленческая подсистема, информационная система поддерживает полный управленческий цикл: планирование, организацию, контроль, мотивацию.

На рисунке 1.12 информационная система связывает аппарат управления и объект управления потоками данных.

Взаимодействие между информационными системами и организациями очень комплексно и подвержено влиянию большого числа факторов, таких как структура организации, стандартная техника, политика, культура, окружающая среда и методы управления. Информационные сис-

темы (ИС) могут заметно изменять жизнь в организации. Существует достаточно большое количество точек зрения на то, как ИС влияет на организацию: например, существуют экономическая и поведенческая теории, которые рассматривают взаимоотношения между организацией и ее информационной системой.

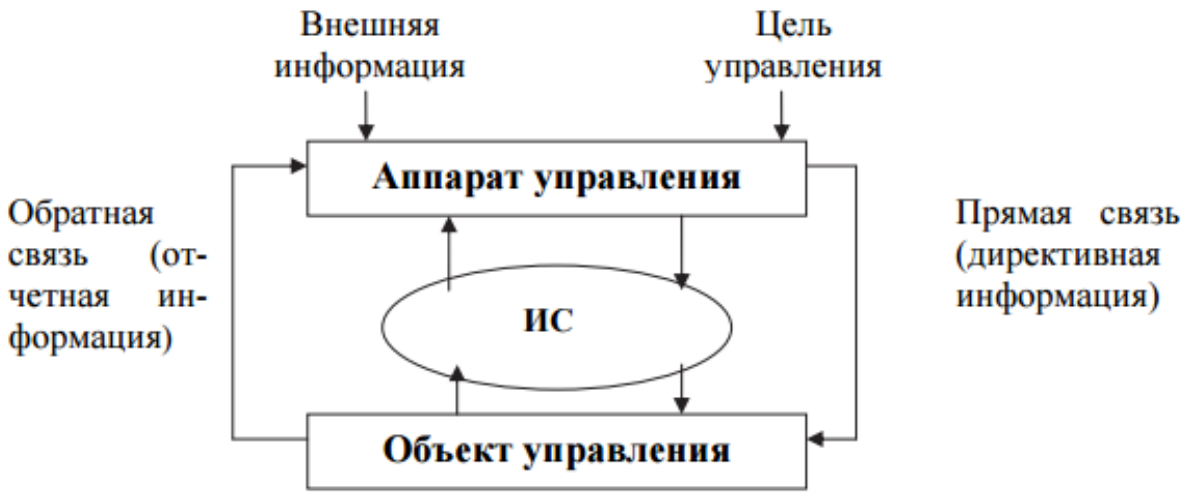


Рисунок 1.12 – Связь системы управления с информационной системой

С экономической точки зрения информационные технологии рассматриваются как средства производства, которые могут свободно заменять капитал и рабочую силу. Так как стоимость информационных технологий падает, они заменяют рабочую силу, которая исторически имеет возрастающую стоимость. Следовательно, согласно макроэкономической теории, внедрение информационных систем должно привести к снижению числа служащих среднего звена.

Информационные технологии, особенно использование сетей, позволяют снизить операционные затраты, что делает возможным заключение контрактов с внешними поставщиками.

Финансовое воздействие информационных систем заключается также в снижении затрат на управление. Согласно теории организации, фирмы зависят от затрат на стоимость контролирующих и руководящих служащих.

Поскольку размеры фирмы растут, затраты организации повышаются, потому что владельцы должны расходовать все больше усилий на кон-

троль за служащими. Информационные технологии, уменьшая затраты на приобретение и анализ информации, дают возможность снижать затраты фирмы, потому что с помощью информационных технологий (ИТ) проще наблюдать за большим числом служащих.

С точки зрения поведенческой теории, информационные системы могут изменять иерархию принятия решения в организации. ИТ могут направлять информацию работникам низшего уровня, чтобы те принимали самостоятельные решения, основанные на знании оперативной обстановки, без вмешательства управленцев. Таким образом, информационные системы могут влиять на то, КТО делает, ДЛЯ КОГО, КОГДА, ГДЕ и КАК в организации.

Информационные системы могут стать мощным инструментом для создания более конкурентоспособных и эффективных организаций. Они часто используются для того, чтобы перепроектировать организацию, изменить ее структуру или средства сообщения.

Например:

1. Отделить работу от месторасположения. Современные ИТ дают возможность компаниям координировать географически распределенные подразделения как виртуальные организации. Виртуальные организации используют сети, чтобы связать людей, имущество и идеи, соединяя с поставщиками и клиентами, чтобы создавать и распределять новые изделия и услуги без ограничения границами или физическим расположением. Одна компания может пользоваться возможностями другой компании без физического соединения с ней. Например, одна компания может отвечать за конструирование изделия, другая за производство, третья за продажу и администрирование.

2. Увеличить гибкость организаций. Современная технология передачи данных дала возможность организовать работу более гибким, маневренным способом, что позволяет быстрее реагировать на потребности рынка.

3. Организовать электронную торговлю. ИС, основанные на передаче данных, позволяют выполнять работу по приему заказов на товары и платежей с помощью электроники. Системы, связывающие компанию с клиентами, называются межорганизационными системами, потому что они автоматизируют поток информации через организационные границы.

4. Реорганизовать трудовые процессы. Начиная с 1950-х годов информационные системы заменяют процедуры ручного труда автоматизированными действиями в трудовых и технологических процессах.

5. Изменить процесс управления. ИТ реорганизуют процесс управления, обеспечивая новые возможности для менеджеров в стратегии, планировании и управлении. Возможность получения более полной и своевременной информации позволяет более точно планировать, прогнозировать и контролировать производства и продажи любых изделий.

Подводя итоги всему сказанному, можно сделать вывод, что информационные системы и организации имеют взаимное влияние друг на друга. Информационные системы должны быть в организации, чтобы обеспечивать информацией всех заинтересованных лиц в этой организации. Организации должны открывать себя влияниям информационной системы, чтобы извлечь выгоду из новых технологий.

Информационные технологии могут использоваться, чтобы перепроектировать организацию, изменить ее структуру, область действия, средства сообщения и механизмы управления работой, трудовыми процессами, изделиями и услугами.

Сама же организация вправе выбирать оптимальную для себя информационную систему, изменяя, дополняя ее, адаптируя к своим конкретным условиям.

1.5. Виды, формы и функции деловой коммуникации. Общение и коммуникация

Деловые коммуникации могут быть классифицированы по ряду признаков (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Виды деловых коммуникаций

Признак классификации	*Виды коммуникаций*
Субъект и средства коммуникаций	Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий Межличностные
Формы общения	Вербальные Невербальные

Признак классификации	*Виды коммуникаций*
Каналы общения	Формальные Неформальные
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	Вертикальные Горизонтальные Диагональные
Направленность общения	Нисходящие Восходящие
Степень доверия в отношениях партнеров	Доверительные отношения Официальные отношения

Формы деловой коммуникации. Две основные формы коммуникации – это контактное (непосредственное) общение и косвенное (опосредованное). В первом случае собеседники общаются с глазу на глаз и имеют возможность оценить невербальное поведение друг друга, поэтому результативность такого контакта выше. Во втором случае взаимодействие происходит с помощью каких-либо средств связи – телефона, писем и т. д. Если говорить более конкретно, то наиболее часто встречаются следующие формы деловой коммуникации: Совещание. Презентация. Деловая беседа. Переговоры. Телефонные переговоры. Обмен официально-деловыми документами (заявление, договор, доверенность, служебная записка). Консультация. Интервью. Публичное выступление, конференции.

Различаются следующие основные функции деловых коммуникаций:

- инструментальная, т.е. как средство управления, для побуждения к необходимым действиям;

- интегративная, т.е. как средство объединения людей, деловых партнеров;

- самопрезентация, т.е. как средство самовыражения, демонстрации личных целей, интересов;

- трансляционная, т.е. как средство передачи информации (приказов, указаний, инструкций, отчетов, оценок);

- социального контроля, т.е. как средство регламентации поведения и деятельности сотрудников;

- социализации, т.е. как средство развития навыков культуры делового общения в коллективе;

- экспрессивная т.е. как средство выражения эмоциональных переживаний.

Общение и коммуникация – нетождественные понятия. Общение шире; под коммуникацией понимается лишь обмен информацией.

Структура общения (по Г. М. Андреевой) [1]:

- коммуникативная составляющая – непосредственно обмен информацией;

- интерактивная составляющая – взаимодействие людей;

- социально-перцептивный аспект – восприятие и познание людьми друг друга.

Функции общения (по Б.Ф. Ломову) [50]:

- информационно-коммуникативная (передача информации);

- регуляционно-коммуникативная (регуляция поведения и организация совместной деятельности);

- аффективно-коммуникативная (передача эмоций).

Важнейшее свойство общения – универсальность, способность объединять все виды человеческих взаимоотношений, которые удовлетворяют потребность в совместной деятельности и дают возможность каждому через взаимопонимание с другими осознавать себя уникальной личностью.

К этим видам относятся, прежде всего, коммуникация, взаимодействие между участниками общения и их непосредственное восприятие друг друга в качестве партнеров, ведущих диалог.

Коммуникация как вид общения обладает важнейшими функциями, включающими, кроме речевой деятельности человека, визуальные и тактильные способы восприятия им информации в виде жестов, мимики, позы, интонации.

В процессе коммуникативного общения человек не только говорит и слушает, но и выражает свое отношение к содержанию речи и собеседнику. Он может улыбаться или хмуриться, произносить фразы в ироничном тоне или подчеркивать важность сказанного легким касанием руки партнера, кивать в ответ на услышанное в знак согласия или, наоборот, чуть откидываться, демонстрируя недоверие к чьим-то словам. Вербальный контакт дополняется невербальной информацией, и только в такой форме становится основой общения.

Коммуникация и все ее процессы тесно связаны со знаковыми системами. В них входят алфавит, числовые и другие символы, дорожные знаки, условные обозначения, цветовые и звуковые сигналы. Их использование позволяет устанавливать дистанционное общение, если непосредственный контакт участников невозможен.

Общение как форма межличностных отношений сочетает коммуникативные функции с интерактивными и перцептивными. Если коммуникативная сторона общения связана с обменом информацией между людьми, то перцептивная регулирует их восприятие друг другом, а интерактивная способствует организации взаимодействия между ними по типу личного, делового или официального общения.

1.6. Формальные и неформальные каналы коммуникации

Каналы коммуникаций – это пути, которые используются с целью передачи информации. Коммуникации в организации могут быть формальными и неформальными (рисунок 1.13).

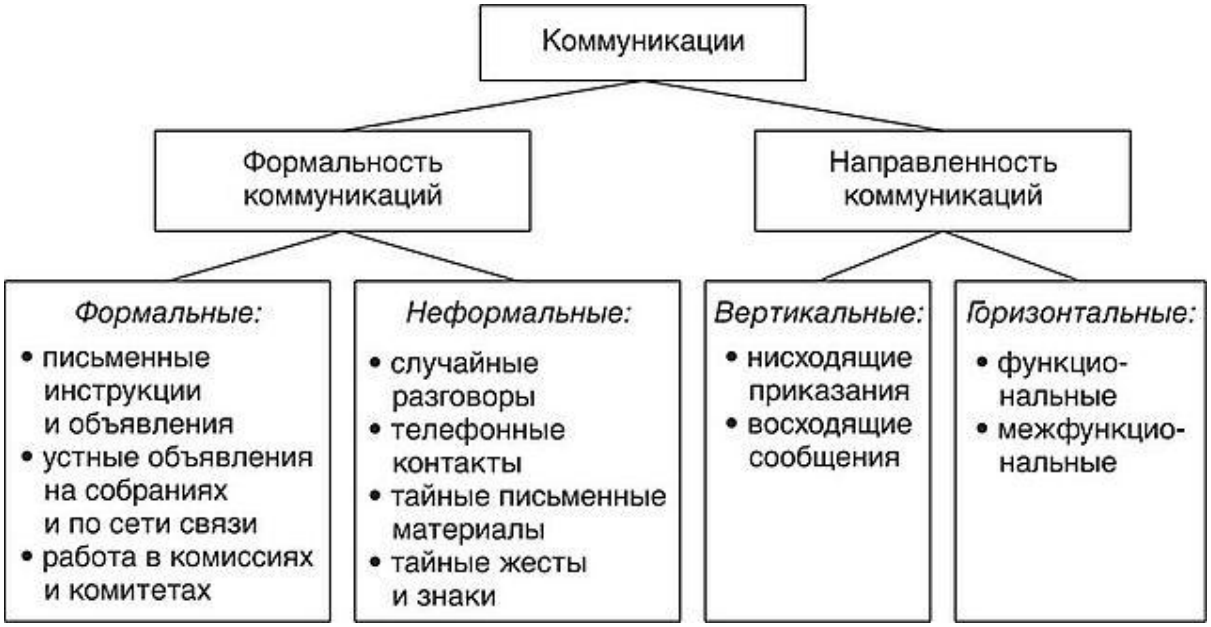


Рисунок 1.13 – Классификация каналов коммуникации

В виде формальной коммуникации организация доводит до сведения сотрудников все то, что связано со сферой деятельности предприятия, планы развития, результаты работы и т. д. Это могут быть приказы начальства, информационные сообщения, отчеты о результатах работы, различная документация, политики и процедуры. Это также могут быть общие собрания, информационные встречи по отделам или направлениям деятельности, на которых обсуждаются различные проблемы, связанные с деятельностью предприятия.

Каналы передачи формальной коммуникации могут быть разными, но в основном формальная коммуникация происходит в письменной форме.

Три основные характеристики формальной коммуникации:

- она каскадируется сверху вниз;
- она строго регламентирована;
- она носит официальный характер.

Неформальная коммуникация в организации – это общение между сотрудниками на личностном уровне. Такое общение может быть как во время рабочего дня, так и вне рабочего времени, когда, например, сотрудники компании идут в паб или кафе после работы, чтобы пообщаться друг с другом и обсудить новости.

В подобном формате возникают и неформальные коммуникации между организациями, когда, например, сотрудники разных компаний из одной отрасли встречаются по интересам в неформальной обстановке и обсуждают, что происходит на рынке или в индустрии.

Формами неформальной коммуникации являются встречи без галстуков, клубные дискуссии, инсайдерские разговоры, общения в социальных сетях, общение между сотрудниками ну и, конечно же, слухи.

Основные характеристики неформальной коммуникации:

- ее источником может быть кто угодно;
- ее распространение носит хаотичный и, как правило, волнообразный характер;
- распространение информации при такой коммуникации происходит намного быстрее, чем по формальным каналам;
- часто этой коммуникации доверяют больше, чем формальной коммуникации.

Основная функция неформальной коммуникации заключается: в заполнении информационных лакун, оставшихся в ходе официального распространения информации в предоставлении возможности отрефлексировать свои переживания и страхи, связанные с происходящим в организации.

Также к доминированию в сфере неформальной коммуникации зачастую прибегают люди, стремящиеся утвердиться в позиции неформального лидера. Несомненно, есть риск, что неформальная информация может доходить по длинной цепочке распространения в искаженном виде, однако, как показывают опросы и исследования, в большинстве случаев эффект «испорченного телефона» минимален.

Слухи в организации распространяются чаще тогда, когда в организации ожидаются большие перемены, реорганизации, грядут смена руководства, сокращения, передислокация офиса и т.д. Слухи в организации могут играть как негативную, так и позитивную роль.

Отрицательную роль слухи начинают играть, когда это утечка информации сверху, которая, как правило, имеет негативный или алармистский характер и нервирует сотрудников. Все это связано с особенностью человеческой психики. Дело в том, что любые возможные перемены наш мозг классифицирует как потенциальную угрозу. Еще большая угроза для человека – это ситуация неопределенности. Поэтому в качестве защитной реакции наш мозг ищет и, если не находит, сам рождает недостающую информацию, чтобы побыстрее выйти из зоны дискомфорта. То есть слухи – это защитная реакция нашей психики на возможные изменения.

Еще одна особенность нашей мозговой деятельности – это желание приготовиться к самому худшему. Этим объясняется тот факт, что из всех возможных сценариев развития наш мозг часто выбирает самый негативный. Вот почему порожденные слухи в большинстве случаев озвучивают все наши страхи и опасения.

Чтобы коридорные разговоры и кулуарные беседы играли позитивную роль в информационном поле организации, менеджмент компании и отдел кадров должны прилагать усилия для распространения нужной информации по неформальным каналам и специально контролировать процесс внутри офисного общения. Здесь могут быть использованы любые

методы: вброс информации, инсайдерский слив, использование коммуникационных каналов неформальных лидеров, участие в социальных сетях, целенаправленное распространение слухов по схеме «по секрету всему свету».

В компании важно всегда поддерживать здоровый информационный климат. А это значит – прозрачно доводить до сведения сотрудников все новости и планы руководства и следить за распространением слухов для того, чтобы держать информационное поле под контролем.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие подходы можно выделить к пониманию сущности коммуникации в современной науке?
2. Как вы понимаете проблему первичности/вторичности коммуникации и информации?
3. Каковы признаки деловой коммуникации?
4. Какие базовые модели коммуникации вы можете назвать?
5. Как осуществляется процесс убеждения в модели МакГайра?
6. Какие модели более подходят к описанию внешней коммуникации организации?
7. Перечислите факторы эффективной коммуникации.
8. На основании каких признаков можно классифицировать деловые коммуникации?
9. Сравните термин «общение» с термином «коммуникация».
10. Какие каналы формальной и неформальной коммуникации вы можете назвать?

ГЛАВА 2. МОДЕЛИ И СТИЛИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ. СПЕЦИФИКА ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

2.1. Коммуникативные стили в менеджменте

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же, как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять две переменные – открытость по отношению к другим и адекватность обратной связи. Первое измерение включает открытие или раскрытие себя для других и принятие ответной реакции от других, особенно их реакции, показывающей, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали – второе, можно выделить следующие пять стилей межличностной коммуникации: «открытие себя», «реализация себя», «замыкание в себе», «защита себя», «продающие себя» (рисунок 2.1).

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадранте может быть определен как открытие себя. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на

свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

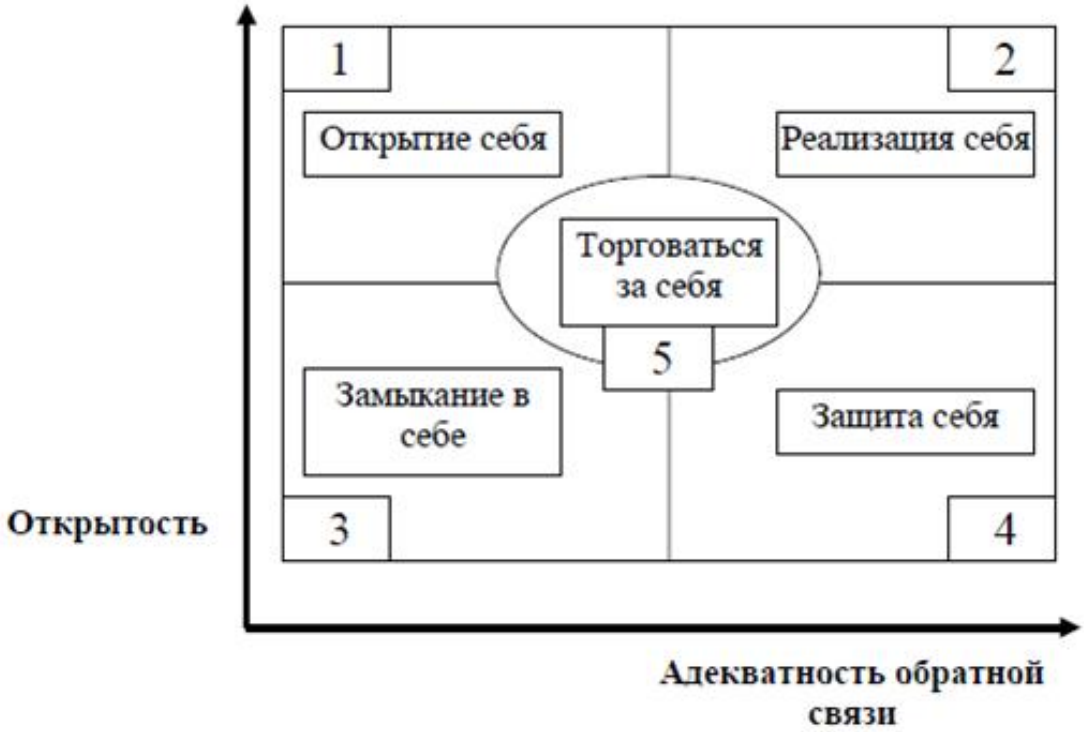


Рисунок 2.1 – Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль индивида во втором квадранте определяется как реализация себя и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него. Коммуникационный стиль в третьем квадранте характеризуется замыканием в себе, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» – люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрытием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадранте связан с защитой себя и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими. В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «торговля за себя» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

Манеры коммуникативного общения:

- доминантная (снижение роли других в коммуникации);
- драматическая (преувеличение и эмоциональная окраска содержания сообщения);
- спорная (агрессивная или доказывающая манера коммуникативного общения);
- успокаивающая (расслабляющая манера общения, имеющая целью снижение тревожности собеседника);
- впечатляющая (поведение, ориентированное на то, чтобы произвести впечатление на партнера по переговорам);
- точная (нацеленная на точность сообщения);
- внимательная (проявление интереса к тому, что говорят собеседники в ходе коммуникативного процесса);
- воодушевленная (частое использование невербального поведения – контакт глаз, жестикуляция, движение тела);

- дружеская (открытое поощрение собеседника);

- открытая (представляющая стремление выражать свое мнение, чувства, эмоции).

2.2. Индивидуальные и кросс-культурные особенности в стилях коммуникации

Построение эффективных кросс-культурных коммуникаций может служить как катализатором для успешных бизнес-процессов в компании, так и напротив, ошибки, допущенные в деле организации кросс-культурных коммуникаций, могут стоить международной компании очень дорого. В условиях глобализации, открытости международных рынков, данная тема приобретает особое значение.

Кросс-культурные коммуникации могут осуществляться как между различными компаниями, так и внутри одной отдельной взятой компании, в которой сотрудники представляют различные государства, нации и культуры.

Каждый человек по сути своей уникален и каждый человек является носителем своей собственной культуры, но граждане одной страны имеют много общего, поэтому их условно можно отнести к одной культуре. Социальные и культурные предпочтения и стереотипы при этом влияют на то:

- как сотрудники относятся к своей работе и своей компании в целом;

- какие проблемы волнуют сотрудников, как они расставляют приоритеты при решении возникающих проблем, какие методы и средства используют для решения проблем;

- каким образом сотрудники строят взаимодействие между собой;

- какая мотивация оказывает большое воздействие на сотрудников;

- какие подходы в руководстве имеют большую результативность.

Необходимо отметить, что социально-культурные особенности людей не являются чем-то постоянным, они также изменяются во времени, поэтому и кросс-культурные коммуникации также подвержены изменениям. Тем не менее, есть ряд социально-культурных особенностей у каждой нации, знание которых и позволяет выстраивать внутри компании и за ее пределами эффективные коммуникации.

Культура – это, прежде всего, предсказуемость. В бизнесе очень важно, чтобы люди оперировали одними и теми же понятиями и были предсказуемы. Задача построения эффективных кросс-культурных коммуникаций – это построение таких коммуникаций, которые понятны всем ее участникам.

Необходимо выделить ряд аспектов кросс-культурных коммуникаций в современных организациях:

1. Языковой барьер.

Для решения проблемы языкового барьера в компании прибегают к следующим решениям:

- все сотрудники, принимаемые на работу, обладают достаточным для общения и переписки уровнем английского языка;

- внутренняя переписка, в которой участвуют иностранные сотрудники, ведется на английском языке;

- все официальные приказы, мемо, контракты и инструкции составляются на двух языках – русском и английском;

- корпоративный портал имеет две версии – версию на русском языке и версию на английском языке;

- на всех совещаниях, где участвуют иностранцы, обязательно присутствуют штатные переводчики, помогающие устранить неточности в общении и недопонимание;

- на регулярной основе с сотрудниками компании проводятся занятия по английскому языку, в том числе и с носителями языка;

- в компании есть целый штат переводчиков, занимающихся переводом различной документации и писем.

2. Представление о времени.

Отношение ко времени у представителей различных культур разное. Представителям западной культуры свойственно трепетное отношение к рабочему времени и более эффективное его использование. Они всегда четко разделяют время на рабочее и личное и не смешивают одно с другим. Именно поэтому американцы и британцы редко задерживаются на работе, уходя домой в строго означенное время, но и на работу они опаздывают крайне редко, и не тратят время на многочисленные чаепития и перекуры, тогда как российские сотрудники часто не делают большого различия между личным временем и рабочим, относятся к работе как в главной

части своей жизни, поэтому часто задерживаются на рабочем месте допоздна и выходят на работу в выходные и праздничные дни. Для удобства сотрудников в компании существуют различные варианты графиков работы, учитывающие индивидуальные особенности, компенсации за труд в нерабочее время, а также различные технические средства коммуникаций, позволяющие решать рабочие вопросы удаленно.

3. Физический контакт.

Как известно, в западной культуре дистанция общения гораздо больше, чем у русских, поэтому американцы и британцы менее склонны к физическим контактам с собеседником, чем русские. Часто можно слышать от американцев недоумение, почему русские все время пожимают друг другу руки. Казахи также менее склонны, чем русские, к физическим контактам с собеседниками.

4. Эмоциональность.

Эмоциональность у сотрудников различных культур проявляется поразному. Если вопрос касается личных отношений, то американцы проявляют повышенную эмоциональность и интерес к собеседнику, но порой это выглядит несколько наигранно и искусственно, что вызывает подозрение и недоверие у русских. Процесс общения со стороны американцев носит более открытый характер, они чаще называют собеседника по именам, сразу запоминают имена новых сотрудников, и при каждой встрече не преминут поинтересоваться делами собеседника.

Напротив, в бизнес-вопросах американцы проявляют завидное хладнокровие и спокойствие, даже тогда, когда решается очень важный и острый вопрос. На совещаниях часто бывают ситуации, когда российские сотрудники повышают голос, проявляют несдержанность и излишнюю эмоциональность, как бы доказывая другим свою преданность делу и заинтересованность, тогда как для американцев проявление спокойствия в работе – это показатель их профессионализма и принципа разделения личных отношений и рабочих.

5. Невербальная коммуникация.

Американцы в большинстве случаев поддерживают достаточно большую дистанцию общения – слишком короткая дистанция у американ-

цев связывается с посягательством на личное пространство, агрессией. Американцы намного больше улыбаются в общении, чем русские. Американские улыбки широкие и добрые, но многим русским они кажутся искусственными, лживыми.

Как правило, что мебель в кабинетах у российских руководителей и американских расположена по-разному. В кабинетах российских руководителей столы обычно расположены буквой «Т». Это ставит руководителя и подчиненных в неравное положение, в том время как в кабинетах американских руководителей для переговоров имеется отдельный столик, часто круглый, сидение за которым больше располагает к равной доверительной беседе. Иностранные сотрудники не требуют лишних ресурсов для работы и всегда готовы сами произвести многие работы самостоятельно, не дожидаясь, когда это сделает сотрудник из соответствующей службы. Для российских сотрудников часто важно получить как можно больше разных ресурсов, зачастую ненужных в работе, но служащих атрибутом власти и успеха, и всячески демонстрировать другим сотрудникам свое превосходство.

Все эти аспекты накладывают свой отпечаток на процесс руководства и коммуникации внутри коллектива. Знание этих и других аспектов кросс-культурных коммуникаций помогает сотрудникам организации выстраивать нормальные рабочие отношения в многонациональном коллективе компании.

Для того чтобы устранить эти межкультурные противоречия, лучше узнать друг друга, в компании организуют множество совместных неформальных мероприятий – празднований дней рождений сотрудников, дня основания компании, проведение новогодних и корпоративных мероприятий, тимбилдингов, различных национальных праздников. Все это сближает сотрудников из различных стран, позволяет лучше узнать друг друга.

В то же время наличие этих культурных различий позволяет получить и дополнительную выгоду, синергию. Очень часто в компаниях руководящие должности занимают представители различных культур, и тогда во взаимодействии с подчиненными их подходы управления носят дополняющий характер.

Разные подходы к управлению у наших руководителей, в частности, проявляются в разных подходах к мотивации сотрудников.

Тем не менее, изучать культурные разногласия и различные подходы к коммуникациями крайне важно, потому что:

- это позволяет предвидеть и предотвращать возможные конфликты;
- это позволяет прогнозировать поведение иностранных партнеров;
- это позволяет избегать ошибок в управлении и общении.

Кросс-культурные коммуникации внутри компании обогащают внутренние бизнес-процессы новым содержанием, служат свежей кровью для всего организма компании. Поэтому кросс-культурные коммуникации приобретают жизненно важную роль для компании. При правильно выстроенных кросс-культурных коммуникациях такие взаимодействия между сотрудниками разных культур могут существенно обогатить обе стороны коммуникации опытом и пониманием.

Необходимо относиться к кросс-культурным коммуникациям как к активу компании, источнику синергии, мультипликатору бизнеса, которые при правильном использовании могут быть еще одним внутренним конкурентным преимуществом компании.

2.3. Массовая и межличностная деловая коммуникация

Массовая коммуникация – процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т.п.) с помощью технических средств (пресса, интернет, радио, телевидение и др.) на многочисленные рассредоточенные аудитории. Средства массовой коммуникации (СМК) представляют собой специальные каналы и передатчики, которые распространяют информационные сообщения на большие территории.

Массовая коммуникация, прежде всего, характеризуется:

- наличием технических средств, обеспечивающих регулярность, массовость, публичность сообщений, их социальную актуальность;
- социальной значимостью информации, способствующей повышению мотивированности массовой коммуникации;
- массовостью аудитории, которая вследствие ее рассредоточенности и анонимности требует тщательно продуманной ценностной ориентации;

- многоканальностью и возможностью выбора коммуникативных средств, обеспечивающих вариативность и вместе с тем нормативность массовой коммуникации;

- отсутствием непосредственной связи между коммуникатором и аудиторией в процессе общения.

Массовая коммуникация имеет собственную специфическую природу. В таблице 2.1 приведены основные различия массовой и межличностной коммуникации.

Таблица 2.1 – Массовая и межличностная коммуникация

Массовая коммуникация	**Межличностная коммуникация**
Опосредованность общения техническими средствами	Неопосредованный контакт в общении
Общение больших социальных групп	Общение в основном отдельных индивидов
Ярко выраженная социальная ориентированность общения	Как социальная, так и индивидуально-личностная ориентированность общения
Организованный, институциональный характер общения	Как организованный, так и (в большей мере) спонтанный характер общения
Отсутствие непосредственной связи между коммуникатором и аудиторией в процессе общения	Наличие непосредственной обратной связи между общающимися в процессе коммуникативного акта
Повышенная требовательность к соблюдению принятых норм общения	Более «свободное» отношение к соблюдению принятых норм общения
Однонаправленность информации и фиксирование коммуникативных ролей	Попеременная смена направленности информации и коммуникативных ролей
«Коллективный» характер коммуникатора и его публичная индивидуальность	«Индивидуальный» характер коммуникатора и его «приватная» индивидуальность
Массовая, стихийная, анонимная, разрозненная аудитория	Реципиент – отдельный конкретный человек
Массовость, публичность, социальная актуальность и периодичность сообщений	Единичность, приватность, универсальность, социальная и индивидуальная актуальность, необязательная периодичность
Преобладание двухступенчатого характера восприятия сообщения	Преобладание непосредственного восприятия сообщения

2.4. Моделирование и управление коммуникационным процессом

Систему коммуникаций организации в наиболее общем виде можно определить как единый комплекс, объединяющий участников, каналы и приемы коммуникаций, направленный на установление и поддержание определенных, запланированных этой организацией взаимоотношений с адресатами коммуникации в рамках достижения ее маркетинговых целей. Под управлением коммуникационным процессом организации понимается деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и внешней средой. Управление коммуникационным процессом организации – это совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития организации.

Управление коммуникационными процессами в организации включает:

- поиск и определение препятствий на пути к эффективной коммуникации;

- разработку и реализацию способов устранения таких препятствий и повышения эффективности коммуникационных процессов.

Существует много факторов, препятствующих осуществлению эффективной коммуникации, основными из которых являются:

1. Фильтрация. Когда рабочий говорит то, что желает услышать его руководитель – он фильтрует информацию. Фильтрация является функцией: а) конфликта между сферами компетенции; б) конфликта интересов и потребностей отправителя и получателя сообщения; в) высоты структуры организации (чем выше уровень управления, тем больше условий для фильтрации); г) полученного опыта предыдущих негативных коммуникаций.

2. Выборочное восприятие. Получатель лучше воспринимает ту информацию, которая отвечает его потребностям, мотивации, опыту и дру-

гим личным характеристикам. Степень заинтересованности в получаемой информации определяется его ожиданиями, а, следовательно, и определяет характер декодирования информации.

3. Семантические барьеры. Одинаковые слова имеют разное значение для разных людей. Возраст, образование, культурная среда – три наиболее важных фактора, которые влияют на значение слов, которые используются в процессе коммуникации. В организации люди приходят из разных типов среды. Горизонтальные коммуникации между специалистами одного профиля способствуют возникновению их собственного жаргона или специфического технического языка, которые непонятны другим. В крупных организациях, имеющих филиалы в разных странах, используются термины, специфические для соответствующего региона. Все это, в конце концов, приводит к возникновению семантических барьеров.

4. Плохая обратная связь.

5. Культурные различия (расхождения) между отправителем и получателем информации.

6. Информационные перегрузки. Они возникают вследствие невозможности эффективно реагировать на всю получаемую информацию. Возникает необходимость отсеивать наименее важную информацию и оставлять только наиважнейшую.

Для повышения эффективности коммуникаций менеджер должен решать две проблемы:

- во-первых, ему необходимо совершенствовать свои сообщения;

- во-вторых, ему следует совершенствовать механизм понимания того, что другие пытаются передать ему в процессе коммуникации.

Основными методами, которые помогают решать такие проблемы, являются:

1) регулирование информационных потоков (разделение проблем на такие, которые решаются менеджером, и такие, что могут быть развязанными подчиненными);

2) совершенствование обратной связи на основе:

- формулирование вопросов к слушателю в процессе сообщения;

- повторение всего или части сообщения;

- применение различных вариантов преподавания одной и той же информации;

3) использование эмпатии. Эмпатия – это способность поставить себя на место собеседника, учесть его чувства, особенности характера и т.п.;

4) поощрение взаимного доверия;

5) упрощение языка сообщения;

6) развитие способностей эффективно слушать.

Модели в исследовании деловой коммуникации, как и в классической коммуникативной теории, используются в двух смыслах:

1) *как исследовательский прием*, основной целью которого является объяснение коммуникативных процессов;

2) как схематизированное, упрощенное отражение реального коммуникационного процесса, необходимое *как инструмент, ориентированный,* в первую очередь, *на управление* моделируемым процессом. В последнем случае модель выступает в качестве алгоритма, в рамках которого данный процесс и осуществляется.

В рамках модельного подхода мы можем максимально содержательно определить составляющие деловых коммуникаций в структуре управленческой деятельности.

Итак, в структурной модели деловых коммуникаций *выделяются следующие аспекты,* определяющие ее суть и специфичность [60]:

- технологический;
- ресурсный;
- управленческий;
- информационный;
- экономический;
- административно-правовой;
- делопроизводственный;
- технический;
- имиджевый;
- рекламный;
- психологический;
- личностный;
- этический;

- аспект этикета;
- культурологический аспект;
- научно-доказательный;
- инновационный;
- речевой;
- корпоративный;
- трансляционный;
- социальный;
- ситуационный;
- политический.

2.5. Символы и значения в коммуникации

2.5.1. Символы и значения

В эффективном осуществлении коммуникаций большую роль играют такие характеристики речевого высказывания, как символы и знаки, денотация и коннотация, полисемия, синонимия, статичность, смешение наблюдения и оценки.

Большинство определений понятия «символ» сводятся к его предметному пониманию или сравниваются со знаком. Так, самое известное осмысление символа как знака мы находим у американского философа и семиотика Ч.С. Пирса, подчеркивающего огромную роль знаковости в мышлении. Действие символа основано на условном соглашении о смежности означающего и означаемого. Ч.С. Пирс разделяет существование символа, иконического знака и индекса: иконический знак существует как образ в памяти и, следовательно, принадлежит прошлому опыту. Индекс проявляется в настоящем опыте. Символ же направлен на определенное восприятие, опосредован словом и оказывает влияние на мысль и поведение его интерпретатора. Согласно теории Пирса, обладающие символическим характером знаки – благодаря тому, что обладают общим значением, – способны образовывать суждения, в отличие от индексов и иконических знаков, которые этого не делают. Общее значение выступает «общим пра-

вилом», которое не может быть определено полностью и, следовательно, может быть определено как «потенциальность». Это проявляется в одной из важнейших характеристик символа – его континуальности, недискретном характере его смысла. Но природа этой континуальности остается за пределами внимания исследователя, так как Ч.С. Пирс не касается собственно культурной феноменологии символа. Тем не менее, говоря о «потенциальности» символа, Ч.С. Пирс определяет его как бесконечное количество высказываний культурно значимых текстов и событий.

Символ не сводится, как знак, лишь к простому эквиваленту чего-либо, он имеет множество зачастую противоречивых значений и может быть понят лишь в контексте. Символ – особая разновидность знака, обозначающего обширную область значений, употребление его включает культурно-смысловой регистр, большую культурно-смысловую область.

В отличие от знака символ всегда является способом воплощения какой-либо трансцендентной идеи, способом постижения духовной реальности. Если знак всегда конкретен, то символ многозначен.

Различают простые и сложные символы. Простые символы – это элементарные геометрические формы, имеют глубоко архаический характер, обладают многоплановостью и многозначностью содержания, способны связываться в осмысленные последовательности. Сложные символы несут по сравнению с простыми символами более определенное, фиксированное и однолинейное значение.

Известный ученый П.А. Флоренский выделяет восемнадцать элементарных символов: точка, вертикальная линия, наклонная линия, горизонтальная линия, их пересечение, угол, треугольник, четырехугольник, крест, пятиугольник, шестиугольник, семиугольник, восьмиугольник, круг (окружность), диск (поверхность круга), сфера, яйцо, валюта. К сложным символам относятся такие как Амур, лавровый венок и т.п.

С точки зрения коммуникации, символ можно определить как особую коммуникационную модель, интегрирующую индивидуальные сознания в единое смысловое пространство культуры. Его функция связана с «интеграцией коллективного сознания в рамках единого смыслового пространства» и с «предельной индивидуализацией смысловых “миров”».

2.5.2. Денотация и коннотация

Денотация (лексическое значение) – это значение слова, признаваемое большинством людей данного лингвистического сообщества.

Коннотация – это вторичные ассоциации слова, разделяемые одним или несколькими членами данного сообщества; обычно они субъективны и эмоциональны по своей природе.

Например, слово «лиса» обозначает род млекопитающих семейства псовых (денотация). Однако для работника пушной промышленности, фермера или охотника оно может ассоциироваться с товаром или экспонатом личной коллекции; для большинства говорящих на русском языке – с хитростью, изворотливостью.

Как уже отмечалось, именно жизненный опыт человека является одним из основных факторов, который оказывает влияние на то, какие значения он придает словам. Игнорирование данного фактора существенно затрудняет процесс коммуникации.

К факторам, которые также необходимо учитывать при выявлении того, почему разные люди воспринимают одни и те же слова по-разному, относят время и место. Значение слова не задано ему навечно, оно может меняться от эпохи к эпохе, от поколения к поколению, а также в зависимости от региона в пределах одной страны, не говоря уже о разных странах. Это необходимо учитывать и тогда, когда вы говорите с людьми другого возраста, из других городов и регионов.

Отдельные слова имеют более одной детонации, что может стать причиной взаимного непонимания в процессе коммуникации. В русском языке примерами таких слов являются «лук» (продукт питания и оружие для метания стрел); «гранат» (драгоценный камень и фрукт); «корень» (подземная часть растения, основная часть слова, математический термин) и др. Такое языковое явление называют «полисемией».

Если прагматическое значение полисемантичных слов чаще всего достаточно легко понимается благодаря речевому контексту, в который они включены, то использование некоторых идиоматических выражений может завести общение в тупик. Например, на вопрос: «Как вы находите

этого человека?» (т. е. «дайте оценку внешнему виду или характеристику личности») можно получить ответ: «Это несложно, мы всегда договариваемся о конкретном месте встречи».

Коммуникационное сообщение может быть закодировано несколькими альтернативными, но функционально эквивалентными кодами, то есть с помощью разных слов и фраз. Такое языковое явление называется «синонимия», то есть использование разных слов и фраз для сообщения сходной информации.

Например, содержание высказывания «ты опоздал», можно передать с помощью выражений «ты пришел поздно» и «ты не пришел вовремя». От выбора выражений, которые использует отправитель сообщения, зависит понимание получателя и соответствующая ответная реакция. Выбор конкретного синонимического выражения свидетельствует также об отношении говорящего к человеку или событию.

Еще одной особенностью использования языка, часто порождающей проблемы в речевых коммуникациях, является смешение в высказывании фактов (реально происходящих действий и событий) и оценок (выводов, заключений). Споры и недопонимания очень часто возникают из-за того, что участники коммуникации представляют свои выводы, предположения или мнения как факты.

Именно поэтому в судебных процессах такое большое внимание уделяется отделению фактуальных суждений от умозаключений.

В повседневных коммуникациях нельзя, да и не нужно, полностью отказаться от ненаблюдаемых заключений. В то же время, для того чтобы коммуникация была успешной, следует использовать язык более точно и быть более проницательным, слушая других. Важно уметь отличать фактуальные утверждения от выводов, основанных на мнении, понимать разницу между утверждениями, в которых оценки включены в результаты наблюдений, и высказываниями, где они разделены.

2.5.3. Чтение и использование знаковых систем в деловом общении

Чтение является одним из важнейших видов речевой деятельности, который тесно связан как с произношением, так и с пониманием речи.

В психологической литературе выделяют две стороны чтения:

1) установление связи между графическим изображением слова и его произношением;

2) понимание читаемого материала.

Акт чтения включает в себя два главных компонента:

- процесс чтения – метод, движение к цели, которое проходит через все необходимые этапы;

- продукт чтения – результат последовательного использования определенных аспектов процесса.

Искусство чтения предполагает гибкость этого процесса в зависимости от его цели, задач и характера текста. Чтение следует организовать таким образом, чтобы, отсеивая лишнее, выбирать только существенно-новое, составляющее основу знаний. Тогда при помощи инструмента мышления в память человека закладывается новое знание.

Рассмотрим основные способы чтения:

- углубленное (аналитическое, критическое, творческое) чтение. В этом случае обращается внимание на детали, производится их анализ и оценка. Этот способ используется при изучении учебных дисциплин, при знакомстве с материалом новой темы, табличным материалом;

- быстрое чтение. Представляет собой сплошное чтение текста, обеспечивающее полное и качественное усвоение прочитанного и выполняемое нетрадиционными методами, в процессе которого анализируются факты, суждения, происходит синтез отдельных понятий, в результате чего закладывается фундамент нового знания;

- панорамное быстрое чтение. Этот способ осуществляется с помощью специальных приемов, заключающихся в существенном увеличении угла (поля) зрения, то есть используется эффект панорамного видения текста, за счет чего повышается скорость чтения и качество усвоения прочитанного;

- выборочное чтение. Представляет собой разновидность быстрого чтения. В этом случае избирательно читаются отдельные разделы текста с фиксированием внимания только на необходимых аспектах текста;

- чтение-просмотр. Используется для предварительного ознакомления с текстом;

- чтение-сканирование. Этот метод представляет собой быстрый просмотр текста с целью поиска фамилии, слова, факта.

В связи с тем, что объем информации, которые читатель должен обрабатывать, может быть слишком велик, в каждом тексте следует выделять самое полезное, необходимое и важное. Поэтому процесс чтения необходимо контролировать, организовывать, т.е. использовать определенные алгоритмы, например, интегральный или дифференциальный алгоритм чтения. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Интегральный алгоритм можно графически представить в виде схемы (рисунок 2.2).

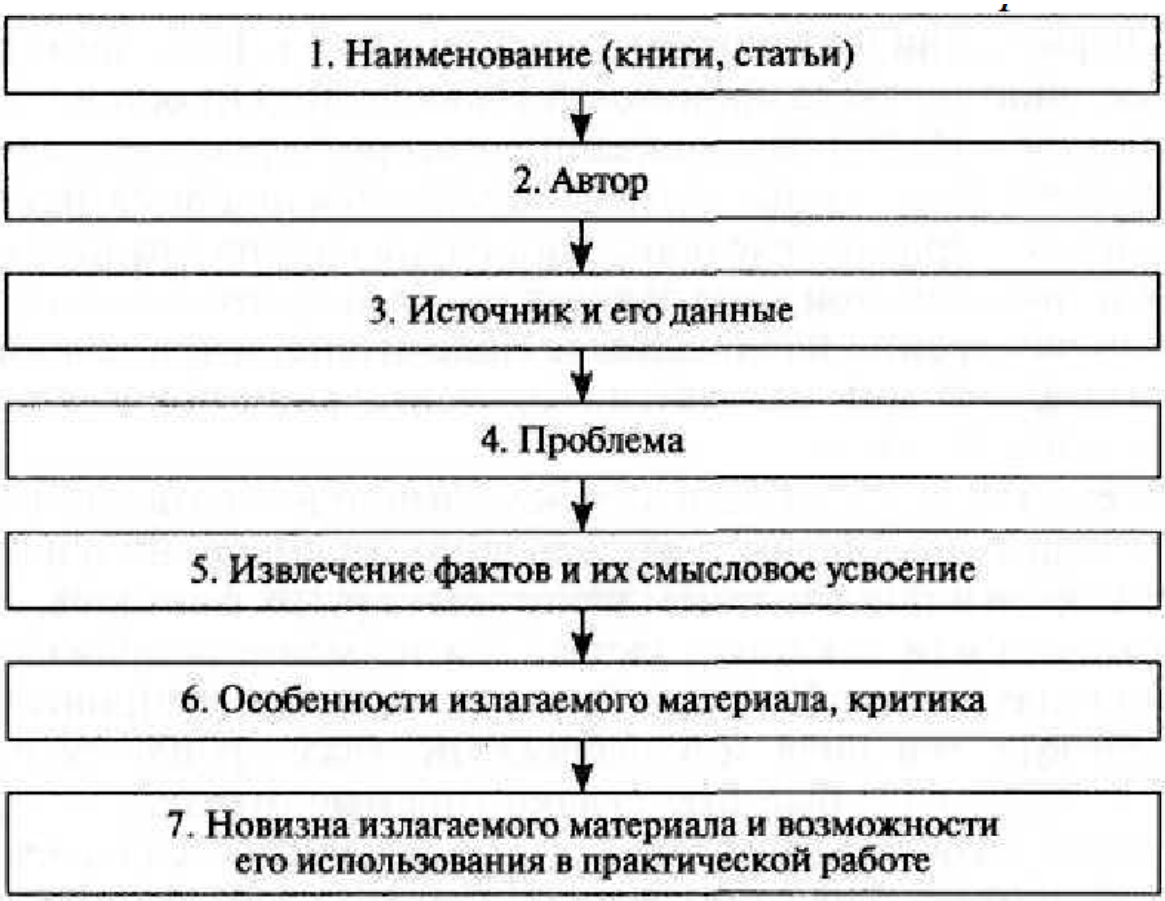


Рисунок 2.2 – Интегральный алгоритм процесса чтения

Первые пять блоков не требуют дополнительных пояснений. Шестой и седьмой блоки зависят от индивидуальных особенностей читателя: его знаний, опыта, целей чтения. Например, то, что одному читателю кажется

простым, другому, менее опытному, – новым, а критически настроенному – спорным. Эти блоки предполагают активное участие читателя в анализе и осмыслении текста. Использовать этот алгоритм на практике достаточно просто, главное – запомнить все блоки и в процессе чтения отчетливо представлять себе содержание каждого из них. Чтение по интегральному алгоритму является организованным процессом, при котором полученная информация выбирается из текста и сопоставляется с отдельными блоками алгоритма.

Преимущество использования дифференциального алгоритма состоит в том, что он позволяет заранее выявить, какую информацию нужно искать в каждом смысловом отрезке текста в первую очередь. С его помощью можно разбивать каждый самостоятельный фрагмент текста (смысловой абзац) на отдельные логические элементы.

На рисунке 2.3 представлена графическая схема дифференциального алгоритма чтения.

Рисунок 2.3 – Дифференциальный алгоритм процесса чтения

Ключевые слова, несущие основную смысловую нагрузку, обозначают признак предмета, состояние или действие. К ним не относят предлоги, союзы, междометия. Очень редко выступают в этой роли и местоимения, которые лишь замещают уже употребляемое ранее в тексте предметное (ключевое) слово. Может быть, что смысловой абзац текста в целом является вспомогательным и вообще не содержит ключевых слов.

Смысловые ряды представляют собой словосочетания, которые состоят из комбинаций ключевых слов и определяющих или дополняющих их вспомогательных слов, которые помогают в сжатом виде понять истинное содержание абзаца.

При чтении текста сознание соединяет ключевые слова в лаконичные, свернутые выражения смысловых рядов, которые несут основной замысел автора. Но это только промежуточный этап. Заключительный, третий блок алгоритма – выявление доминанты – включает в себя формулировку и освоение читателем того, что хотел сказать автор в конкретном отрывке.

На продуктивность чтения существенно влияет поле зрения и поле восприятия читаемой информации.

Таким образом, чтение является сложным и при этом увлекательным и полезным процессом. Для лучшего усвоения информации требуется избавиться от выработанных привычек традиционного чтения: не использовать регрессии, всегда организовывать процесс чтения и выбирать определенную стратегию для разных видов текстов, отказаться от артикуляции, расширять свое поле зрения, а также научиться, забыв обо всем, сосредоточивать внимание на объекте чтения.

Умение владеть навыками эффективного чтения чрезвычайно важно в повседневной жизни, а особенно в деловом общении. Ведь в разговоре человек строит фразы на базе тех конструкций, которые запомнил из книг, употребляет ту лексику, которая встречалась ему в текстах. Таким образом, чтение книг значительно украшает его речь, развивает ее, делает более грамотной и звучной. В деловых переговорах всегда очень важно хорошо разбираться в предмете разговора, для этого нужно усвоить много информации. Умение читать позволяет с большей скоростью ознакамливаться с необходимой литературой и затрачивать на это меньше времени.

2.5.4. Интерпретация и контекст в информационном поле

Информационное поле организации – это вся доступная информация, с которой ваши потенциальные клиенты, партнеры, соискатели, журналисты взаимодействуют до, после и во время общения с вами. Информационное поле может помогать компании в работе, а может мешать. Любые проблемы в инфополе – негатив, противоречия, неправильно расставлен-

ные акценты – вызывают сомнения контрагентов, затрудняют переговоры, снижают шансы компании в тендерах, отсеивают потенциальных клиентов. В информационном поле создается своя информационная повестка, свой контекст, являющийся фоном для интерпретации любого информационного повода и события.

Контекст организации – это комбинация внутренних и внешних факторов, которые могут оказать влияние на подход организации к разработке и достижению своих целей. Цели организации могут быть связаны с продукцией и услугами, инвестициями и поведением по отношению к своим заинтересованным сторонам. В английском языке это понятие часто упоминается с использованием других терминов, таких как «бизнес-среда», «организационная среда» или «экосистема организации».

Внешний контекст – это внешнее окружение, в котором организация стремится достигнуть своих целей. К понятию внешнего контекста могут относиться вопросы, связанные с законодательством, технологическими аспектами, конкуренцией, рынком, культурой, социальными аспектами и экономическими условиями как на международном, национальном, региональном, так и на местном уровне.

Внутренний контекст – это внутреннее окружение, в котором организация стремится достигнуть своих целей. К понятию внутреннего контекста организации могут относиться вопросы, связанные с ее ценностями, культурой, знаниями, а также с производительностью.

Интерпретация – теоретико-познавательная категория; метод научного познания, направленный на понимание внутреннего содержания интерпретируемого объекта через изучение его внешних проявлений (знаков, символов, жестов, звуков и др.). Интерпретация занимает центральное место в методологии гуманитарных наук, где процедура выявления смысла и значения изучаемого объекта является основной стратегией исследователя. Любая организация постоянно сталкивается с колоссальным объемом новой, практически неограниченной информации, постоянно получаемой из внешней среды, делового окружения.

Интерпретация реальности подразумевает изменение событий/явлений в смысловом плане, через деформацию с помощью слов, рисунков, движений, схем, графиков и других форм.

Интерпретация, как двусторонний креативный процесс, непосредственно включается в коммуникацию, поскольку напрямую связывается с ключевым ее элементом – текстом. Нередко в результате интерпретации рождается новый текст, способный воздействовать на аудиторию и прививать ей новые стереотипы мышления, новые модели поведения, новые социокультурные ценности.

Во всех случаях в процессе интерпретации текста конструируется смысловое значение. Оно формируется из знаков, которые могут иметь явные и подразумеваемые смыслы, в зависимости от выборов, которые делает кодировщик. При этом реализуются интерпретативные возможности медийных текстов, детерминированные особенностями коллективной личности организации.

Чтобы добываемая организацией информация сделалась пригодной для принятия управленческих решений, она должна быть определенным образом отобрана, отфильтрована и преобразована. Качество и последствия решений, принимаемых руководителями компаний, во многом зависят от достоверности получаемых ими сведений и методов их обработки.

Вопросы для самоконтроля

1. Сколько коммуникативных стилей вы можете назвать?
2. Какие переменные лежат в основе классификации коммуникативных стилей?
3. Как индивидуальные особенности человека влияют на выбранный им стиль коммуникации?
4. Какие группы стилей вербальной коммуникации вы можете назвать?
5. В чем сходство и различие личностного и ситуационного стилей в коммуникации?
6. Для какой коммуникационной культуры характерен аффективный стиль общения?
7. Назовите отличия массовой и межличностной коммуникации.
8. Какие аспекты коммуникации выделяются в рамках модельного подхода к деловым коммуникациям?

ГЛАВА 3. СРЕДСТВА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ

3.1. Типы приема и передачи информации

Одним из коммуникационных барьеров может стать плохая обратная связь. Под обратной связью мы подразумеваем информацию, содержащую реакцию на поведение партнеров по общению. Чтобы при общении обратная связь не стала коммуникационным барьером, необходимо соблюдать некоторые правила.

1. Не стоит выражать свои мысли в оценочной форме. Это мало способствует взаимопониманию при общении.

2. Не давайте советов. Лучше делитесь своими размышлениями, наблюдениями, информацией.

3. Доносить до коллеги или партнера информацию лучше в подходящей обстановке и оптимальной форме.

4. Не следует затрагивать личность, высказывая замечания, оплошности. Затрагивать нужно особенности поведения партнера.

5. Не критикуйте поведение коллеги или партнера, если вы знаете, что поменять его нельзя.

6. Не нужно озвучивать свои заключения. Говорить необходимо в первую очередь о наблюдениях. Ведь заключение – ваши суждения, ваше понимание, ваши выводы.

Помехой при общении может послужить неумение слушать собеседника. Диалог будет эффективным только тогда, когда люди не только доносят информацию до собеседника, но и эффективно воспринимают информацию, предназначенную для них. Умение слушать – это искусство. Прежде чем начать слушать, необходимо определить цель и внимательно подготовиться слушать. Затем нужно сосредоточиться, а не считать ворон за окошком. Смотреть нужно только на собеседника. Нельзя делать выводы сразу, необходимо дослушать до конца и обдумать информацию. Если вам что-то непонятно, то следует уточнить у собеседника неясный момент.

Многие не подозревают, что умение слушать присуще не всем. По статистике, многие люди слушают лишь с 25 % эффективностью. Слушать собеседника – это значит не просто тихо сидеть рядом и дать человеку высказаться, это лишь часть процесса. Слушать – значит воспринимать информацию. Нужно уметь не просто слушать, а еще и слышать. Зачастую мы сталкиваемся с проблемой, когда у человека «в одно ухо влетает, а из другого – вылетает», это означает, что он думает о чем-то постороннем и абсолютно не слышит собеседника.

В общении с коллегами, деловыми партнерами бывают такие моменты, когда не все понятно, не хватает полученной информации, тогда следует задавать уточняющие вопросы. Вопросы делятся на три основных типа: специальные, открытые и закрытые.

Известно, что именно открытые вопросы больше всего способствуют общению. На закрытые вопросы ответ очевиден: да, нет, не знаю. А вот на открытые вопросы так ответить нельзя, ответ будет широким и развернутым. Вот пример закрытого вопроса: «Нравится ли вам ваша прическа?». Открытый же вопрос звучит иначе: «Чем вам нравится ваша прическа?». Специальные же вопросы служат для уточнения фактов, например, каких-либо дат, мест, цифр, адресов и пр.

Эффективные решения принимаются при наличии наиболее полной информации. А обмен информацией – цель общения.

3.2. Человеческая речь как источник информации. Стили речи

Человеческая речь относится к вербальным средствам общения. С ее помощью люди передают и получают информацию, оформленную в конкретный текст. Ежедневно в процессе взаимодействия миллионы людей создают и передают информации, а миллиарды – ее воспринимают.

Современный деловой человек за день может произносить около 30 тысяч слов. Речевое (словесное) сообщение обычно сопровождается несловесным (невербальными или языком телодвижения, которое помогает лучше понять речевой текст.

Различают четыре вида речевой деятельности. Два из них участвуют в производстве текста (передача информации) – это говорение и написание, а другие два – в восприятии текста, заложенной в нем информации – это слушание и чтение.

В речевом общении должно участвовать два или более человек. Речевое общение в одиночестве, с самим собой («тихо сам с собою я веду беседу») называется аутокоммуникацией и считается неадекватным, так как общение предполагает обязательное наличие партнера, представляя собой процесс взаимодействия, взаимопонимания и обмена информацией.

В зависимости от намерений участников коммуникации (что-то важное сообщить или узнать, дать оценку, выразить отношение, побудить к чему-либо, сделать что-то, оказать услугу, договориться по какому-то вопросу и пр.) могут возникать различные речевые тексты и конструкты. Существуют следующие типы высказываний: сообщение, комплимент, мнение, суждение, предложение, рекомендация, совет; выводы, резюме, критическое замечание, вопросы, ответы и т. п.

Функциональные стили речи делятся на две группы: содержание и формальный параметр языка. В рассказе или поэме прослеживается художественный язык, на улице – разговорный, в газете – публицистический и т.д. Таким образом, рассматриваемая категория представляется общей, где выделяются подстили, жанровые стили и их подстили.

Функциональные стили речи – разновидность литературного языка, в которой реализуется какая-то задача. Отсюда и название. Большинство ученых предпочитают разделять их на пять видов:

- разговорный;
- публицистический;
- официально-деловой;
- научный;
- художественный.

Каждый из стилей отражает языковую гибкость с выражением и разнообразием мыслей. Посредством языка:

- пишется закон;
- дается понятие;

- составляется таблица;

- излагается научный факт;

- сочиняется поэма и т.д.

Таким образом, выполняются смысловые функции, носящие эстетический, деловой и научный характер. Из языка отбираются фразы и отдельные слова; конструкции, которые лучше подходят для их внешнего стиля.

Имеют место смысловые контексты. Разговорному стилю свойственно обсуждение бытовых или обиходных сюжетов. В публицистическом затрагиваются темы политики и общественного мнения, а система официально-деловой речи применяется в дипломатической деятельности и законотворчестве.

Функциональные стили речи описываются посредством выделения следующих свойств:

1. Каждый отражает какую-то сторону жизни со своей областью применения и кругом затрагиваемых тем.

2. Характеризуется теми или иными условиями. Например, официальными или неофициальными.

3. Имеет соответствующую единую задачу, установку.

4. Первое свойство определяется типичными словами и выражениями.

Научный язык переполнен специфичными терминами, разговорный – соответствующими оборотами, художественный – словами, формирующими образы, а публицистический – общественными и политическими фразами.

Основные слова и фразы у них общие, подходящие к разным видам. Их принято называть межстилевой лексикой. Она хранит языковое единство, и объединяет в себе функциональные стили.

Общей частью называют и грамматические средства. Но во всех стилях применяется своя особая система и форма. Научный стиль характеризуется прямым словесным порядком, официально-деловой превалирует возвратными и неопределенно-личными конструкциями, а публицистический богат на риторические фигуры.

Стили различаются по степени:

- эмоциональной окраски;

- образности.

Такие свойства не характерны официально-деловому и научному стилям. Однако отдельные черты есть в языке дипломатов или сочинениях по научной тематике. Остальные стили намного чаще применяют эти свойства. Художественная речь больше состоит из образов и эмоций. В публицистике их тоже применяют, но иначе. Расположена к этому и разговорная речь, с большей долей эмоциональности.

Каждый из стилей одновременно:

- индивидуален;
- имеет штампы стандартизации.

К примеру, у приветствия и прощания есть соответствующая форма, хоть и в нескольких вариантах. Правила речи прослеживаются во всех стилях. Благодаря этим правилам становится легче пользоваться языком.

Научный и деловой стили индивидуальны в малой степени. А вот художественная речь самая богатая в этом плане. Стандартизированная таблица и обилие штампов, которыми наделен официально-деловой стиль, здесь неуместны.

Вслед за ней следует публицистика, где уживается система личностного самовыражения со стандартными фразами. Разговорный уровень занимает отдельное место. Как показали исследования, многое из того, что произносится на бытовом уровне, автоматизировано. Таким образом, эта речь отличается высокой степенью регламентированности, за счет чего общение становится непринужденным.

Функциональная стилистика характеризуется еще одной чертой – нормой. Существуют следующие нормы:

- языковые;
- стилевые.

Первые одинаковы для всех. Зато вторые отличаются. Канцеляризмы естественны для официально-делового стиля, но их использование в других видах считается неуместным. Стилевые характеристики применяются в жанрах. Они сохраняются, имеют различную речевую структуру.

Рассмотрим функциональные стили современного русского литературного языка по отдельности.

Художественный стиль называют отражением литературного языка. Русские писатели и поэты придумывают для него формы и образы, которые затем используют обычные люди. Художественная функциональная стилистика – это система применения возможностей и достижений языка.

Отличие проявляется в эстетической функции. Художественная речь воспитывает чувство прекрасного. Это присутствует и в других стилях, но в данном случае выразительность играет главную, определяющую роль.

Лексика свободно включает в себя и научный термин, и деловую фразу, если того требует повествование. Главное заключается в том, что слова в художественном стиле описывают понятия, переводя их в образы. Создаются яркие изобразительные и выразительные языковые средства. Перечислим их:

- эпитет;
- метафора (сравнение в скрытой форме);
- аллегория (идея или понятие в конкретизированном образе);
- олицетворение (когда человеческие свойства переносятся на неживые объекты);
- антитеза (противопоставление);
- градация (слова располагают с усиливающимся значением);
- перифраза.

Публицистический стиль иногда называют хроникой или летописью современной жизни. В ней отражаются насущные темы сегодняшнего дня. Она близка к художественному языку, но в то же время отличается от него. Этот стиль ориентирован на факты. А художественная речь – воображаемая.

Тематика и лексика в публицистическом стиле разнообразны. Публицистика вторгается в жизнь и способствует формированию общественного мнения. Этот стиль выполняет две важные смысловые функции:

- сообщающую;
- воздействующую.

Среди них выделяются жанры:

1. Репортаж. Читателю дается общее понятие о произошедшем событии.

2. Очерк. В воспроизводимой истории присутствуют размышления автора.

3. Фельетон. Отражает действительность в сатирическом свете, иронично анализирует факты, действия, участников.

Научный стиль применяют достаточно широко. Этот стиль серьезно влияет на язык. С прогрессом в массовое употребление вводятся новые термины, ранее встречающиеся только на страницах специализированных изданий. Благодаря этому формируются новые жанры.

Научный язык ограждает себя от дилетантских методов. Он интеллектуален, а поэтому логичен. Это выражается в продумывании, подаче информации и последовательности передачи материала. Наука носит объективный характер, поэтому автору отводится незначительная роль. Главным становится сам материал, исследования и их фактические данные.

Требования обуславливают и использование языка. Для научной лексики характерно:

1. Общеупотребительность. Использование слов, применяемых в текстах научной тематики.

2. Общенаучность. Непосредственная область, описывающая объекты и события.

3. Терминология. Замыкающий, внутренний пласт, в котором воплощены основные отличия, которые несет в себе научный язык.

Официально-деловой стиль используется также достаточно часто. Функциональная стилистика реализуется в письме. Устно она используется при выступлениях на собраниях, приемах и т.д.

Официально-деловой стиль применяется в торжественных и деловых взаимоотношениях. Важность содержания речи характеризует язык точностью и ограниченностью тематики.

В нем различаются два раздела, каждый из которых имеет подстили.

В официально-документальном разделе выделяются языки:

1. Дипломатии. Обладает своей терминологией и насыщен международными определениями.

2. Законов. Язык власти государства осуществляет связь с населением.

В обиходно-деловом разделе различают:

1. Служебную переписку. Иногда содержит понятие телеграфного стиля, где рационально строится синтаксическая система.

2. Бумаги делового содержания. Составляются по заданной форме, без использования сложных конструкций.

Разговорный стиль соответствует нескольким условиям:

- отношения носят неофициальный характер;
- непосредственность, собеседники общаются друг с другом напрямую;
- речь импровизирована (складывается естественно, с перебивами, переспросами, паузами и прочим, из-за неподготовленности).

Стиль реализуется устно в диалоговой форме. Главным семантическим качеством выступает словесная размытость, неустойчивость значения и неопределенность границ. В разговоре применяются:

- нейтральные слова, одинаково используемые в книжной и устной речи;
- конденсаты, когда словосочетания заменяются одним словом (подсобная комната – подсобка);
- дублеты – замена официальных наименований разговорными (морозильная камера – морозилка);
- указатели, обозначают разные предметы;
- «губки» – что-то неопределенное, включает разные смыслы, но раскрывается в контексте.

Функциональные стили русского литературного языка, в значительной степени влияют на него темами, жанрами, фразеологией и лексикой. Каждый их вид – целый язык какой-либо области, а вместе они образуют единый литературный. Такое разнообразие видов обогащает и расширяет границы языка.

3.3. Речевые средства общения

Вербальными средствами являются устная и письменная речь. В процессе коммуникации вербальные средства используются достаточно широко и разнообразно: во время деловых бесед, переговоров, выступлений перед аудиторией, деловых дискуссий, при составлении и приеме отчетов, деловой корреспонденции, чтении литературы, работе с документами и т.п.

Устная речь является наиболее распространенным и необходимым атрибутом коммуникативной деятельности людей, она тесно связана с мышлением и выступает как средство хранения и передачи информации, а также управления поведением. Говорящий воплощает свой замысел сообщения в систему языковых символов, кодируя его в соответствии со своими интересами и возможностями. Слушающий должен воспринять смысл сообщения, т.е. раскодировать, оценить и адекватно отреагировать. Это взаимодействие определяет дальнейший ход общения, принимаемые меры и последствия. Подобный механизм восприятия информации сопровождает и письменное общение.

Письменную речь используют реже, чем устную. При этом письменное сообщение имеет одно важное преимущество перед устным: оно может быть обдумано и скорректировано. Деловая письменная речь имеет свою стилистику: она несет на себе окраску долженствования, имеет безличный характер, стандартизирована, точна, не допускает двояких толкований, не содержит засоряющих и отвлекающих слов, ей не свойственны рассуждение, повествование.

Для эффективного осуществления коммуникации через письменную речь требуется знать правила делопроизводства, протокольный этикет и уровень образования корреспондента. Большую роль играет грамотное изложение своих мыслей на бумаге, умение быстро, корректно и грамотно оформлять документы.

Электронная почта существенно расширила использование письменной речи, обеспечив оперативную обратную связь и возможность дополнительного использования невербальных средств общения с помощью передачи изображений.

Ведущей характеристикой современного делового стиля общения является краткость и простота построения фразы, использование профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише и штампов. Непосредственно к коммуникативным аспектам беседы относят приемы привлечения и удержания внимания собеседника, а также тон общения – дружеский или официальный, снисходительный или уважительный.

В коммуникации для достижения ожидаемых результатов используют разнообразные психотехнические приемы, которые задают определенный разговорный стиль:

- *воображаемая диалогизация* – имитация потенциального диалога, обстановки диалога, что вводит в заблуждение собеседника;

- *вопросно-ответный ход* – субъект общения сам задает себе вопрос и сам же на него отвечает, например, риторический вопрос, позволяющий привлекать и поддерживать внимание собеседника и вместе с тем вести свою «подспудную линию»;

- *эмоциональные восклицания* – они усиливают внимание к предмету взаимодействия, стимулируют вовлеченность собеседника в разговор;

- *эвфемизмы* (от греч. *ей* – «хорошо» + «говорю») – более мягкие эквиваленты резких слов, позволяющие поддерживать доброжелательную атмосферу контакта, снижающие негативное проявление эмоций как реакцию на те слова – «красные флажки», которые обычно вызывают отрицательные эмоции и экспрессивные вспышки (например: вместо «вы должны» использовать «хотелось бы»; вместо «неудача» – «неполная победа»; вместо «не врите» – «не сочиняйте, не фантазируйте» и пр.);

- *инверсия (*от лат. – «переворачивание, перестановка»), т.е. осмысленное нарушение порядка слов, обращение смысла, переданного собеседником, с отрицательного на положительный и с положительного на отрицательный, в зависимости от намерений собеседника, использующего данный прием;

- *«аффинити»* – создание такого эмоционального фона общения (симпатии, влечения собеседников), который способствует конструктивности и взаимопониманию, через психологическое присоединение, демонстрацию необходимых в конкретной ситуации эмоциональных реакций, поиск согласия и нахождение совпадающих интересов;

- *дистанция* – прием как глубокого проникновения в обстоятельства и переживания собеседника, так и полного отстранения от личных вопросов. Например, резкий переход от обращения «ты» к обращению «вы» свидетельствует о дистанцировании, которое демонстрирует неодобрение, отчуждение, неприятие, а возможно, даже враждебность или антипатию. Об-

ратное переключение свидетельствует о положительных сдвигах в общении, о желании сократить формальную дистанцию и общаться более дружелюбно;

- *активность участия* – проявляется в частоте и продолжительности включения в него, может свидетельствовать:

- о степени заинтересованности собеседника в обсуждаемой проблеме, в самом взаимодействии;

- о самооценке человека, его уверенности или застенчивости, состоянии тревожности;

- о тяготении человека к развернутости или лаконичности высказываний, умении говорить коротко.

Все речевое поведение при взаимодействии ориентировано на определенную вербальную или невербальную реакцию собеседника (обратную связь).

3.4. Искусство красноречия как инструмент эффективных коммуникаций

Искусство красноречия – это один из немногих видов искусства, которое затрагивает каждого человека, потому что наша жизнь строится на общении. Особую роль красноречие играет в деятельности менеджера.

Участие в различных конференциях, симпозиумах и семинарах, организация собраний и обсуждений, ведение переговоров и деловых встреч составляют неотъемлемую часть профессиональной деятельности менеджера. Часто менеджеру приходится выступать перед аудиторией.

К ораторской речи предъявляется ряд требований: правильность, точность, краткость и доступность. Основным из них является правильность. Несмотря на то, что нормы устной деловой речи не являются настолько строгими, как письменной, оратор должен следить за правильностью своего языка. Это связано, в первую очередь, с тем, что почти все участники деловой беседы, сами допускающие речевые ошибки, практически всегда замечают (если не вслух, то про себя) их в речи своего оппонента.

Для выполнения требования правильности речи необходимо слова употреблять в строгом соответствии с их значением. Ошибки в употреблении слов являются наиболее распространенным недостатком ораторов. Обычно они вызваны неправильными ассоциациями, часто возникающими под влиянием ошибочного выбора паронима.

Для правильного использования слов в ораторской речи недостаточно просто знать их точное значение, следует также учитывать их лексическую сочетаемость, то есть способность слов соединяться друг с другом. Непроизвольное нарушение лексической сочетаемости – весьма распространенный недостаток устной речи. Нередко встречается неправильный выбор предлога или неуместное его использование, например: «Дирекция указала о том, что...» (надо: указала на то, что...).

Точность ораторской речи состоит в соответствии высказываний мыслям, то есть в употреблении слов в соответствии с закрепленными за ними значениями. Точность и ясность речи находятся в тесной взаимосвязи. Точность придает ораторской речи ясность, а ее ясность является следствием точности.

В деловой речи менеджера часто используются слова-профессионализмы, которые не являются общеупотребительными, но часто применяются в деловой сфере. В отличие от специальных терминов, являющихся официальными научными наименованиями профессиональных понятий, профессионализмы употребляются как «полуофициальные» термины, не имеющие строго научного характера.

Огромным недостатком ораторской речи является использование в ней слов-паразитов, которые делают ее не просто некрасивой, а крадут у нее силу и эмоциональность. Использование таких слов демонстрирует неуверенность оратора в том, что он говорит. В то же время большинство людей настолько привыкли к использованию слов-паразитов в бытовой речи, что, даже не замечая этого, заполняют ими все паузы и при различных выступлениях или ведении деловых бесед.

Краткость ораторской речи означает, что менеджеру не следует злоупотреблять временем и терпением слушателей, необходимо избегать необоснованных повторов, излишней детализации и словесного мусора. В

деловой речи каждое слово и выражение должно служить ключевой цели: по возможности более точно и коротко изложить слушателям суть вопроса. Следовательно, те элементы речи, которые не несут никакой смысловой нагрузки, из нее должны быть полностью исключены.

Во время публичных выступлений следует соблюдать следующие требования: отчетливое произношение, хорошо поставленный голос; нормальный и средний темп речи; соразмерность силы голоса; последовательность и четкость объяснений, убедительность и логичность приводимых доводов; понятность языка выступлений; простота и ясность изложения; краткость выступлений; образность выражений, поэтичность речи; использование прямых обращений.

Следует также помнить, что ораторская речь должна быть заранее подготовлена, а также является скорее искусством, чем наукой.

3.5. Специфика вербального и невербального информационного контакта

Когда человек говорит, он передает:

1) собственно информацию, которая является обычно зоной сознательного;

2) свое отношение к этой информации;

3) свое отношение к тем людям, к которым он обращается с речью.

Отношение говорящего к речевому коммуниканту может меняться в соответствии с изменением реакции слушающего в ходе беседы. Может меняться сама психологическая ситуация, связывающая с речевым коммуникантом.

Свое отношение к информации и людям человек, как правило, хочет скрыть, потому что отношение к людям у него не всегда достаточно доброжелательное, а если он обманывает, то и отношение к информации у него как к недостоверной. На уровне естественного языка в письменной речи разоблачение его отношения к информации и к речевым коммуникантам может быть затруднено, а на уровне устной речи практически не может

быть скрыто, потому что знаки Body Language (англ. – «язык тела») демонстрируют бессознательное желание скрыть эмоциональную информацию. Следует понимать, что, разоблачив вас во лжи, слушающий сделает это внутренне, для себя и не будет декларировать, что он не очень доверяет вашим словам. Если вы его обманываете, он почувствует ваше негативное отношение к себе и даст соответствующую ответную эмоциональную реакцию. Причем любопытно, что эту информацию он, как правило, также примет не сознательно, а бессознательно, т.е. почувствует внутреннее неудовлетворение по поводу речевой коммуникации, и в результате этого неудовлетворения ответная реакция может быть весьма для нас нежелательной. Таким образом, BL сам по себе есть предатель человеческого бессознательного. В деловых коммуникациях достаточно часто могут встречаться ложь или обман, поэтому каждому менеджеру следует уметь распознавать сигналы об этом.

Такое распознавание может быть осуществлено на трех уровнях: психофизиологическом, вербальном и невербальном.

Вербальная (от лат. *verbalis* – «устный, словесный») *коммуникация* – это естественный звуковой язык, то есть система фонетических знаков. При помощи речи происходит кодирование и декодирование информации. В отличие от вербальной *невербальная коммуникация* – это совокупность действий, поступков, несущих в совокупности с речевым сообщением определенную смысловую и эмоциональную информацию.

Невербальные коммуникационные средства играют чрезвычайно большую роль в коммуникативном процессе, через них передается от 55 % до 65 % информации. Такое важное значение невербальных средств объясняется тем, что зрение является у человека одним из основных каналов получения информации (до 80 % информации человека получает с его помощью), а невербальные средства коммуникации основаны как раз на зрительное восприятие.

Невербальное поведение человека тесно связано с его психическим состоянием и является средством выражения этого состояния. Именно поэтому понимание невербального поведения собеседника позволяет получить огромный объем информации об его индивидуально-психологических и социально-психологических особенностях.

Невербальные средства общения делятся на несколько группы (таблица 3.1):

1) кинесические;

2) просодические;

3) экстралингвистические;

4) такесические.

Таблица 3.1 – Невербальные средства делового общения

Кинесические средства делового общения		**Просодические и экстралингвистические**	**Такесические**	**Проксемические**
экспрессивно-выразительные движения	**визуальный контакт (взгляд)**			
Мимика Жесты Позы Походка	Направление взгляда Продолжительность контакта или паузы в контакте Частота контакта	Интонация Громкость Тембр Пауза Вздох Смех Плач Кашель	Рукопожатие Поцелуй Похлопывание	Пространственное расположение субъектов делового общения Дистанция

Кинесические (от греч. *kinetis* – «движение») средства являются наиболее обширной группой невербальных коммуникационных средств. Они представляют собой зрительно воспринимаемые движения оппонента, которые выполняют в общении выразительно-регулятивную функцию. К ним относятся мимика, взгляд, поза, жесты, походка, направление движения.

Мимика (от греч. *mimikos* – «подражающий») – это динамическое выражение лица в момент общения, обусловленное движением лицевых мышц в зависимости от эмоционального состояния коммуниканта. Особое сочетание частей и элементов лица (положение рта, губ, бровей, лба, форма и выражение глаз), передающее одно из эмоциональных состояний, названо мимическим кодом (рисунок 3.1). Выделяется шесть основных мимических кодов: гнев, презрение, радость, удивление, страдание, страх (таблица 3.2).

Рисунок 3.1 – Наиболее типичные выражения лица

Таблица 3.2 – Мимические коды эмоциональных состояний

Части и элементы лица	**Эмоциональное состояние**					
	Гнев	**Презрение**	**Страдание**	**Страх**	**Удивление**	**Радость**
Положение рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
Форма глаза	Глаза раскрыты или прищурены	Глаза прищурены		Глаза широко раскрыты		Глаза прищурены или раскрыты
Яркость глаз	Глаза блестят		Глаза тусклые	Блеск глаз не выражен		Глаза блестят
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подняты вверх		
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное		Лицо застывшее			Лицо динамичное

Особую важность в процессе общения играет взгляд, который представлен комплексом соматических состояний, включающим состояние зрачков глаз (суженность или расширенность), цвет глаз, блеск, роговицы, положение бровей, век, лба. Различаются три разновидности направления взгляда в зависимости от характера коммуникации:

1) деловой взгляд концентрируется в воображаемом треугольнике на лбу партнера по общению и создает деловую атмосферу;

2) социальный взгляд направлен на треугольник на уровне глаз и подбородка, его не следует использовать при решении деловых вопросов;

3) интимный взгляд направлен прямо в глаза собеседнику.

Поза (фр. *pose* – «положение тела») также является важным источником информации о состоянии и намерениях партнера по общению. Считается, что основное смысловое содержание позы как средства общения заключается в проявлении открытости, готовности к общению или наоборот. К «закрытым» позам, указывающим на нежелание общаться, относятся скрещенные руки и ноги, прикрытые руками грудь и другие части тела, расположение вполоборота к собеседнику и т.д. «Открытые» позы, свидетельствующие о настроенности на контакт, – это руки, раскрытые ладонями вверх, вытянутые ноги, расположение собеседника лицом к своему партнеру и т.д.

Жесты – социально отработанные движения, передающее психическое состояние человека. Жестикуляция должна оживлять речь и облегчить ее восприятие, то есть жесты должны соответствовать общему характеру выступления и сообщаемой в данный момент информации. Различаются несколько типов жестов в зависимости от выполняемой ими функции и характера передаваемой при помощи их информации: ритмические, эмоциональные, символические, изобразительные.

Такесические (лат. *taktus* – «прикосновение, ощущение») средства коммуникации представлены в виде динамических прикосновений в ходе общения – рукопожатий, похлопываний по плечу, колену, спине, поцелуи, прикосновения телом.

3.6. Зоны и дистанции в деловой коммуникации. Организация пространственной среды в деловой коммуникации

Особую роль в процессе коммуникации играет его пространственная организация. Пространственное размещение собеседников относительно друг друга зависит от многих факторов (пол, возраст, этническое происхождение, уровень культуры, социальное положение, проживание в сельской или городской среде и т.д.). Оптимальное расстояние между участниками коммуникации зависит также от ее вида:

- интимное расстояние (общение родных и близких): до 45 см;
- персональное (общение со знакомыми людьми): от 45 до 120 см;
- социальное (официальное общение и общение с чужими людьми): от 120 до 400 см;
- публичное (общение с аудиторией): от 4 до 7,5 м.

Выбор дистанции при общении во многом определяется взаимоотношениями между оппонентами, а также их индивидуальными особенностями.

Существенное влияние на характер и продуктивность общения оказывает расположение его участников за столом. При размещении участников за прямоугольным столом в условиях рабочего кабинета выделяется четыре основные позиции:

1) угловое равноправное расположение;
2) угловое неравноправное расположение;
3) партнерское расположение;
4) конкурирующе-оборонительное расположение.

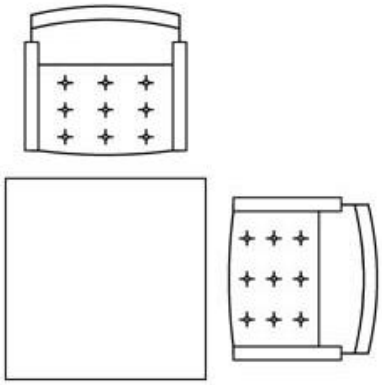


Рисунок 3.2 – Угловое равноправное расположение

Угловое равноправное расположение занимают собеседники за квадратным столом. Оно более располагает к дружеской и непринужденной беседе (рисунок 3.2). Такая диспозиция обеспечивает постоянный контакт глаз собеседника, предоставляет возможность для жестикуляции и наблюдения за его жестами. Кроме того, при угловом расположении угол стола создает ощущение психологической защищенности. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

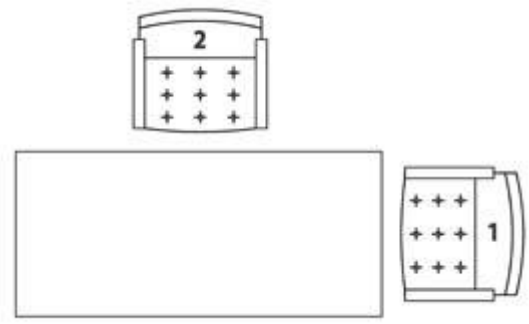


Рисунок 3.3 – Угловое неравноправное расположение

Угловое неравноправное расположение занимают собеседники за прямоугольным столом. Оно более характерно для официальных бесед в позиции начальник – подчиненный (рисунок 3.3). В этой позиции человек № 1 расположен во главе стола и за счет этого имеет психологические преимущества по отношению к человеку № 2. В остальном эта позиция сохраняет особенности углового расположения.

Позиция партнерского расположения обычно используется при соавторской работе над какой-нибудь проблемой (рисунок 3.4). При таком расположении партнеры находятся в равноправных позициях по отношению друг к другу и их не разделяет барьер в виде угла. Такое расположение одним из наиболее удачных стратегических позиций при обсуждении и выработке общих решений.

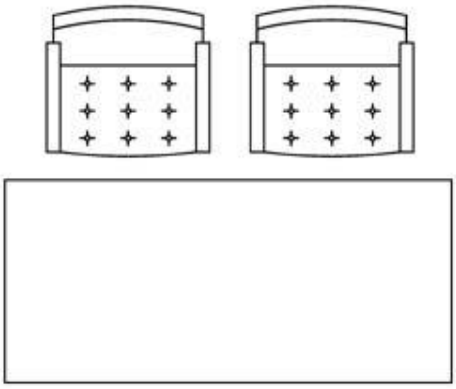


Рисунок 3.4 – Позиция партнерского расположения

В *конкурирующе-оборонительной позиции* собеседники расположены напротив друг друга и разделены столом (рисунок 3.5). Подобное разделение создает ощущение психологической защищенности собеседников и в то же время более способствует созданию атмосферы соперничества. Поэтому в оппозиционном взаимодействии обычно используется именно подобное расположение оппонентов.

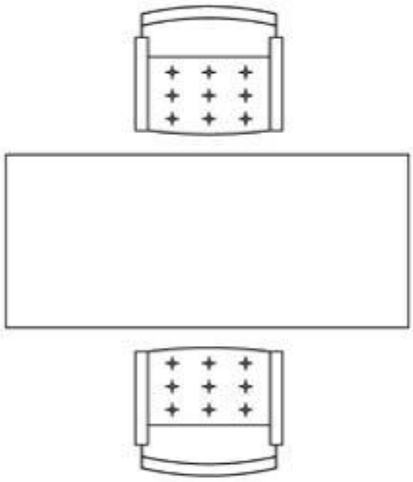


Рисунок 3.5 – Конкурирующе-оборонительное расположение

Однако такое же расположение может использоваться и при общении партнеров, безусловно доверяющих друг другу. В практике профессионального общения такое расположение собеседников часто используется при взаимодействии в служебном кабинете.

На создание психологической атмосферы делового общения существенное влияние оказывает также форма самих столов. Для проведения коротких деловых бесед равноправных партнеров наиболее подходят квадратные столы. Прямоугольные столы часто используются для того чтобы подчеркнуть отношения субординации. В этом случае человек с наиболее высоким статусом обычно располагается во главе стола лицом к входной двери.

Отношения сотрудничества быстрее устанавливаются с теми людьми, которые сидят за столом рядом друг с другом. Противодействие легче организовывается с человеком, который сидит напротив. Поэтому на совещании ближе к руководителю рассаживаются сотрудники, претендующие на более высокое положение.

Круглый (или овальный) стол лучше всего подходит для бесед людей одинакового социального статуса, так как создает атмосферу неофициальности и непринужденности.

Факторы, которые как бы повышают статус человека, следующие: размер стула и его спинки, высота, на которой находится стул от пола, и местоположение стула в кабинете.

Чем выше спинка стула, тем большей властью обладает человек, и тем выше его статус. Многие начальники сидят в кожаных креслах с высокими спинками, в то время как посетителю они предлагают обычные стулья с низкими спинками.

Вращающиеся стулья и стулья на колесиках позволяют обладателю стула иметь некоторую свободу движения, когда он находится в затруднительном положении. Обычные стулья не дают такой свободы движений, и отсутствие движения компенсируется различными жестами, которые могут выдать человека и показать его собеседнику, что он думает и что чувствует на самом деле. Кресла с ручками, особенно те, в которых можно откидываться, лучше, чем стулья, у которых нет таких преимуществ.

Вопросы для самоконтроля

1. Сколько видов речевой деятельности вы можете назвать?
2. Какие стили речи вы знаете?
3. Назовите характеристики нейтрального стиля речи.

4. В чем специфика официально-делового стиля?
5. Какие характерные черты имеет русское просторечье?
6. Назовите особенности красноречия, важные для менеджмента?
7. Каковы требования к ораторской речи?
8. На какие группы делятся невербальные средства общения?
9. Назовите физиологические симптомы лжи собеседника.
10. Какая дистанция между коммуникаторами характерна для официального общения?
11. Сколько позиций существует при размещении участников за прямоугольным столом в условиях рабочего кабинета?

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ К МОДУЛЮ I

1. Коммуникация – это:

а) обмен информацией между сложными динамическими системами и их частями, которые способны принимать информацию, накапливать ее и превращать;

б) информационная связь субъекта с тем или другим объектом;

в) способ деятельности, который облегчает взаимное приспособление людей;

г) акт отправления информации от мозга одного человека к мозгу другого;

д) все ответы верны.

(Выберите один ответ).

2. Деловые коммуникации:

а) ценностно-рациональны;

б) целенаправленны;

в) иерархичны;

г) демократичны.

(Выберите два ответа).

3. Автором первой модели коммуникации можно считать:

а) Сократа;

б) Платона;

в) Аристотеля;

г) Демокрита.

(Выберите один ответ).

4. Первой моделью коммуникативного процесса является:

а) формула Лассуэлла;

б) модель Шеннона-Уивера;

в) модель ДеФлюера;

г) модель Осгуда-Шрамма.

(Выберите один ответ).

5. Окончательным преодолением упрощенной трактовки коммуникации как одностороннего линейного процесса явилась циркулярная модель:

а) формула Лассуэлла;

б) модель Шеннона-Уивера;

в) модель ДеФлюера;

г) модель Осгуда-Шрамма.

(Выберите один ответ).

6. К моделям процесса убеждения относятся:

а) модель МакГайра;

б) модель Рили;

в) модель Малецке;

г) модель Фишбена и Айзена.

(Выберите два ответа).

7. К моделям распространения информации и влияния относятся:

а) модель Шрама;

б) модель Лазарсфельда;

в) модель Веймана;

г) модель Малецке.

(Исключите неверный ответ).

8. Особенность невербального общения:

а) его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания;

б) отсутствие возможности подделать эти импульсы;

в) все ответы верны;

г) его проявлениям доверяют больше, чем вербальному каналу общения.

(Выберите один ответ).

9. Деловые коммуникации по организационному признаку делятся на:

а) вертикальные;

б) горизонтальные;
в) диагональные;
г) восходящие.
(Выберите несколько правильных вариантов).

10. К неформальным каналам коммуникации относятся:
а) письменные инструкции;
б) случайные разговоры;
в) телефонные контакты;
г) тайные жесты и знаки.
(Выберите несколько правильных вариантов).

МОДУЛЬ II. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ГЛАВА 4. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

4.1. Этические особенности различных форм передачи информации

Термин «этика» ввел в использование Аристотель, обозначив им совокупность как этических добродетелей, так и науку, которая отвечает на вопросы, что такое добродетель и что должен делать человек, чтобы быть добродетельным.

Важнейшими категориями этики являются «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть», «честь» и некоторые другие. Суть этики заключается в установлении того, что является должным для человека, т. е. соответствует неким глубинным законам человеческого бытия. Стремясь разграничить добро и зло, определить, что такое добродетель, люди выработали нормы морального поведения – сложную систему правил, позволяющих людям сосуществовать. Нормы морали выражаются в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как следует себя вести.

Должное в морали не всегда совпадает с реально существующей нравственной реальностью. С одной стороны, человек стремится вести себя нравственно, должным образом, с другой – ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых связана часто с нарушением нравственных норм. Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно остро этот конфликт проявляется в деловом общении.

Понятие этики ассоциируется с правилами, стандартами поведения. Соответственно и в сфере деловой этики ценятся, в первую очередь, надежность, порядочность, умение выполнять обещания.

В процессе делового общения каждый сознательно или стихийно опирается на нормы морали. В зависимости от того, как человек их понимает, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может облегчить общение, сделать его более эффективным, но может и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Чаще всего нарушение моральных норм наказывается общественным порицанием, которое проявляется в различных формах: в виде критических замечаний, осуждения, отказа в общении, в нежелании продолжать дружеские и любые другие отношения. Нормы морали не зафиксированы в государственных документах, этим они отличаются от правовых норм, нарушение которых наказывается по законам государства.

Этика делового общения занимается выявлением норм и правил общения, принятых в тех или иных ситуациях и условиях общения, а также прогнозированием и определением линии поведения и изучением факторов, влияющих на поведение в деловой сфере.

Нравственная сторона делового общения играет большую роль. В практике деловой жизни люди стремятся к достижению не только общих, но и некоторых значимых личных целей. Отсюда важно не забывать в деловых отношениях золотое правило морали: не делай другому того, чего не хочешь себе. Несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении есть ряд таких положений, следуя которым, можно в значительной степени облегчить деловое общение, повысить его эффективность и избежать неудач в процессе общения:

- в морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе;
- нравственное отношение окружающих к нам зависит, в конечном счете, только от нас самих;
- когда речь идет о практическом утверждении норм морали, основной императив – начни с себя.

Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

Деловая этика базируется на уважении интересов не только своей фирмы, но и партнеров, клиентов и общества в целом. Данное правило распространяется также на конкурентов – запрещается наносить им ущерб приемами, выходящими за рамки конкурентной борьбы. Этика выступает за получение благ максимальным числом участников рынка и равные возможности доступа к ним. Основа современной деловой этики – социальный контракт (неформальное соглашение компании и ее внешнего окружения о единых нормах поведения) и социальная ответственность фирмы (максимальное использование ее преимуществ и сведение к минимуму недостатков, которые затрагивают как участников бизнеса, так и общество в целом).

Противоречие между этикой и бизнесом остро проявляется в деловом общении на самых разных уровнях: как между организацией и внешней средой, так и внутри самой организации. По поводу этого противоречия существуют две точки зрения.

Сторонники первой, считающие себя прагматиками, полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе не нужна. С этой позиции этические нормы и сам язык этики рассматривается как помеха в деловом общении.

Сторонники второй позиции рассматривают этику не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить прибыль, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения. Такой подход можно признать более цивилизованным и, в целом, более эффективным, так как предприятия – компонент общества – утверждая этические нормы у себя, в то же время способствуют их распространению в обществе, в окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса.

Умелое использование деловой этики позволяет максимально эффективно использовать потенциал этического фактора, не конфликтуя при этом с остальными компонентами.

4.2. Культура поведения. Культура устной и письменной коммуникации

Культура поведения – совокупность форм повседневного поведения человека (в труде, быту, общении с другими людьми), в которых находят внешнее выражение моральные и эстетические нормы этого поведения. Если нравственные нормы определяют содержание поступков, предписывают, что именно люди должны делать, то культура поведения раскрывает, каким конкретно образом осуществляются в поведении требования нравственности, каков внешний облик поведения человека, в какой мере органично, естественно и непринужденно эти нормы слились с его образом жизни, стали повседневными жизненными правилами. Особо выделяют культуру речи, умение грамотно, ясно и красиво выражать свои мысли, не прибегая к вульгарным выражениям.

Коммуникативная культура – это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости – грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией.

Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, в ходе которых осуществляется поиск истины, появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения.

Тактичность также является одной из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта – это, прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т. д.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением – обманом, ложью.

Предупредительность – э о стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъекта общения следующих личностных качеств:

- эмпатия – умение смотреть на мир глазами других людей, понимать его так же, как они;

- доброжелательность – уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступки, готовность поддерживать других;

- аутентичность – способность оставаться самим собой при контактах с другими людьми;

- конкретность – умение четко описывать свои переживания, мнения, действия, готовность однозначно отвечать на вопросы собеседника;

- инициативность – способность самостоятельно устанавливать контакты, готовность осуществлять конкретные действия в ситуациях, требующих активного вмешательства, а не быть пассивным наблюдателем;

- непосредственность – умение говорить и действовать напрямую;

- открытость – готовность раскрывать собеседнику свой внутренний мир для установления с ним здоровых и прочных отношений, искренность в общении;

- принятие чувства – умение выражать свои чувства и готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;

- самопознание – исследовательское отношение к своей жизни и поведению, готовность принимать любую информацию о восприятии другими людьми, но при этом самостоятельно давать себе оценку.

Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть направлено на развитие следующих социально-психологических умений:

- психологически верно и ситуативно обусловлено вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
- психологически точно определять «точку» завершения общения;
- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
- прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать и удерживать инициативу в общении;
- провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;
- формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера по общению;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- психологически и физически «соответствовать» собеседнику;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
- мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Уровень речевой культуры во многом определяет степень восприятия речи слушателями.

К числу основных показателей культуры речи для делового общения можно отнести:

- словарный состав (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);
- словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает);
- произношение (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);

- грамматика (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);

- стилистика (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Особенности развития каждой отдельной личности, уникальность ее внутреннего мира и внешней среды позволяют сделать вывод об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. При этом коммуникативная культура поддается в процессе социально-психологического обучения развитию.

4.3. Невербальный аспект этики делового общения

Примером использования невербального аспекта в этике делового общения может служить рукопожатие в процессе взаимного приветствия партнеров по коммуникации.

Исторически рукопожатие голой ладонью, незащищенной боевой или латной рукавицей, появилось как символ того, что в руках приветствующего человека нет оружия, то есть его намерения сугубо мирные. Однако современный этикет допускает, чтобы мужчины, обмениваясь рукопожатием на улице в холодное время года, когда носят перчатки, не снимали их с рук. Но при этом надо помнить, что если один из приветствующих все же снял перчатку, то другой обязан последовать этому примеру.

В соответствии с общегражданскими правилами женщина, протягивая мужчине руку для рукопожатия, может не снимать перчатку, а вот мужчина, готовясь пожать дамскую ладонь, во всех случаях обязан снимать перчатку.

Кстати, существует еще одно правило, касающееся ношения женщинами перчаток: если дама присутствует на приеме, где требуется быть оде-

той в соответствии с требованиями установленного dress-code, то при рукопожатии она не снимает перчатки, а делает это лишь тогда, когда приходит время садиться за стол для приема пищи.

Есть ситуации, когда рукопожатие следует практиковать достаточно осмотрительно. Например, если незнакомые люди приветствуют друг друга еще до процедуры знакомства и представления, то есть просто здороваются, как все воспитанные люди, то им не следует спешить протягивать руку для рукопожатия. Надо «взять паузу» в несколько секунд и, лишь уловив импульс партнера, протянуть руку для рукопожатия – сделать ответный жест.

Также не следует гостю проявлять инициативу и первому протягивать руку для рукопожатия – это прерогатива хозяина. Он должен первым инициировать рукопожатие, демонстрируя тем самым радость от встречи гостя и свое гостеприимство. Не стоит вынуждать человека к совершению рукопожатия, если визуально можно определить, что у него травма или заболевание руки.

Правила также рекомендуют предпринимателю не протягивать первым руку для рукопожатия кому бы то ни было – партнеру, клиенту или тем более конкуренту. Эта рекомендация основывается на том соображении, что рукопожатие, по сути, жест личностно близкий, почти интимный, в то время как бизнес, безусловно, представляет собой конкурентную, достаточно жесткую профессиональную деятельность, которая мало располагает к неформальной близости.

Любому деловому человеку необходимо помнить, что во время рукопожатия и по самому рукопожатию большинство людей оценивают его личность. Поэтому, каким бы знакомым и элементарным ни представлялся этот жест для предпринимателя, в процессе его осуществления важно выполнять все рекомендации делового этикета, регулирующие применение рукопожатия деловыми людьми в качестве приветствия.

Мужчинам-предпринимателям деловой этикет рекомендует следующие правила рукопожатия, несколько отличающиеся от требований общегражданского этикета.

1. В случае, когда предприниматель решает пожать руку своему визави и протягивает для этого свою руку, то делать это надо с видимым же-

ланием и искренним удовольствием, а не нехотя или вяло с демонстративным видом одолжения. При этом предпринимателю не следует долго и бурно трясти руку своего партнера, но также не следует «ронять» ее, едва успев ощутить прикосновение ладони партнера к своей ладони. Наилучший вариант рукопожатия – это пожимать руку, как мужчинам, так и женщинам, коротким, но уверенным и энергичным движением.

2. При искреннем рукопожатии не стоит впадать в другую крайность – демонстрировать силу своей ладони. Этим предприниматель может причинить боль и неудобство своему деловому партнеру. Деловые женщины носят на пальцах рук кольца и перстни, поэтому непропорционально сильное рукопожатие может вызвать у них боль в руке или даже привести к травме пальцев.

Что же касается деловых мужчин, то у них всех различная мускульная сила. Поэтому, когда предприниматель сильно сжимает ладонь физически более слабого партнера, то у того, как правило, формируется мнение, что ему демонстрируют превосходство над ним. И поскольку превосходящей мускульной силе ему физически противопоставить нечего, то эффект от этого физического превосходства он будет стараться устранить ему доступными средствами – интеллектом, финансами, своей силой в ведении бизнеса.

Можно быть уверенным, что этого он добьется и компенсирует свою мускульную немощь другими средствами. Не зря физически слабые люди так настойчиво рвутся к властным высотам, в том числе и в сфере предпринимательства.

3. Предпринимателю не следует ждать, когда женщина первой протянет ему руку для рукопожатия. В этом выражается одно из отличий делового этикета от общегражданского, который говорит о том, что первой протянуть руку для рукопожатия должна женщина. В бизнесе, а сегодня уже и не только в бизнесе, женщины свободно могут обмениваться рукопожатиями как между собой, так и с мужчинами, отвечая на их протянутую руку своей рукой.

4. При рукопожатии предприниматели должны постараться соприкоснуться ладонями, а не только пальцами.

5. Рукопожатие должно быть «равноправным» как по силе, так и по положению ладоней: ладонь, направленная вверх, свидетельствует о готовности подчиняться, а вниз – о стремлении повелевать.

Деловым женщинам также адресованы некоторые следующие рекомендации относительно практики рукопожатия.

1. Всегда используйте для рукопожатия ладонь полностью, а не только пальцы. Необходимо особенно следить за тем, чтобы не получилось жеманное «предложение» кончиков пальцев для рукопожатия.

2. Вставайте со своего места для рукопожатия. Никогда не оставайтесь за рабочим столом, когда вы встречаете или приветствуете кого-либо из деловых партнеров или клиентов. Единственное, что вас должно разделять, – либо интимное (личное) расстояние (до 50 см) при дружеских отношениях с хорошо знакомым человеком, либо персональное расстояние (от 50 до 120 см) при первой встрече или сугубо деловых официальных отношениях.

3. Здоровайтесь за руку с партнерами, заказчиками, клиентами, даже если вы встретили их не в рабочее время и вне офиса, – это способствует эффективному деловому общению.

4. Обязательно пожмите руку деловому собеседнику в начале встречи и по ее завершении.

5. Избегайте носить на правой руке массивное обручальное кольцо либо перстни. Они могут причинить вам боль при рукопожатии и помешать его осуществлению.

К сожалению, как показывает практика, еще не все современные российские бизнес-леди знают об этих рекомендациях делового этикета и выполняют их.

Безусловно, сегодня рукопожатие приобрело значение неотъемлемого элемента межличностного общения. Поэтому в интересах рассмотрения влияния делового этикета на характер делового общения авторы считают необходимым еще раз специально обратиться к этому невербальному средству общения, несмотря на то, что в процессе анализа разнообразных средств коммуникации уже раскрывался некоторый смысл различных видов рукопожатия.

Итак, специалисты по такесическим средствам делового общения сегодня выделяют следующие типы рукопожатия, выражающие характер устремлений общающихся субъектов.

Во-первых, *властное рукопожатие,* выражающее стремление отдельных участников делового общения к подчинению партнера по общению. Оно присуще деловым людям, которые обладают лидерскими качествами и стремятся к авторитарному руководству.

Внешним признаком этого стремления является ладонь, направленная вниз, – на руку партнера по общению, которому ничего не остается делать, если он принял решение осуществить рукопожатие, как просигналить о подчинении, повернув ладонь своей руки вверх. Подобное рукопожатие не направлено на формирование равноправных позиций в деловом общении, что затрудняет его эффективное осуществление.

Существуют некоторые рекомендации по осуществлению альтернативных поведенческих реакций, нейтрализующих эффект властного рукопожатия в процессе делового общения. Например, предпринимателю необходимо самому охватить кисть руки авторитарно ориентированного партнера сверху и энергично тряхнуть ее. Как правило, партнер на несколько секунд впадает в состояние растерянности, а предприниматель за это время должен определить модель своего дальнейшего поведения: улыбаясь, сделать вид, что ничего не случилось и ему весьма приятно общение либо сделать замечание партнеру о неэтичности такого рукопожатия или прервать общение, что, собственно, одно и то же.

Или вот еще одна рекомендация по этичной нейтрализации попытки осуществления властного рукопожатия. Предприниматель, заметив по расположению ладони, что партнер готовится приветствовать его властным рукопожатием, с радостной улыбкой должен пожать протянутую руку одновременно обеими руками.

Такое рукопожатие, с одной стороны, выражает доверие и доброжелательность, а с другой – позволяет фиксировать кисть руки партнера в желательном положении.

Во-вторых, *рукопожатие обеими руками,* о котором мы упоминали выше, демонстрирует особое уважение и расположенность к партнеру, а

также готовность к открытому и откровенному общению с ним. В процессе его осуществления кисть левой руки накладывается на правую руку партнера несколько выше его кисти, задействованной в рукопожатии. При этом насколько выше находится левая рука, настолько сильнее выражаются позитивные чувства по отношению к партнеру по общению.

Однако необходимо учитывать, что этот тип рукопожатия предполагает возможность вторжения в личную зону партнера по общению, вплоть до телесного контакта. А это не все могут воспринять спокойно – с пониманием и добродушием. Поэтому это рукопожатие лучше всего практиковать между достаточно хорошо знакомыми деловыми людьми, которые в момент приветствия, предваряющего начало общения, желают выразить всю глубину добрых чувств к партнеру и совместно настроиться на доброжелательное и эффективное деловое общение.

В-третьих, *равнодушное рукопожатие,* получившее такое название из-за безжизненно-равнодушного и мимолетного касания рук. Такое вялое рукопожатие способствует формированию у других участников общения мнения, что человек, которому свойственен этот жест, отличается бесхарактерностью и безволием. А это мнение, в свою очередь, вызывает у них желание подчинить этого «бесхребетника» себе и руководить им.

В-четвертых, *ограничивающее рукопожатие* осуществляется прямой, не согнутой в локтевом суставе, рукой и тем самым обеспечивает неприкосновенность интимной (личной) зоны участника делового общения, поскольку ограничивает движение партнеров по общению путем сохранения дистанции между ними на длину вытянутой руки.

В-пятых, *силовое рукопожатие* получило свое название из-за того, что при его осуществлении кем-нибудь из участников общения применяется значительная мускульная сила, способная причинить боль другим участникам делового общения.

Рукопожатие такого типа присуще самоуверенным, напористым людям, основным серьезным устремлением которых выступает стремление к установлению и поддержанию власти над другими людьми, то есть к управлению ими.

В-шестых, *тянущее рукопожатие* характеризуется движением одного из его участников, которым он тянет руку партнера к себе и буквально вырывает кисть своей руки из его пальцев, стремясь прервать рукопожатие.

В результате этого движения у партнера формируется впечатление, что этот «вырывающийся» человек настолько не уверен в себе, что хочет немедленно укрыться в личной зоне подобно тому, как черепаха прячется в свой панцирь.

Это впечатление неминуемо скажется на характере делового общения не лучшим образом, так как в бизнесе не очень-то приветствуют проявления неуверенности в себе и пассивное поведение любого предпринимателя.

Наряду с рукопожатиями различного вида к такесическим средствам невербальной коммуникации относятся *объятия и поцелуи,* которые в наше время получили достаточно широкое распространение в практике общения, в особенности неформального, между представителями различных социальных групп, включая и некоторых деловых людей.

Начнем описание особенностей объятий и поцелуев с констатации того факта, что они используются, как правило, в начале и по завершению общения – во время приветствия и прощания. Поскольку как объятия, так и поцелуи отличаются разнообразием, то рассмотрим их различные проявления.

Объятие – это охватывающее какого-нибудь человека движение или положение рук, служащее для ласки или выражения дружелюбного и доброжелательного отношения к нему со стороны другого человека.

Различаются следующие виды объятий:

- во-первых, крепкое объятие, предназначенное для старых друзей или многолетних коллег и деловых партнеров, с которыми предприниматель поддерживает особенно тесные отношения или давно не встречался;

- во-вторых, полуобъятие, представляющее собой легкое кратковременное объятие, когда каждый из контактирующих людей на короткое время слегка приобнимает за плечи другого человека одного с ним пола при условии, что их связывают неформальные дружеские отношения;

- в-третьих, прикосновение к плечу, осуществляемое во время рукопожатия, когда каждый из контактирующих людей одновременно прикасается к предплечью или плечу партнера свободной рукой – наиболее уместно между деловыми партнерами, которые давно не виделись, но сохраняют дружеские отношения.

Поцелуй – это прикосновение губами к какому-нибудь человеку для выражения привета, любви, ласки, уважения, дружелюбия к нему со стороны другого человека. В повседневной публичной обстановке наиболее распространены обыденные поцелуи и воздушные поцелуи.

Обыденный поцелуй – это банальное «чмоканье» в щеку, которое лучше оставить для неформальной непринужденной обстановки, хотя, при некоторых допущениях, возможно при приветствии людей в процессе проведения условно-формальных форм общения – на выставках, презентациях, конференциях и тому подобных мероприятиях.

Этот поцелуй уместен при условии, что обе контактирующие стороны хорошо знакомы и поддерживают дружеские отношения.

Что же касается обыденных поцелуев между деловыми людьми, то и российский, и зарубежный бизнес-этикет рекомендует деловым мужчинам и деловым женщинам воздерживаться от поцелуев на публике, поскольку даже легкое и мимолетное прикосновение губами к щеке может быть превратно истолковано окружающими.

4.4. Телефонная коммуникация

Если сравнивать деловое общение посредством телефона с его письменными формами, то следует признать, что использование телефона предоставляет неоспоримое преимущество: телефонный разговор обеспечивает непосредственный и непрерывный двусторонний или многосторонний, в режиме конференции, обмен информацией между предпринимателями независимо от расстояния в режиме реального времени.

Статистика приводит следующие любопытные данные, характеризующие особенности отечественного телефонного делового общения. Око-

ло 60 % деловых телефонных разговоров приходится на первую половину дня. Каждый предприниматель в процессе своей профессиональной деятельности разговаривает по телефону в среднем не реже 20–30 раз в день. Поэтому у предпринимателей и высших руководителей организаций телефонные разговоры занимают в среднем от 3 до 4,5 часа рабочего времени. А вот работники управленческого звена различных организаций из общей суммы своего служебного времени на телефонные разговоры тратят в среднем 2–2,5 часа.

Наверняка у некоторых наших читателей может вызвать удивление тот факт, что, несмотря на уже накопленный большой опыт делового телефонного общения и высокую интенсивность телефонных разговоров в современном деловом мире, предприниматели осуществляют общение посредством телефона не вполне эффективно.

Об этом свидетельствуют следующие данные. Среди 15 главных причин потери рабочего времени у деловых людей специалисты ставят на первое-второе места их неумение говорить по телефону. Причем общие потери рабочего времени по этой причине в среднем составляют до 20-30 %. Во время телефонного разговора деловая информация занимает две трети времени, а треть(!) всего времени телефонного разговора уходит на паузы, повторы, выражение эмоций.

Кроме того, сегодня серьезной глобальной проблемой становится распространение среди руководителей всех уровней так называемой *телефономании.* Ее отличают следующие характерные симптомы.

Во-первых, неоправданное затягивание времени телефонных разговоров из-за многословия и непродуманного содержания телефонного общения.

Во-вторых, непоколебимое убеждение многих абонентов из мира бизнеса, что телефон экономит время, – поэтому лучше говорить по телефону, чем непосредственно встречаться с партнером.

В-третьих, формирование в подсознании многих деловых людей явления *телефонофобии,* включающей как боязнь в любой момент узнать что-либо неприятное по телефону, так и острое опасение не суметь осуществить важное деловое телефонное общение из-за своей личной неготовности.

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) ООН признала боязнь телефонного общения стрессогенным фактором, сокращающим продолжительность жизни руководителей на 3–4 года из-за постоянного напряжения по причине подсознательного ожидания телефонного звонка в любую минуту.

Одним из наиболее эффективных путей как недопущения, так и преодоления телефономании является соблюдение ряда норм и требований бизнес-этикета к разнообразным формам и процедурам деловых телефонных разговоров.

Авторы осознают, что невозможно в ограниченной по объему работе представить все регуляторы делового телефонного общения, которые деловой этикет предлагает предпринимателям, и в особенности рассмотреть их применение в конкретных жизненных ситуациях. Поэтому мы обозначим содержание некоторых из этих норм и требований, что позволит читателям представлять более конкретно то, каким должно быть телефонное общение деловых людей, соответствующее критериям современного бизнес-этикета.

Прежде всего, предприниматели должны знать, что при выполнении срочной, не терпящей отлагательства работы, деловой этикет рекомендует «строить» телефонное общение по следующим вариантным схемам.

По первому варианту можно совсем не снимать трубку, даже если вызов поступил на личный номер делового мужчины или бизнес-леди. Также можно не отвечать на звонок секретаря – если дело достаточно серьезное и не терпящее отлагательства, то секретарь, не обнаружив ответа на свой вызов, обязательно зайдет доложить об этом деле лично.

Другой вариант телефонного общения предусматривает, что, сняв трубку, необходимо вежливо попросить абонента перезвонить позже и оговорить время повторного звонка. В дальнейшем необходимо зарезервировать потребное время для проведения этого перенесенного делового телефонного разговора.

При этом необходимо учесть некоторые нюансы, относящиеся к переносу телефонного общения и носящие прагматический характер.

Во-первых, инициативу определения времени перенесенного разговора рациональнее отдать звонившему при следующих условиях:

а) социальный или профессиональный статус звонившего человека выше соответствующего статуса предпринимателя;

б) заинтересованность предпринимателя в деловом общении со звонившим гораздо выше, чем интерес последнего к деловому взаимодействию с ним, и существует реальный риск срыва реализации делового интереса в результате несостоявшегося телефонного разговора с абонентом.

При этом предпринимателю необходимо осуществлять постоянный контроль за процессом организации и осуществления нового телефонного общения.

Во-вторых, в случае, когда предприниматель и абонент сравнительно равны в своих статусных позициях, а их заинтересованность в деловом общении друг с другом обоюдна, то определение времени проведения перенесенного телефонного разговора лучше всего осуществить в результате общей договоренности на основе компромисса сторон.

В-третьих, при условии более низкой социальной либо профессиональной статусной позиции звонившего предпринимателя деловой мужчина или деловая женщина могут сами определить время перенесения телефонного разговора и его продолжительность.

Особо подчеркнем, что в любом случае тон телефонного разговора должен быть доброжелательным и разговаривать следует не только вежливо, но по-деловому конкретно и лаконично. Каждому деловому мужчине или деловой женщине полезно обратить внимание на тот факт, что если их ответ по телефону полон и точен, но дан в грубой или снисходительной форме, то тем самым они дискредитируют себя, как профессионала, свое дело и свою организацию в целом.

Третий вариант делового общения по телефону предполагает, что предприниматель все же ответил на вызов, но вести обстоятельный обмен деловой информацией в настоящее или ближайшее время у него нет возможности. В этом случае вполне оправданно и допустимо сообщить абоненту номер телефона сотрудника, который предупрежден о возможном звонке и может компетентно и профессионально предоставить звонящему всю интересующую его деловую информацию.

Следующая норма делового этикета говорит о том, что следует избегать многословности в процессе телефонного разговора. Общение по телефону должно быть лаконичным и конкретным. При этом необходимо помнить, что тот, кто звонит первым, и завершать телефонный разговор должен первым.

Если же деловому мужчине или деловой женщине необходимо осуществить телефонный разговор с уже знакомым чрезмерно говорливым собеседником, то надо заранее подумать о том, как прекратить разговор, не задев его самолюбие. Понятно, что стилистическая тактичность и вербальная мягкость речи желающего «выйти» из разговора – достаточно эффективные средства решения этой задачи.

Например, если предприниматель сам звонит излишне словоохотливому деловому партнеру, то следует предварить телефонный разговор словами типа: «До начала встречи с клиентами (совещания, отъезда на официальное мероприятие и т.д. – возможны разнообразные варианты), которая должна начаться через полчаса, я хотел бы поговорить с вами для уточнения некоторых вопросов». Если чрезмерно разговорчивый человек воспринимает ситуацию адекватно, то он поймет, что позвонивший крайне ограничен во времени для проведения телефонного разговора и не станет его задерживать своей болтовней.

В случае, когда деловой мужчина или деловая женщина все же оказались втянутыми в продолжительный телефонный разговор, кажущийся им бесконечным, тогда они должны взять инициативу в свои руки и попытаться закончить этот телефонный «марафон» словами вроде: «Я думаю, что мы обо всем договорились. Спасибо. Я не хочу больше отнимать у вас время...». Можно применить и другой вариант: «Спасибо, что вы уделили время для разговора со мной. Я знаю, что вы занятой человек, поэтому разрешите завершить наш разговор, чтобы не отнимать у вас время».

Еще одна рекомендация делового этикета предостерегает предпринимателей от неоправданного риска набора телефонного номера по памяти, если нет уверенности в том, что нужный телефонный номер точно запечатлен в сознании делового человека. Поэтому, чтобы не перегружать память избыточной информацией и не подвергаться риску набора ненуж-

ного им телефонного номера, деловым людям бизнес-этикет рекомендует вносить номера нужных им телефонов в обычную или электронную записную книжку.

Как исключением из правил можно рассматривать попытку по памяти связаться с абонентом в чрезвычайных, или, как сегодня принято говорить, в форс-мажорных, обстоятельствах, когда решение вопроса не терпит отлагательств и остро проявляется дефицит времени.

В ситуации, когда предприниматель все же набрал не тот телефонный номер, не следует спрашивать, демонстрируя свою растерянность или неосведомленность: «Куда я попал (попала)?». Если у звонившего возникла неуверенность в правильности набранного номера, то лучше уточнить: «Это номер такой-то...? Извините, я ошибся (ошиблась)».

Еще одно положение делового этикета гласит: если деловой мужчина или деловая женщина звонят первыми, то по нормам этикета в начале телефонного общения необходимо представляться в соответствии со следующими правилами.

Во-первых, прежде чем начнется разговор, следует назвать себя, даже если бизнесмен или бизнес-леди уверены, что их узнают по голосу.

Во-вторых, в деловом мире дурным тоном считается то, что позвонивший человек сообщает секретарю только свою фамилию, предполагая, что секретарь заранее знает, с кем вас соединять.

Деловой этикет требует от предпринимателя вести телефонный разговор с секретарем в следующем порядке: назвать свои фамилию, имя и отчество, название своей организации, а также указать конкретного абонента, с которым позвонивший просит его соединить.

Если предприниматель просит секретаря соединить его с конкретным абонентом, то эта просьба должна звучать утвердительно, а не вопросительно. Не рекомендуется высказывать свою просьбу в следующей форме: «Не могли бы вы соединить меня с госпожой Петровой?». Или: «Могу ли я поговорить с Николаем Васильевичем?». Нужно так: «Добрый день. Это Петров Иван Николаевич, учредитель компании "Полет". Соедините меня, пожалуйста, с Горшковым Александром Васильевичем». При этом не будет лишним добавить, что вы договаривались о конкретном времени телефонного разговора заранее – это снимет все дополнительные вопросы.

В-третьих, начинать телефонный разговор всегда следует приветственными словами: «Доброе утро! Добрый день! Добрый вечер!». Эти приветствия звучат всегда более живо и, кроме того, сильнее окрашены позитивными эмоциями, чем банальное «Здравствуйте».

При этом необходимо помнить, что общепринятым считается следующее деление суток: с 0 часов до 6 часов – ночь, с 6 часов до 12 часов – утро, с 12 часов до 18 часов – день, с 18 часов до 24 часов – вечер.

В-четвертых, звонить кому-либо по официальному поводу деловые люди не должны ранее девяти часов утра и позднее девяти часов вечера.

Кроме того, деловой этикет не рекомендует бизнесменам беспокоить своих партнеров в обеденное время, а также во время просмотра информационных телевизионных передач.

Хотя и говорят, что в ведении бизнеса нет перерывов, тем не менее, особое внимание предпринимателей обращается этикетом на нежелательность телефонных звонков во время отпуска их коллег, а также в выходные и праздничные дни.

Заметим, что в деловом этикете отдельно оговаривается возможность вынужденного нарушения всех этих ограничений на внеурочные телефонные звонки различными форс-мажорными обстоятельствами.

Следующее правило делового этикета гласит, если после третьего сигнала вызова звонившему не ответили, то в этом случае ему надо прекратить звонить. Если позвонили предпринимателю, то телефонную трубку ему следует снимать до четвертого звонка вызова.

Заметим, что здесь в выполнении рекомендаций этикета не совсем все однозначно. Некоторые знатоки «телефонного» этикета предлагают подходить к его требованиям неформально, с гуманистических позиций. Например, Надин де Ротшильд так пишет по этому поводу: «Набрав номер, наберитесь терпения и подождите минуту-другую. Не вешайте трубку после третьего звонка, дайте возможность тому, кому вы звоните, выйти из ванной комнаты или из кухни. Не очень-то приятно бежать к телефону и, сняв трубку, понять, что звонившему не хватило терпения дождаться ответа».

Деловым людям необходимо осознавать различия между звонком в официальный кабинет для работы или офис и приватное жилище, то есть

учитывать конкретное место пребывания абонента, суточное время совершения вызова и вид телефона – стационарный или мобильный, а также другие особенности.

Кроме того, если предприниматель собирается звонить за границу или телефонный абонент находится на территории России, но в другом часовом поясе, то в этом случае обязательно надо учесть разницу во времени.

Деловой этикет также четко определяет, что в условиях ситуации, когда телефонный звонок в обход секретаря напрямую адресован лично деловому мужчине или деловой женщине, им категорически не следует отвечать односложно: «Да», «Слушаю», «Алло». Далеко не лучшим вариантом отклика на телефонный вызов выступает явно претенциозный ответ типа: «На связи», «На проводе», «У аппарата» и в том же духе.

У одного из авторов этой книги был знакомый, который буквально отбивал у абонентов желание продолжать телефонный разговор, употребляя в качестве ответа на вызов архаичную вербальную форму, давно вышедшую из употребления. Он отвечал на телефонный вызов одним словом: «Телефонируйте». Ну, а затем, видимо, наслаждался последующей растерянностью своего звонившего собеседника, который лихорадочно искал вариант реакции на такое начало телефонного разговора.

Поскольку деловое телефонное общение ставит своей главной целью не смутить собеседника, а обсудить деловые вопросы на основе доброжелательности, деловой конкретности и обмена продуманной информацией, то предпринимателю надо отвечать на телефонный вызов просто и конкретно: «Доброе утро, Иванов слушает вас».

Здесь же необходимо заметить, что предпринимателю желательно отвечать на все телефонные звонки, которые дошли до него, как бы утомительно либо расточительно по времени для него это ни было. Это правило обусловлено тем, что нельзя знать заранее, какой по счету звонок принесет деловому человеку выгодный контракт или ценную информацию.

Следующее правило делового этикета гласит: разговаривая по телефону, деловые люди должны обязательно улыбаться. Собеседник по телефонному разговору обязательно почувствует доброжелательность бизнесмена или бизнес-леди и настроится на эту же эмоциональную волну.

Бизнес-этикет также указывает на то, что если у делового человека есть секретарь, то:

- во-первых, секретарь обязан знать тот круг лиц и организаций, с которыми бизнесмена или бизнес-леди необходимо соединять в первую очередь или в установленное время;

- во-вторых, покидая свой кабинет или офис в рабочее время, бизнесмен должен предупредить секретаря о возможных важных телефонных звонках, предназначенных ему, а также сообщить номер телефона, по которому необходимо извещать его об этих звонках, и время, на протяжении которого телефонный контакт с ним возможен;

- в-третьих, секретарь должен знать характер вопросов, входящих в компетенцию организационных руководителей более низкого уровня или соответствующих специалистов, и подключать к ним абонентов, переадресовывая звонок к соответствующему сотруднику организации.

Еще одна чрезвычайно полезная рекомендация делового этикета: бизнесмен или бизнес-леди, в каком бы месте и в каких бы условиях они ни находились, тем более вне своего офиса, ни в коем случае не должны вести деловых телефонных разговоров при посторонних, особенно если это случайные, незнакомые предпринимателям люди.

Поэтому, если деловой мужчина или деловая женщина говорят по телефону, находясь в своем кабинете, и туда вошел посетитель, то бизнес-этикет предлагает хозяину или хозяйке кабинета следующий алгоритм действий:

а) сравнить социальный или профессиональный статус абонента, с которым ведется телефонный разговор, со статусом вошедшего человека, а также значение этих людей для деловых интересов хозяина или хозяйки кабинета, из которого ведется деловое телефонное общение;

б) на основе учета полученных результатов этого сравнительного блиц-анализа надо осуществить следующий альтернативный выбор из следующих вариантов: либо прервать, извинившись, телефонный разговор, либо вежливо попросить посетителя временно выйти из кабинета и подождать, пока хозяин или хозяйка кабинета не завершат свое телефонное общение.

Особое внимание предпринимателей деловой этикет обращает на недопустимость применения ими в процессе ведения телефонных разговоров некоторых выражений.

Во-первых, «Я не знаю». Это наиболее действенный вариант подрыва доверия к профессионализму делового человека и к эффективности его организации в целом. Обязанность предпринимателя-профессионала – знать все необходимое, касающееся его деятельности – поэтому он и является субъектом делового общения.

Если же бизнесмен или бизнес-леди пока не могут дать собеседнику исчерпывающий ответ на поставленный вопрос, то им рекомендуется отвечать приблизительно так: «Глубокий вопрос...» или «Многоаспектный вопрос...»; «На него сразу без подготовки в полной мере трудно ответить. Я уточню все необходимые аспекты проблемы и сообщу информацию вам позже. Вас устроит, если я позвоню через... минут (в... часов)». В этом случае предпринимателю необходимо действовать так же, как при переносе телефонного разговора.

Во-вторых, «Вы должны...». Абонент предпринимателю ничего не должен, а если что и должен в контексте совместного ведения бизнеса, то об этом деловой этикет рекомендует не вспоминать по каждому поводу, а тем более при ведении телефонного разговора на иную тему. Если от партнера по телефонному общению что-то требуется, то лучше употребить фразу: «Для нашей общей пользы лучше всего...». Можно сказать и по-другому: «Для решения вашего вопроса имеет смысл...» и т.п.

В-третьих, «Нет». Употребление этого слова бизнесменом или бизнес-леди в начале фразы и в качестве ответа на деловое предложение невольно приводит собеседника к мысли о том, что именно предприниматель усложняет его путь к позитивному решению проблемы в процессе совместного осуществления делового взаимодействия.

Известно, что можно отказать или дать отрицательный ответ и без употребления символа категоричного отказа – слова «нет». Любому деловому человеку не следует забывать известный афоризм Дона Аминадо о том, что «для утвердительного ответа достаточно лишь одного слова – "да". Все прочие слова придуманы, чтобы сказать "нет"».

В-четвертых, деловые люди ни при каких условиях не должны допускать использование в своей речи, в том числе при телефонном общении, всевозможных жаргонных слов и выражений, наподобие: «беспредел» – в смысле нарушения каких-либо норм или законов, «лох» – о простоватом и простодушном человеке, «отмороженный» – о человеке, не совсем адекватно воспринимающем реальность, «бабки» или «бабло» – деньги, «забить стрелку» – назначить встречу, «фильтруй базар» – просьба выбирать выражения при разговоре и т.д.

Также не следует допускать в телефонном общении различных бестактностей и вульгаризмов. Можно привести достаточно распространенный пример бестактности, когда деловой мужчина или деловая женщина отвечает позвонившему человеку фразой: «В данный момент я занят(-а) делами...». В этой вербальной конструкции явно слышится скрытый подтекст: «Я занятой человек, а вы звоните и отвлекаете меня от дела, потому что вам нечего делать; вы – бездельник».

Достаточно распространены в телефонных разговорах, особенно при прощании абонентов, такие вульгаризмы, как: «пока», «всего», «будь» или «бывай». Некоторым современным представителям отечественного предпринимательского сообщества нравится завершать телефонный разговор словечком «бай», что является обыденной сокращенной формой английского прощания good bye – «до свидания». Вместо всех этих примитивно звучащих слов этикет советует деловым людям завершать телефонный разговор простыми и естественными, а значит, уместными и тактичными выражениями на нормальном русском языке: «до свидания», «до скорого свидания», «до скорой встречи» и тому подобными этичными вербальными формами.

Также представляется необходимым обратить внимание читателей на настоятельную рекомендацию бизнес-этикета не допускать фамильярностей в процессе делового телефонного разговора. Выполнить данную рекомендацию достаточно легко, если строить деловое телефонное общение в соответствии со следующими этическими принципами:

Во-первых, предпринимателю не следует обращаться к собеседнику по имени с первых же секунд делового телефонного разговора, если только

собеседник сам или собеседница сама не предложат это сделать. Деловым людям не надо поддаваться иллюзии того, что можно автоматически переходить на такую форму общения потому, что телефонные собеседники доверительно обсуждают совместные дела, у них есть обоюдные деловые интересы и разговор происходит в доброжелательном тоне. Поэтому обращаться к собеседнику или собеседнице следует в нейтрально-уважительной форме: «господин Иванов» или «госпожа Петрова».

Во-вторых, деловому мужчине или деловой женщине следует исключить из своего телефонного лексикона местоимение «ты», если только они не состоят в тесных дружеских отношениях с собеседником или собеседницей по телефонному разговору. Особенно щепетильно надо относиться к практике применения обращения на «ты» ко всем деловым женщинам, а также деловым мужчинам старшим по возрасту.

Что же касается коллег по предпринимательской деятельности, занимающих более высокие социальные, профессиональные либо финансовые статусы, то вряд ли они сами позволят фамильярное обращение к ним на «ты» и обязательно найдут эффективный способ поставить на место неучтивого собеседника.

Анализ практики делового телефонного общения позволил выделить ряд типичных ошибок, которые допускают в процессе его осуществления даже корректные и воспитанные деловые люди, знающие требования делового этикета и стремящиеся реализовать их в своей профессиональной деятельности. Поэтому деловой этикет советует предпринимателям следующее:

1. Не занимайтесь посторонними делами во время телефонного общения. Поскольку, когда вы одновременно говорите по телефону и просматриваете документы, «снимаете» информацию с компьютерного монитора, то происходит ваше отвлечение от сути делового разговора и можно пропустить какую-либо важную для вас информацию.

2. Не принимайте пищу и не жуйте жевательную резинку во время разговора по телефону. Это проявление непрофессионализма и неуважения к собеседнику, вызывающее у него обоснованное раздражение и нервную реакцию.

3. Выключайте телевизоры, радио, магнитофоны, плееры и другие источники постороннего шума во время телефонного общения. Помните, что посторонние звуки усиливаются по телефону и создают повышенные фоновые помехи разговору.

4. Воздерживайтесь и не направляйте звуки кашля, чихания или другие громкие звуки напрямую в микрофон телефонной трубки. Если у вас возникла необходимость в чихании или откашливании, то извинитесь перед собеседником, отстранитесь и отвернитесь от телефонной трубки, а затем прокашляйтесь и прочихайтесь.

5. Если у вас во время телефонного общения возникла необходимость отойти от аппарата и положить трубку на стол, то ее надо класть аккуратно, чтобы не оглушить собеседника.

6. Если во время проведения в офисе деловой встречи с партнерами либо делового совещания с подчиненным персоналом поступил телефонный вызов, то деловой этикет предусматривает следующие варианты ваших действий:

а) не отвечать на вызов при условии, что вы не ожидаете важного телефонного звонка;

б) извиниться перед присутствующими и ответить на вызов.

7. В случае, когда конфиденциальный или достаточно важный телефонный разговор невозможно перенести на другое время, а в помещении присутствуют другие люди, то можно, непременно извинившись:

а) попросить их выйти и подождать окончания телефонного общения;

б) в случае наличия возможности продолжить разговор с другого аппарата – выйти самому для продолжения телефонного общения;

в) перенести встречу на другое время или другой день.

8. Планируя проведение деловой встречи или совещания, позаботьтесь о том, чтобы все звонки во время вашей занятости были переведены на телефон секретаря, референта или ассистента.

9. Если вы относитесь к тем предпринимателям, которые, по различным причинам, велят секретарям оставаться на линии после соединения абонента с вами на протяжении всего разговора, то необходимо проинформировать собеседника о том, что линия прослушивается третьим лицом.

В контексте обсуждения положений бизнес-этикета о деловом телефонном общении особо хочется сказать о его рекомендациях деловым людям по пользованию *мобильным телефоном сотовой связи.* Это коммуникационное устройство так быстро вошло в нашу жизнь и заняло в ней такое основательное место, что свою жизнедеятельность мы уже не мыслим без трубки сотовой связи.

Причем наличие мобильного телефона для некоторых людей превратилось из факта обладания удобным средством коммуникации в факт осуществления постоянного телефонного прессинга: вызов по этому устройству сотовой связи может настичь абонента в любое время суток и в любом месте, где бы он ни находился. Тут уж действительно как до стресса, так и до телефонофобии рукой подать! По этому поводу народная мудрость современной России достаточно иронично выразила свое отношение к современным «перекосам» в пользовании мобильными телефонами: «Комфорт – это когда есть мобильный телефон. Изобилие – когда два мобильных телефона. Роскошь – когда три. Наслаждение – когда у вас нет ни одного мобильного телефона».

Последнее умозаключение связано не только с утомительно высокой интенсивностью телефонных вызовов и разговоров, но во многом обусловлено беспардонностью и бестактностью некоторых пользователей сотовой связью по причинам незнания или игнорирования ими требований светского и делового этикета к мобильному телефонному общению. А это значит, что бизнес-этикет далеко не полностью регулирует мобильное телефонное общение деловых людей. В этом кроются корни одной из основных причин того, что сегодня от российского предпринимательского сообщества требуется особое внимание к знанию и выполнению норм и рекомендаций бизнес-этикета, регулирующих характер процесса делового общения по телефону сотовой связи.

Сегодня деловой этикет настоятельно рекомендует предпринимателям выполнять следующие нормы и принципы этичного пользования мобильным телефоном:

1. Если вам звонят, то обязательно назовите себя, чтобы ваш партнер удостоверился, что ваш аппарат не в чужих руках.

2. Если вы звоните кому-то, то обязательно представьтесь и уточните, удобно ли вашему абоненту в данный момент разговаривать с вами.

3. Избегайте по возможности разговоров по мобильному телефону во время публичных мероприятий, в публичных местах в присутствии посторонних людей – особенно о ваших делах. Окружающие люди невольно обязательно будут прислушиваться к содержанию вашего разговора. При ведении телефонного разговора всегда надо помнить вывод психологов о том, что постороннему человеку гораздо труднее игнорировать разговор, когда он слышит только одну сторону, чем когда он слышит обоих собеседников.

4. Обсуждайте по мобильному телефону кратко лишь неотложные дела – остальное оставьте для телефонного общения из офиса.

5. По возможности не вынуждайте вашего собеседника при общении по мобильному телефону ожидать продолжения разговора.

6. Не форсируйте уровень голоса при мобильном телефонном разговоре. Учитывайте, что большинство людей при телефонном общении невольно начинают говорить громче, чем в обычной жизни. Поэтому, помимо того, что вы можете сделать деловую конфиденциальную информацию всеобщим достоянием, так вы еще способствуете формированию у окружающих людей превратного мнения о себе. Они могут подумать, что своим громким деловым телефонным разговором вы хотите привлечь к своей особе внимание других людей и показать им серьезность своего предпринимательского статуса.

7. Для делового человека предпочтительно установить на мобильном телефоне обычный тональный вызов, а не залихватские или экзотические мелодии в качестве вызывного сигнала. Сегодня личностью бизнесмена или бизнес-леди, помимо конкурентов, интересуются многие люди, преследуя разнообразные цели. Нередко различными людьми, даже близкими, преследуется цель распространения своего влияния на делового мужчину или деловую женщину. Кстати, заметим, что в наше время психологи научились определять некоторые личностно-психологические качества деловых людей для составления их психологического портрета по результатам анализа мелодии, записанной в принадлежащем им мобильном телефоне и

используемой в качестве вызывного сигнала, чтобы применить полученную информацию по своему разумению. Учитывая изложенный факт, так и хочется задать предпринимателям старый одесский вопрос: «А вам это надо?».

8. Отключайте телефон или, в крайнем случае, переключайте его на световой или вибрационный вызов перед некоторыми деловыми встречами, переговорами, служебными совещаниями, разнообразными публичными и другими деловыми мероприятиями официального и неофициального характера, чтобы не мешать другим людям.

9. Сегодня некоторые «хитрые» владельцы мобильных телефонов усвоили мелочную практику экономии денег – делают вызов какого-либо абонента и, не дожидаясь от него ответа, отключают свой телефон от сотовой связи. Они делают это в расчете на любопытство абонента: вдруг ему интересно будет узнать, если номер телефона незнаком, кто же это пытался с ним связаться и по какому вопросу либо зачем звонил человек, если он сам и номер его телефона хорошо известны владельцу телефона. Деловой человек такой практики в телефонном общении позволять себе не должен, хотя бы для того, чтобы не прослыть мелочным крохобором и не испортить свой респектабельный имидж в глазах других людей.

10. Если деловой мужчина или деловая женщина водят автомобиль сами, не пользуясь услугами профессионального водителя, то особое внимание они должны обратить на рекомендации делового этикета по пользованию мобильным телефоном при езде в автомобиле. Использование мобильного телефона в движущемся личном автотранспорте связано не только с деловым этикетом, но и с безопасностью дорожного движения. Разговор по телефону сотовой связи на полном ходу отвлекает внимание водителя от дороги, а управление автомобилем одной рукой неизмеримо повышает уровень реальной опасности попасть в аварию или даже катастрофу.

Сегодня во многих странах уже приняты законодательные акты, категорически запрещающие пользование мобильными телефонами при управлении движущимся автомобилем без специального устройства, широко известного под наименованием hands free – «свободные руки». Существует такой запрет и для водителей автомобилей в Российской Федера-

ции. Всем очевидно, что использование водителем различных технических приспособлений, позволяющих ему говорить по мобильному телефону, не беря его в руки, например, с помощью устройства bluetooth, существенно снижает риск попасть в дорожно-транспортное происшествие. В случае, когда у сидящего за рулем предпринимателя отсутствует техническое устройство, обеспечивающее ему условия «свободные руки», а надо сделать срочный звонок по телефону сотовой связи, то деловой этикет настоятельно рекомендует свернуть на обочину дороги, спокойно сделать вызов и вдумчиво поговорить. При получении вызова для разговора по мобильному телефону также необходимо съехать на обочину и без спешки осуществить телефонное общение.

11. Если вы с помощью мобильного телефона отправляете SMS, то в начале текста надо поместить приветствие, а в конце текста надо указать имя или фамилию отправителя и проститься. Этим вы продемонстрируете свое уважение адресату и избавите его от необходимости заниматься переборкой номеров телефонов или отгадыванием: кто же прислал сообщение? Не стоит рассчитывать, что получатель сообщения обязательно помнит номер вашего мобильного телефона.

12. Если же вы сами получили SMS, то деловой этикет рекомендует отправить коротенькое подтверждение его получения, но обязательно с подписью. Например: «Сообщение получил (принял). Спасибо. До встречи. Иванов».

Завершая изложение требований современного делового этикета к телефонному общению предпринимателей, заметим, что практическое выполнение этих требований не только демонстрирует воспитанность и разностороннюю компетентность делового человека, но и существенно повышает эффективность его профессионального телефонного общения.

4.5. Особенности общения по сети Интернет

Сетевой этикет – нарождающиеся нормы этикета, связанные с правилами общения и поведения в интернете, в социальных сетях, на форумах, при электронной переписке.

Нормы сетевого этикета разнятся в зависимости от дискуссионной площадки. Первые нормы сетевого поведения вырабатывались в чатах, на электронных досках объявлений и на форумах. Сейчас наиболее массовый характер приобрели социальные сети и мессенджеры. Именно они стали пространствами ежедневного общения многих людей, и, в первую очередь, в них появляются четко оформленные неформальные правила взаимодействия.

Интернет предоставляет нам уникальные возможности для познания, общения, саморазвития, профессионального роста. Каждый использует эти возможности по-своему. Такие особенности интернета, как оперативность, скорость, доступность связи на различных расстояниях позволяют использовать его как инструмент для различного рода коммуникаций.

Каждому человеку жизненно необходимо общение (в большей или меньшей степени), эмоциональное, бескорыстное, искреннее, поддерживающее. Но в современном реальном мире мы наблюдаем такое общение все реже и реже. Оно постепенно переходит в сеть. У многих подростков сегодня есть друзья, которых они никогда не видели вживую, зато с ними полное взаимопонимание. А сколько любовных историй и разбитых сердец в виртуальном мире у девочек-подростков! При этом они даже не всегда знают, как выглядит их партнер по общению.

Общение в сети меняет структуру выражения мыслей и взаимодействия людей. Все мы замечали, насколько проще общаться с собеседником в сети, нежели лично. Есть время, чтобы отфильтровать информацию, отделить мысли от эмоций. Часто собеседники намного более откровенны при опосредованной коммуникации, чем лицом к лицу. Хотя и здесь есть страх быть осмеянным или непринятым. И поэтому какие-то истинные реакции, особенности личности тщательно скрываются или умалчиваются (порой неосознанно).

Практика ведения подростковых групп общения показывает, что ребята, которые стесняются или боятся общаться в реале, склонны проводить больше времени в социальных сетях, чтобы занять себя и получить опыт коммуникации. Получается такая имитация общения и замкнутый круг. Чем меньше человек умеет общаться офлайн, тем больше он склонен искать общения в сети. Коммуникативные навыки такое общение почти не формирует, поэтому остается только виртуальная реальность для реализа-

ции потребности во взаимодействии. Здесь наиболее уязвимы именно подростки, поскольку в этот возрастной период общение выходит на первый план, а сеть спасает при отсутствии развитых коммуникативных навыков.

Можно выделить ряд особенностей виртуального общения:

- Полное или частичное отсутствие невербальных сигналов, в силу чего межличностное восприятие затруднено и искажено. При переписке в сети нам никогда не понять оттенков чувств и переживаний собеседника, его иронию, сарказм. Мы можем только догадываться, строить предположения, уточнять. Мы теряем способность вчитываться в переживания. Мимика, жесты, оттенки голоса, интонации, паузы – всего этого не хватает в сетевом общении.

- Идеализация собеседника (или достраивание образа). В силу того, что ряд характеристик партнера по общению остается скрытым от нас, мы склонны приписывать ему желаемые черты, которые далеко не всегда есть в действительности.

- Трудности с выражением эмоциональных реакций и откликов. Эмоции заменяют смайлики и лайки, но далеко не весь спектр эмоциональных реакций отражен в них. К тому же, каждый трактует их по-своему.

- Реализация различных личностных качеств, проигрывание ролей, которые не всегда возможны в реальности. Человек может придумать и воплотить любой образ, какой пожелает.

- Иллюзия контроля. Еще одно преимущество виртуального общения заключается в том, что технологии предсказуемы и управляемы, позволяют выстраивать безопасные отношения. Мы можем редактировать сообщения и публикации, дозировать информацию. И поскольку большинство из нас так стремится к комфорту, спокойствию и безопасности, что зачастую склонны выбирать виртуальное общение в ущерб реальному.

- Желание быть услышанными. Потребность в общении – одна из базовых, поскольку мы живем в социуме. И не так много в окружении каждого людей, которые нас искренне и заинтересованно слушают. А публичное пространство сети создает ощущение, что нас слышит большое количество человек (отчасти так и есть). Главное – не забывать о жизни за пределами экрана монитора.

Насколько возможны в сети личные, устойчивые взаимоотношения? Одно дело, когда собеседники лично знакомы, совсем другое – когда они познакомились в сети и продолжают общаться, при этом такие отношения не переходят в реальные… Насколько хорошо мы можем узнать человека в таких условиях личностно? И что нам дает такое общение?

Злоупотребление виртуальным общением приводит к парадоксальным вещам. Так, например, муж и жена, сидя в разных комнатах, общаются между собой через мессенджер. Вряд ли такое общение способствует душевной близости. Виртуальная коммуникация позволяет вырабатывать навыки эффективного общения для установления отношений с применением минимума выразительных средств, однако это становится бесполезным при личном взаимодействии.

4.6. Деловой этикет

Под термином «этикет» обычно понимают:

- правила поведения, вежливости;
- правила приличия;
- культуру поступков и манер.

Этикет представляет собой внешнее отражение внутренней культуры человека, его моральных качеств, нравственной культуры. В этикете отражаются уважение к другим людям, способность заботиться о них.

Этикет – это принятая в обществе эстетическая форма проявления нравственной культуры человека.

Этикет носит всеобщий характер, потому что охватывает все сферы жизни человека: конкретные правила предписывают, как нужно разговаривать, одеваться, вести себя за столом, в коллективе, семье, общественных местах и т.д. Соблюдение норм этикета предопределяет межличностные, культурные, деловые и даже политические отношения.

Нормы этикета имеют условно-согласительный характер и представляют собой неписаные соглашения о том, что является общепринятым в

поведении людей, а что нет. Такая условность объясняется тем, что задача этикета заключается в формировании у людей таких стереотипов поведения, которые позволят им облегчить общение и взаимопонимание.

Этикет несет в себе общечеловеческие нормы, сохранявшиеся столетиями и свойственные многим народам. Но при этом отражает специфические национальные особенности, поскольку различные народы вносили в этикет свои поправки и дополнения, связанные с традициями их собственной культуры. Поэтому многие нормы этикета соответствуют исторически сложившимся условиям жизни конкретных народов. Так, проведение праздников – Нового года или Рождества, свадебные обряды и дни рождения отмечаются у разных народов по-разному, отвечая их нравственно-эстетическим потребностям.

Требования этикета являются относительными и имеют исторический характер; их соблюдение определяется местом, временем и обстоятельствами. При изменении условий жизни одни правила сменяются другими.

Этикет – важная часть общечеловеческой культуры и морали, вырабатываемая на протяжении многих веков совокупными усилиями людей в соответствии с их представлениями о добре, справедливости, человечности, красоте и порядке. История становления и зарождения европейского и отечественного этикета представляет для педагога интерес в двух аспектах – с точки зрения познавательного культурологического подхода и с точки зрения дидактического подхода – как материал для воспитательной работы с учащимися, дающий основание для сравнительного анализа этикетной культуры прошлого и настоящего.

Деловой этикет – это система принципов и правил профессионального, служебного общения, поведения людей в деловой сфере. Это не просто свод правил, которые требуется исполнять. Это регулирование делового общения, правила деловой этики, которые в конечном итоге способствуют взаимопониманию, установлению деловых отношений в коллективе и, собственно, процветанию любого дела.

Хорошо, если понимание необходимости соблюдать определенные правила поведения на работе осознаются сотрудниками сразу. Но как час-

то, именно по причине несоблюдения делового этикета, возникают проблемы и с карьерным ростом, и в установлении взаимоотношений с коллегами и начальством, и даже в отношении к самой работе тоже.

К основополагающим правилам делового этикета относятся:

- Своевременное выполнение обязанностей, пунктуальность. В деловой среде не допускаются опоздания. Также неэтично заставлять ожидать оппонента во время переговоров.

- Неразглашение конфиденциальной информации, соблюдение корпоративной тайны.

- Уважение и умение слушать. Доброжелательное и уважительное отношение, способность выслушать собеседника не перебивая, помогают наладить контакт и решить многие деловые вопросы.

- Достоинство и внимание. Уверенность в себе и своих знаниях, силах не должна переходить в чрезмерную самоуверенность. Необходимо спокойно воспринимать критику или советы со стороны. Следует проявлять внимание по отношению к клиентам, коллегам по работе, руководству или подчиненным. При необходимости оказывать помощь и поддержку.

- Правильный внешний вид.

- Умение грамотно говорить и писать.

- Немаловажным показателем деловой культуры является порядок в рабочей зоне. Он указывает на аккуратность и прилежность сотрудника, на умение организовать свое рабочее место и рабочий день.

4.7. Деловые переговоры: подготовка и проведение

Выделяют два основных вида деловых переговоров: импровизированные и те, к которым готовятся заранее.

Импровизированные переговоры представляют собой разновидность устного делового общения, которое возникает в процессе деятельности. Такие ситуации могут возникать ежедневно и спонтанно. Такие переговоры могут стать источником ценной коммерческой информации, положить начало длительным деловым контактам.

Переговоры, требующие предварительной подготовки, проводятся по специальной технологии с учетом конкретных организационных, содержательных, методических и социально-психологических аспектов.

Деловые переговоры состоят из трех стадий:

- подготовка переговоров;
- достижение согласия, подписание итогового документа;
- на заключительной стадии в любом случае их результаты должны быть обсуждены и оформлены.

Подготовка к переговорам

Переговоры проводятся по инициативе одной из их сторон путем личной договоренности при встрече, переписке, по телефону и т.п. Они начинаются с того момента времени, когда один из участников выступит с предложением обговорить детали и условия имеющегося вопроса. После принятия второй стороной этого предложения начинается этап подготовки к переговорам. От тщательности подготовки переговоров зависит не только их результат, но и сам их процесс.

Подготовка к переговорам включает в себя *два основных направления работы:*

- решение организационных вопросов;
- проработка основного содержания переговоров.

К первому направлению подготовки переговоров относят формирование состава делегации, определение времени и места встречи.

При формировании состава делегации следует обратить внимание на то, что в переговорах должны участвовать не только менеджеры, но и специалисты, владеющие конкретной информацией и практическими знаниями.

Глава делегации наделяется правом принятия окончательных решений. Поэтому для особо ответственных переговоров главой делегации назначают руководителя достаточно высокого уровня.

При выборе *времени проведения переговоров* не следует оказывать давление на оппонентов, особенно тому, кто является их инициатором.

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

Если встреча происходит на вашей территории:

- всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, которому поручено вести переговоры, а в случае необходимости – заручиться поддержкой и одобрением;

- оппонент не может по собственной инициативе закончить переговоры и уйти;

- можно заниматься и другими делами, вы окружены привычными удобствами;

- формируется психологическое преимущество: оппонент пришел к вам;

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

Если встреча происходит на территории оппонента:

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

- можно не выдавать всю информацию, сославшись на то, что у вас нет с собой документов;

- есть возможность обратиться непосредственно к руководителю вашего оппонента;

- организационные вопросы решает оппонент;

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

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

Если встреча проводится на вашей территории, то перед встречей необходимо подготовить помещение. На столе должны лежать блокноты, карандаши, стоять вода, стаканы. Если переговоры длятся в течение нескольких часов, делают перерыв на кофе-брейк.

Даже если к вам приехала не делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить на вокзале или в аэропорту и проводить в гостиницу.

Встречать прибывших иностранных гостей у входа в ваше здание должен не руководитель фирмы, а кто-то из сотрудников, лучше симпатичная и приветливая девушка, которая проводит гостей в офис.

Все это относится к техническим моментам подготовки к переговорам. Несмотря на это, они являются весьма важными и без них переговоры

могут вообще не состояться, основное внимание на этапе подготовки следует уделять ***проработке содержания переговорного процесса***, которая состоит из:

- анализа проблемы;
- формулировки общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на переговорах;
- определения возможных вариантов решения;
- подготовки предложений и их аргументации;
- составления необходимых документов и материалов.

Стороны, вступая в переговоры, всегда имеют как *общие,* так и *различающиеся* интересы.

Различающиеся интересы не обязательно должны противоречить друг другу. Среди них можно выделить взаимоисключающие и непересекающиеся. *Взаимоисключающие* интересы возникают, когда стороны хотят одного и того же (например, претендуют на одну территорию), или прямо противоположного (например, продавец стремится реализовать товар как можно дороже, а покупатель хочет его приобрести как можно дешевле). *Непересекающиеся* интересы возникают, когда желания одной стороны никаким образом не затрагивают желания другой.

На базе интересов всех участников переговоров формируется общий подход к переговорам, а также собственная позиция каждой стороны, намечаются возможные варианты решений.

На этом этапе подготовки переговоров следует установить:

- верхний и нижний уровни компромиссов по наиболее спорным вопросам;
- вопросы, по которым уступать нельзя;
- вопросы, по которым можно уступить, если переговоры зайдут в тупик.

Далее необходимо продумать возможные *предложения,* соответствующие разным вариантам решения обсуждаемого вопроса, а также *их аргументацию.*

Как правило, подготовка к переговорам должна завершаться *написанием подготовительных документов и материалов*, что помогает закрепить результаты проделанной работы.

Для успешного ведения переговоров следует еще до первой встречи *собрать всю необходимую информацию о контрагенте*. Поскольку личные аспекты играют очень важную роль в достижении взаимного доверия, полезно узнать о тех, с кем будут вестись переговоры, где они родились, в каких учебных заведениях учились, основные этапы карьеры, состав семьи, хобби и т.п.

Порядок ведения переговорного процесса

Началу переговорного процесса всегда предшествует процедура приветствия, представления (если партнеры не знакомы друг с другом, или если в составе делегации есть новые лица). Часто начало общения проходит в форме светской беседы. И только после этого, создав определенный психологический настрой, оценив настроение и цели партнеров, переходят к переговорному процессу.

Переговорный процесс состоит из трех последовательных этапов:

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

Первый этап очень важен, поскольку для выработки договоренностей, прежде всего, требуется уточнить точки зрения сторон и обсудить их. На данном этапе ключевым требованием является умение внимательно слушать оппонента.

Второй этап нацелен максимальную реализацию собственной позиции. Особенно он важен, если стороны ориентируются на решение проблем с использованием *метода позиционного торга.*

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она используется для обоснования и отстаивания своих позиций и для того, чтобы показать партнеру, на что сторона не может пойти и почему.

Сам ход переговоров во многом определяется успешным подбором аргументов. Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнеров, их знаний, но также и от их отношения к говорящему.

Отношение с партнером – это создание климата сотрудничества и, что не менее важно, твердое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания.

Участники переговорного процесса должны следовать двум основным правилам:

- *избегать быстрых и легких уступок*;

- *стараться делать уступки постепенно*.

Если в процессе обсуждения эмоции взяли верх, сделайте перерыв. Используйте его для совещания с членами своей команды, отдыха, неофициальных встреч или консультаций с партнерами. Порой такой неформальный контакт играет очень большую роль, помогая в поиске нужных вариантов решений. Формы его различны – совместные обеды, выезд на природу, культурные и оздоровительные мероприятия.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий этап, заключающийся в согласовании позиций, чаще всего представляет собой формулирование компромиссной концепции (как варианта решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Это еще не само соглашение, а только самые общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, а затем детализация. Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа.

Анализ итогов деловых переговоров

Переговоры могут считаться завершенными только тогда, когда проведен тщательный и ответственный анализ их результатов и приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.

Анализ итогов переговоров должен проходить по трем следующим направлениям:

- ***анализ сразу по завершении переговоров.*** Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и опре-

делить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

- ***анализ на высшем уровне руководства организацией.*** Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

- обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонений от ранее установленных директив;

- оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;

- определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;

- получение дополнительной информации о партнере по переговорам.

- ***индивидуальный анализ переговоров*** – это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом.

4.8. Деловые письма

Важное место в системе деловых коммуникаций занимают деловые письма. Как правило, их оформляют на фирменных бланках, на которых указаны название фирмы, ее адрес, номер телефона, адрес электронной почты, а также фирменный логотип. Внешний вид бланка является своеобразной визитной карточкой фирмы, поэтому к его оформлению следует отнестись со всей серьезностью. Чем официальнее бланк, тем официальнее должен быть стиль письма.

Общепринята такая структура письма (рисунок 4.1): с правой стороны и чуть ниже реквизитов фирмы-отправителя указывается дата отправления с указанием месяца буквами, например: 12 мая 1997 г. Принятое в России обозначение даты 14.07.99 в международной переписке не употребляется. В США, как правило, указывается сначала месяц, а затем число – май 12, 1997. Само письмо необходимо начинать с точного повторения в левом верхнем углу адреса, написанного на конверте. Еще ниже, без абзаца, сразу у поля с левой стороны пишут традиционное вежливое обращение:

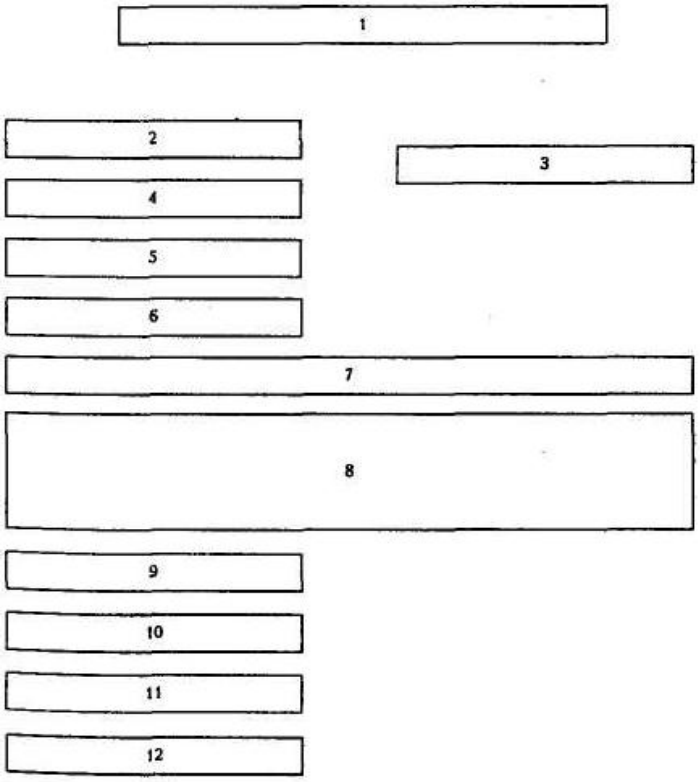
- Дорогой г-н (или г-жа) + фамилия.

- Дорогой доктор + фамилия.

- Господа.

- Уважаемые господа.

- Уважаемый г-н + фамилия. (Слова «господин» и «госпожа» всегда сокращаются, если стоят рядом с именем).



1. Название организации-отправителя.
2. Указание на ссылку. В ней могут приводиться фамилия составителя письма, название отдела фирмы. Сначала приводится ссылка на данные получателя (Your reference), а потом ссылка на данные отправителя письма (Our reference).
3. Дата написания письма.
4. Адрес получателя письма.
5. Указание на конкретное лицо. Дается в том случае, если письмо адресовано фирме, но отправитель заинтересован в том, чтобы его прочитал конкретный служащий фирмы.
6. Вступительное обращение.
7. Указание на тему письма.
8. Основной текст письма.
9. Заключительная формула вежливости.
10. Подпись.
11. Указание на приложение.
12. Указание на рассылку копий.

Рисунок 4.1 – Структура делового письма

После вступительного обращения ставится запятая, а не восклицательный знак, как принято в нашей практике. В официальных письмах не принято обращаться на «ты» (этой проблемы нет в английском языке). В зависимости от степени знакомства с корреспондентом обращение может начинаться словами: «Уважаемый Джон» (имя) либо «Уважаемый Смит» (фамилия). Посылая письмо в Германию, необходимо использовать традиционное обращение: «Дорогой г-н доктор (фамилия)», а в Австрию и Швейцарию – достаточно написать: «Дорогой г-н доктор». В Англии и США деловое письмо начинают с обращений: «Уважаемый г-н» (Dear Sir); «С уважением» (Your faithfully); «Уважаемый г-н Никсон» (Dear Mr. Nickson); «Искренне ваш» (Sincerely yours); « Многоуважаемый г-н Никсон» (My Dear Mr. Nickson); «С искренним уважением» (Very truly yours).

Следующей строкой после обращения принято обозначать тему письма сокращением Re: (англ. *in reference to* – «относительно», «что касается»), в русском варианте – «касательно». Например, «Re: В ответ на ваш телекс от 19 мая 2019 г.». Если письмо связано только с одной темой, то ее можно обозначить и до обращения, сразу после адреса. Когда же переписка с партнером ведется по нескольким контрактам, то в таком случае имеет смысл непосредственно после обращения обозначить темы письма и этим разбить письмо на соответствующее число блоков. Например:

Дорогой г-н Никсон,

Re: О лицензии на издание книги "Sunrise";

О продлении прав на издание журнала "Image";

О перспективах сотрудничества на 2020 г.

Более современно заголовок к тексту письма просто подчеркивать или написать его заглавными буквами. Сейчас все большую популярность приобретает так называемый цельноблочный стиль, при котором абзацы не начинаются с отступлением на 5 знаков (с красной строки), а даются вровень с левым полем страницы, так же, как и внутренний адрес, заголовок к тексту письма, вступительное обращение и заключительная формула вежливости. Для отделения одного абзаца от другого каждый новый абзац печатается не через 2, а через 3–4 интервала.

Завершать официальное деловое письмо следует словами: «Весьма искренне Ваш» (Very truly yours). В других случаях пишут: «Искренне Ваш» (Sincerely yours) или «Преданный Вам», «С уважением», «С наилучшими пожеланиями», «Примите мои наилучшие пожелания» (My best regards). Неофициальное деловое письмо можно также завершить словом «Ваш» (Your) перед подписью. Подписывая деловое письмо, нужно употребить ту же форму имени, которую использовали в обращении к получателю.

Как уже сказано выше, деловое письмо начинают с обращений: «Уважаемый г-н» (Dear Sir.); «С уважением» (Your faithfully); «Уважаемый г-н Никсон» (Dear Mr. Nickson); «Искренне Ваш» (Sincerely yours); «Многоуважаемый г-н Никсон» (My Dear Mr. Nickson); «С искренним уважением» (Very truly yours).

При обращении и в концовке письма учитывается принцип взаимности, особенно это касается ответов на письма. В ответном письме исполь-

зуются те же выражения, что и в присланном. В самом конце письма ставится подпись с указанием под ней фамилии и должности отправителя. В большинстве стран подпись на письме ставится с правой стороны листа, как раз под заключительной формулой вежливости. Если заключительные слова вежливости расположены с левой стороны (это практикуется в Германии), то подпись ставится с левой стороны под ними. Фамилия подписывающего письмо печатается под его рукописной подписью. Расстояние между завершающими словами вежливости и напечатанной на машинке фамилией – 2–2,5 см, при этом имя лучше написать полностью.

Если после того, как письмо уже было написано, срочно надо сообщить о событиях, которые произошли позже, то в конце письма ставится “P.S.” (постскриптум) и дописывается необходимая информация. В конце постскриптума снова ставится подпись. Желательно постскриптумом в деловых письмах не злоупотреблять. В случае, когда к письму прилагаются какие-либо материалы или документы, они обычно перечисляются в левой нижней части письма отдельной строкой после слова «Приложение» (Enclosure). Например:

Указание на рассылку копий (Carbon copy или CC) занимает отдельную строку под приложением и появляется в письме, когда возникает необходимость направить его по нескольким адресам. Например:

Копия: Г-ну И. Кирсанову «Гута банк».

4.9. Служебное общение

Служебное общение – это межличностное общение с целью организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой, управленческой.

Целью делового общения выступает организация плодотворного сотрудничества. Его участниками являются официальные должностные лица, исполняющие свои служебные обязанности.

Между участниками служебного общения могут складываться два типа отношений: по вертикали – субординационные, по горизонтали – партнерские. Субординационные отношения обусловлены социальным

статусом собеседников и административно-правовыми нормами (руководитель – подчиненный). Они характеризуются строгим подчинением младших по чину или положению старшим, соблюдением правил служебной дисциплины. Руководитель принимает решения, обязательные для подчиненных. Партнерские отношения предполагают участие в совместной деятельности на принципах сотрудничества и взаимопонимания, с учетом общих интересов и потребностей его участников.

Основные характеристики служебного общения:

1) регламентированность (подчинение установленным правилам и ограничениям, которые определяются видом делового общения, степенью его официальности, целями и задачами, национальными и культурными традициями);

2) строгое соблюдение участниками ролевого амплуа. В процессе взаимодействия участникам общения в разных ситуациях приходится играть разные роли: начальника, подчиненного, коллеги, партнера, участника мероприятия и др. Необходимо вести себя в соответствии с требованиями, предъявляемыми конкретной обстановкой и сиюминутной ролью;

3) повышенная ответственность участников общения за его результат;

4) строгое отношение к использованию речевых средств. Недопустимость в речи бранных слов и инвективной (нецензурной) лексики, просторечия, жаргонизмов и других лексических единиц, находящихся за пределами современного русского литературного языка.

В деловой практике используются различные формы служебного общения: деловые беседы, совещания, собрания, переговоры, телефонные разговоры, деловая переписка и др.

Вне зависимости от формы служебного общения выделяют четыре общих этапа, свойственных всем его формам:

1) установление контакта с участником по общению – восприятие сторон общения друг другом и формирование первого впечатления о партнере;

2) ориентация в ситуации – уяснение целей и мотивов поведения партнера, его установок и ожиданий, определение стратегии и тактики общения;

3) обсуждение вопроса и принятие решений – обоснование каждой стороной своей позиции, преодоление разногласий, устранение конфликтной ситуации;

4) выход из контакта – независимо от полученного результата стороны должны сохранить коммуникативное равновесие, продемонстрировать расположение друг к другу, желание сотрудничать в дальнейшем.

Рассмотрим более подробно наиболее часто используемые виды служебного общения.

Деловая беседа – специально организованный предметный разговор, служащий для решения управленческих задач. Целью деловой беседы может быть стремление одного собеседника оказать определенное влияние на другого, изменить существующую деловую ситуацию, а также необходимость выработки руководителем соответствующих решений на основании мнений и высказываний сотрудников.

В процессе коммуникации важно, чтобы говорящий и слушающий адекватно воспринимали друг друга. Установить обратную связь и проверить точность восприятия информации или узнать что-то дополнительно можно с помощью таблицы 4.1.

Таблица 4.1 – Ситуации искажения понимания

Ситуация	**Примерные вопросы**
Незнакомое выражение	
1. Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	«Не могли бы вы уточнить, *что* вы имеете в виду под “интрапунитивной реакцией человека”?»
Поощрение без давления	
2. Говорящий собирается сделать шаг «на тонкий лед» и делает паузу. Вам хочется поощрить его, не оказывая давления	«Вы говорили о том, как не потерять способности к рациональному осмыслению ситуации в случае, когда клиент выходит из себя?»
Отступление от темы	
3. Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую вы от него ждете	«Может, я ошибаюсь, но разве вы не собирались рассказать о проблеме, которую мы некоторое время тому назад сформулировали?»
Попадание в замкнутый круг	
4. Партнер словно «зацикливается», постоянно повторяя одно и то же. Вам же хочется продвигаться дальше	«Позвольте мне резюмировать сказанное вами. Если я вас правильно понял, то вы заявили, что: а).....; б)..... и в)..... Оказывает ли еще что-либо воздействие на это?»

Ситуация	Примерные вопросы
Домысливание	
5. Партнер не дал понять точно, что имеет в виду, и поэтому вы применяете «рискованный прием» и формулируете версию вашего понимания информации, исходящей от повторяющего	«Скажите, пожалуйста, так ли это: вы полагаете, что если я об этом прямо сейчас не позабочусь, то потом мне уже не удастся наладить с вами контакт?»
Уточнение	
6. Партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	«Мне кажется, несколько минут назад вы сказали, что... Теперь же я слышу, как вы утверждаете... Мне кажется, что одно другому противоречит. Не могли бы вы уточнить?»
Выяснение причины, почему ваше дополнение не было принято	
7. Партнер не принимает ваше дополнение, и вы хотите узнать, почему	«Я признаю, что раньше мы обращались с жалобами сотрудников именно так, как вы описали. Мне хотелось бы узнать, почему мое предложение вам не подходит?»
Выяснение мнения	
8. Вам хотелось бы узнать мнение партнера о том, что вами было высказано	«Мне кажется, дело во влиянии скользящего графика на трудовую дисциплину в нашем учреждении. Что вы думаете по этому поводу?»
Рассеивание подозрений	
9. Невербальное поведение партнера подсказывает вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	«Похоже, что-то из сказанного мной вас обеспокоило. Не скажете, ли вы, что именно?»
Установка обратной связи	
10. Вы сказали о некоторых преимуществах обсуждаемой идеи и хотите установить обратную связь с партнером	«Как, по вашему мнению, дадут ли эти преимущества нам тот результат, которого мы добиваемся?»
Привлечение внимания	
11. Было высказано несколько положений, и вы хотите привлечь к ним внимание	«Мы выдвинули несколько положений. Какое из них, по вашему мнению, обеспечит нам наилучшее решение данной проблемы?»
Выяснение причины неприятия	
12. Партнер не согласился с частью из сказанного вами, и вы хотите уточнить причину этого неприятия	«По вашему мнению, все это неплохо, но есть некоторые подводные камни. Что следует сделать, чтобы их было поменьше?»

Ситуация	Примерные вопросы
Конкретизация	
13. Партнер сделал общее утверждение относительно обсуждаемого вопроса, и вы хотите поговорить об этом более конкретно	«Что именно было сделано такого, что, по вашему мнению, неправильно?»

Такого рода вопросы, чередуемые в зависимости от ситуации делового взаимодействия, помогают партнерам лучше понимать друг друга, активно слушать и сопереживать. Кроме того, используя разнообразные вопросы, деловые партнеры вместо оборонительной или нападающей позиции демонстрируют конструктивные модели общения, направленные на анализ и решение проблем. Постановка необходимых вопросов позволяет участникам коммуникаций выйти на объективное обсуждение ситуации, избежать отклонения от темы, перевода разговора в личностное русло.

Ответы на вопросы деловых партнеров свидетельствуют о знании вами реальной ситуации. Вступая в деловую коммуникацию, нужно быть готовым к вопросам, как бы заранее предполагать, о чем вас могут спросить в связи с вашим выступлением (высказыванием, комментариями и т. п.) и что вы будете на них отвечать.

Виды деловых бесед:

1) беседа при приеме на работу (цель – оценить деловые качества претендента, содержание вопросов направлено на получении информации);

2) беседа при увольнении с работы. В этом случае возможны два варианта:

- при добровольном уходе (цель – выяснить истинную причину ухода);
- при сокращении (цель – расстаться с сотрудником, сохранив баланс отношений);

3) проблемные и дисциплинарные беседы (цель – дать оценку фактам нарушения дисциплины, сбоя в работе и т.п.).

Принципы построения деловой беседы:

- настройка на уровень собеседника;
- краткое изложение содержания информации;
- простота, четкость языка.

Деловое совещание – форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями. На характер выступлений участников совещания и его результаты оказывают серьезное влияние отношения между членами группы, групповое давление, распределение ролей в группе.

Совещание целесообразно, если:

- проблема является сложной и один человек не обладает всей необходимой информацией;
- разумно разделение ответственности за решение этой проблемы;
- желательны потенциальные решения, а не только одно;
- полезна проверка различных взглядов;
- руководство хочет, чтобы подчиненные почувствовали себя частью демократического процесса.

Виды деловых совещаний:

1) по принадлежности к сфере общественной жизни (деловые, административные, научные) – семинары, конференции, съезды;

2) по масштабу привлечения участников – международные, отраслевые, областные, районные, внутренние (в масштабе одной организации);

3) по месту проведения – местные, выездные;

4) по количеству участников – узкий состав (5 человек), расширенный состав (до 20 человек), представительные (больше 20 человек);

5) по основной задаче – инструктивные (передача необходимых сведений и распоряжений сверху вниз), оперативные (диспетчерские) – получение информации о текущем положении дел, проводятся регулярно, проблемные – поиск наилучших решений определенной проблемы в кратчайшие сроки.

Проблемное совещание часто включает такую форму группового принятия решения, как дискуссия, которая предполагает общение на основе доводов и аргументов с целью найти истину путем всестороннего сопоставления различных мнений. Суть действий в дискуссии сводится к защите или опровержении выдвинутого тезиса. При этом участники дискуссии должны соблюдать следующие правила: тезис должен быть четко сформулирован и ясен оппоненту, он не должен меняться в ходе диалога и не должен содержать логических противоречий.

Ключевая роль в дискуссии принадлежит ведущему, который формулирует ее тему и цель, следит за регламентом, собирает и фиксирует все предложения по проблеме и подводит ее итоги. К задачам ведущего также относятся поддержание высокого уровня активности участников дискуссии, помощь в достижении согласованного мнения.

На проблемном совещании может быть использован такой способ принятий управленческого решения, как мозговой штурм, который удобно использовать для нахождения новых альтернативных вариантов решения проблемной ситуации. При мозговом штурме принимаются без критики все идеи (чем больше, тем лучше), которые обязательно записываются.

4.10. Корпоративный стиль и этика бизнеса

Корпоративный стиль компании – это связующий элемент между организацией и ее клиентами, так как он во многом определяет целостность дизайна, направления деятельности и рекламной кампании организации. Корпоративный стиль компании подчеркивает ее связь с производимой ею продукцией. Кроме того, он помогает фирме и ее товарам отличаться от конкурентов, представляющих на рынке аналогичный товар.

Корпоративная культура организации является неотъемлемой частью деятельности каждой фирмы, поддерживая сплоченность ее коллектива и обеспечивая хорошее отношение к новым сотрудникам. Здесь крайне важно создать уникальный стиль корпоративной культуры, который позволит уже существующему персоналу и новым сотрудникам чувствовать свою значимость для компании, причастность к ней.

Разработка корпоративной культуры, как и разработка корпоративного стиля, требует не только креативных решений, но и расчетливого взгляда на вещи. Это довольно долгий процесс, который подразумевает создание единого коллектива, стремящегося к достижению поставленных задач.

Не стоит забывать о том, что сотрудники компании должны работать в едином тандеме со своим начальством, поддерживая его решения и следуя заданному направлению. Только в этом случае корпоративная культура и разработанный корпоративный стиль принесут свои плоды.

Хорошее руководство должно вести политику поощрения персонала, мотивируя его на эффективный результат, чтобы корпоративная культура всегда держалась на высоте, подчеркивая корпоративный стиль.

Результативное единство предприятия трудно представить без определенных элементов корпоративного стиля. Они придают ему целостность, а также представляют все его компоненты (логотип, торговую марку, слоган, рекламные буклеты, кружки с символикой, визитки и т. д.). От этого зависит положение компании на рынке товаров и услуг.

Фирменный стиль – это целостность компонентов корпоративного стиля, визуально определяющая связь между компанией и ее продукцией, ее деятельностью, а также отличающая фирму от ее «соперников».

Корпоративный стиль представляет собой важную деталь в механизме создания торговой марки, а также является компонентом брендинга.

Корпоративный стиль определяется как инструмент создания имиджа компании, который выделяет ее на фоне остальных организаций.

Основная задача корпоративного стиля – подчеркнуть отличительные черты продукции компании, увеличить ее конкурентоспособность, не допустить поддельную продукцию на рынок, а также сделать рекламу компании эффективнее.

Задачи корпоративного стиля:

Создание у потенциального клиента доверия. Применение целостного корпоративного стиля предприятия, представляющего все плюсы торговой марки, обеспечивает надежность фирмы, что формирует у потребителя доверие к ней на подсознательном уровне.

Усиление респектабельности фирмы. Результативный корпоративный стиль исходит из принципов и основной мысли бренда. Когда они представляются целевой аудитории с помощью рекламной кампании, они создают сильный синергетический отклик, формирующий надежное и стабильное позиционирование.

Повышение воспринимаемой ценности торговой марки. Грамотно разработанный корпоративный стиль позволяет вашим товарам и услугам выглядеть дороже в оформленных упаковках (с прорисованным логотипом, ярким слоганом и т.д.), нежели без них.

Нетрудная для потребителя идентификация продукции. Все элементы корпоративного стиля обязаны содействовать потребителю в выделении ваших товаров и услуг в ряду аналогичных. Нетрудно определить, успешно ли ваш корпоративный стиль отвечает этому требованию: просто скройте от покупателя логотип или название товара и оцените, продолжает ли потребитель узнавать вашу продукцию. Если покупатель не сможет отличить ваш товар от товара конкурента, необходимо подумать о том, как изменить ситуацию.

Отличие от «соперников». Означает, что ваша продукция должна иметь определенные характеристики, которые будут отличать ее от аналогичных товаров других брендов. Это критерии, заставляющие потребителя обратить внимание именно на ваш товар. Корпоративный стиль помогает выделить их и иные отличительные черты торговой марки.

Создание корпоративной айдентики (англ. *identica*). Это не только ряд ярких и современных элементов, это сложный, упорядоченный механизм. От ее результативности зависит уровень исполнения всех поставленных целей.

Корпоративный стиль – это способ создания имиджа фирмы. Существуют такие элементы корпоративного стиля, как:

- товарный знак;
- постоянный набор цветовых компонентов;
- слоган или лозунг фирмы;
- фирменный блок компании;
- особый шрифт;
- иные элементы корпоративного стиля.

Товарный знак является основным элементом корпоративного стиля. По этому компоненту товар с легкостью можно идентифицировать.

Установлено пять особо популярных видов товарного знака:

- изобразительный (особый графический рисунок или фотоизображение, к примеру, буква «М» компании Макдоналдс);
- объемный (к примеру, стеклянная бутылка от Coca-Cola);
- словесный;
- звуковой;
- комбинированный.

Фирме необходимо определиться с грамотной и насыщенной *цветовой гаммой*, которая будет формировать корпоративный стиль. К примеру, МТС – это красно-белое сочетание цветов, Билайн – насыщенное сочетание черного и желтого. Рекламные носители этих компаний всегда бросаются в глаза, привлекая клиентов.

Фирменный цвет обязан идентифицировать фирму, ее товары и услуги. Это очень важная часть корпоративного стиля. Ученые выяснили, что цвета сильно влияют на восприятие человека и его эмоциональный фон. Например, зеленый цвет успокаивает, и потому стоит отметить, что логотип Сбербанка России оформлен очень удачно. В банковских организациях клиенты должны быть уверены в компании.

Не нужно «перебарщивать» с цветовой гаммой. Для успешного логотипа подойдет набор из 2–3-х цветов, возможно больше, если требуется.

Необходимо также оценить, как ваша цветовая гамма будет отражаться на электронных носителях, а также на напечатанных экземплярах. Нужно исключить тусклые и блеклые варианты. От этого зависит эффективность корпоративного стиля в целом.

Слоган (лозунг) – это броская фраза, подчеркивающая главную суть рекламы компании. Необычный лозунг, точно представляющий принципы деятельности компании, становится девизом фирмы, формируя ее корпоративный стиль и закрепляясь как ее торговый знак.

Лозунг обязан отражать уникальность фирмы, только тогда он может стать важной частью оформления корпоративного стиля. Потребитель должен проявлять к нему интерес. Небольшой и при этом мелодичный слоган хорошо запоминается покупателями и в комбинации с иными элементами корпоративного стиля способствует проведению целостной политики фирмы.

Фирменный блок – это, как правило, два (логотип и эмблема) или более (плюс официальное название, реквизиты компании, разные украшающие элементы и т.д.) компонента корпоративного стиля. Текстовая часть блока должна быть читаемой, лаконичной и концептуальной.

Весь перечень важных документов фирмы, ее сообщения, бланки, письма, визитные карточки обязаны начинаться именно с фирменного блока. Компоненты блока могут применяться раздельно, но при этом их должен объединять общий корпоративный стиль.

Хорошим примером здесь может являться фирменный блок Beeline, который состоит из товарного символа (круга) с черно-желтыми линиями и логотипа (названия компании).

Помимо главных компонентов корпоративного стиля, применяются и иные элементы.

К примеру, разрабатываются дополнительные логотипы компании, не зарегистрированные в качестве товарного знака.

Зачастую используют специальные методы верстки с целью более явной идентификации товара.

Собственный гимн фирмы или же необычные решения при дизайне офиса (корпоративный деловой стиль).

Бывает, что фирма создает себе легенду и в качестве логотипа использует ее героя. На сегодняшний день это довольно популярный элемент корпоративного стиля, ведь подобный герой сближает фирму с потенциальным клиентом. Прототипом такого героя, как правило, является один из персонажей популярных мультиков. Это может быть и человек, и животное, и мистическое существо.

Все компоненты корпоративного стиля и элементы средств коммуникации, формирующих имидж компании, заносятся в айдентити гайд.

Айдентити гайд (гид по идентификации, corporateidentity) представляет собой буклет, в котором содержатся характеристики элементов корпоративного стиля и рекомендации по применению торгового знака и корпоративного стиля в разных случаях.

Корпоративный стиль должен запоминаться клиенту. Чтобы он был таковым, необходимо создать понятный потребителю товарный знак, которому нужно будет сильно выделяться среди остальных знаков, используемых конкурентами. При создании знака и корпоративного стиля применяются и шрифты, и различные графические компоненты, ведь рисунок запоминается людьми быстрее, чем название фирмы.

Корпоративный стиль обязан быть масштабируемым. Логотип должен быть легко читаем в любом размере (от визитных карточек, где требуется маленький формат, до постеров, где требуются крупные размеры).

Корпоративный стиль должен без труда быть узнаваем среди широкой массы населения. Его компоненты потребитель должен ассоциировать

с той или иной конкретной фирмой. Логотип компании должен быть разборчивым и одинаково смотреться на любом виде рекламной продукции и во всех СМИ. Необходимо, чтобы он распознавался и в черно-белом формате.

Основы корпоративной этики включают в себя следующие атрибуты:

Общие ценности, которые сотрудники ценят в своей жизни, работе – свои должности, возможности продвижения в карьере, саму работу.

Вера в руководство, успех, свои силы, взаимопомощь и справедливость.

Коммуникационная система в коллективе, язык общения, использование устной, письменной, невербальной коммуникации, жестикуляции и прочее.

Осознание времени, отношение к нему, его правильное использование, соблюдение распорядка рабочего дня, графика работы.

Взаимоотношения между людьми, которые различаются в зависимости от возраста, статуса, должности, уровня знаний. Сюда же можно отнести пути и методы решения конфликтных ситуаций.

Процесс развития работников, проведение обучающих процедур, тренингов, обучение новых сотрудников, процесс передачи опыта, навыков и знаний.

Трудовая этика, методы стимулирования к достижениям. Распределение обязанностей, оценка работы, вознаграждение, пути продвижения по служебной лестнице.

Внешний вид сотрудников, деловой стиль одежды, поведения.

Все эти характеристики в совокупности – это формирование корпоративной этики. Процесс этот взаимный – люди, работающие в организации, формируют корпоративную этику организации, и одновременно культура влияет на их поведение.

Особенности корпоративной этики

Корпоративная этика и этикет проявляются в материальных и духовных вещах: внешнем виде сотрудников, оформлении офисных помещений, в символах, фирменном стиле, формах поощрений и награждений. Культура организации – это общая характеристика всей организации.

Стоит отметить, что принципы корпоративной этики – это еще и ограничения, процесс обсуждения стандартов, норм и ценностей, который

никогда не прекращается. Как только компания вводит документ, регулирующий корпоративную этику и меры пресечения ее нарушений, она вынуждена специально под него развивать коммуникационную сеть. Если же этого не происходит, появляются проблемы корпоративной этики – блокируется доступ информации к руководству, накапливается негатив, руководители среднего звена играют деструктивную роль. Нарушения корпоративной этики должны наказываться финансово и административно.

Во всех успешных компаниях выработан четкий перечень специальных мер и способов, направленных на формирование здоровой этической основы трудовых отношений. Чтобы успешно реализовать основную цель бизнеса, руководители компаний должны работать над созданием такой ценности, как корпоративная этика.

4.11. Этика горизонтальной и вертикальной деловой коммуникации

Моральные принципы и нормы руководства коллективом. Являясь членом коллектива и просто порядочным человеком, руководитель должен, прежде всего, соблюдать общие этические нормы поведения и общения в коллективе «по горизонтали». Это вызвано, с одной стороны, большей его ответственностью за результаты работы, а с другой – большей мерой влияния его стиля руководства и общения с людьми на морально-психологический климат в коллективе. Основные ***принципы*** руководства в современных условиях – принципы *справедливости* и *демократизма.* Переплетаясь между собой, они реализуются в конкретных ***нормах*** поведения руководителя.

1. *Вежливость.* Проявляется в уважении личного достоинства сотрудников – от заместителя до уборщицы; в недопустимости унижения и грубости по отношению к ним.

2. *Доброжелательность и приветливость.* Должны выражаться в элементарном внимании к людям, приветливой улыбке, теплом приветствии.

3. *Предупредительность и тактичность.* Выражаются в чуткости, способности сопереживать коллегам, стремлении понять не только служебные, но и личные проблемы.

4. *Корректность.* Предполагает умение владеть собой в любых конфликтных или экстремальных ситуациях, сохраняя выдержку, спокойствие и вежливость.

5. *Скромность.* Ее основные проявления – не требовать для себя особых привилегий, не использовать служебное положение в личных целях, не допускать авторитарного навязывания своей точки зрения, не устраивать сотрудникам несправедливые публичные «разносы», уважать мнение своих коллег и считаться с ним.

6. *Толерантность.* Требование терпимого отношения к взглядам, убеждениям, вкусам, манерам другого человека, умение уважать «инаковость» других, признавать за ними право быть другими, что, конечно, не исключает борьбы с недостатками, их критики.

7. *Критичность и самокритичность.* Критика должна быть конструктивной; не должна унижать человека в глазах других; недопустимо преследовать подчиненных за критику в свой адрес. Руководитель подает пример, проявляя *самокритичность.*

8. *Справедливость.* Выступает и принципом, и нормой поведения руководителя. Один из главных факторов установления продуктивной атмосферы в коллективе, проявляющийся, прежде всего, в адекватной, объективной, нелицеприятной оценке усилий и достижений сотрудника.

9. *Требовательность.* Тесно связана со справедливостью руководителя и оценкой им труда подчиненных. Требовательность проявляется как в умении строго *взыскивать* за упущения, нерадивость, нарушения дисциплины, так и в умении *поощрять* и *благодарить* сотрудников, отмечая каждое их усилие, достижение, успех.

10. *Обязательность и точность.* Проявляются в соблюдении обещаний, верности данному слову и договоренностям, рассматриваются в этике служебных отношений как проявление профессионального долга и чести, гарантия надежности.

На основании изложенного сформулированы *правила управленческого поведения.*

«Правила поведения» для руководителя

- убеждая сотрудника, не торопитесь применять власть до тех пор, пока не исчерпаны иные средства;

- не делайте замечаний подчиненным в присутствии посторонних;

- объектом критики должна быть плохо выполненная работа, а не работник;

- будьте объективны в оценке предложений, исходящих даже от неприятного вам лица;

- будьте внимательны к «бесполезным» предложениям: грубо отвергнуть их сегодня – значит, лишиться возможности получить полезный совет завтра;

- если хотите, чтобы подчиненные обладали качествами, необходимыми для дела, выработайте их сначала у себя;

- распоряжения лучше отдавать не в виде приказаний, а в виде пожелания;

- помните, что от вашего настроения и поведения зависят настроение, поведение и работоспособность других;

- будьте начальником лишь на работе.

Другая сторона общения «по вертикали» – нормы *отношения подчиненных* к руководителю.

«Правила поведения» для подчиненных

- дисциплинированность, вежливость, чувство субординации;

- инициативность и самостоятельность суждений;

- смелость и твердость в защите собственного мнения;

- недопустимость слепого повиновения, заискивания, подхалимажа;

- доверие и уважение к опыту и знаниям руководителя, понимание его ответственности;

- умение подчинить свой личный или узкопрофессиональный интерес более широкому видению руководителем общих задач коллектива.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое культура поведения?
2. Дайте определение термина «эмпатия».
3. Приведите пример невербального аспекта делового общения.
4. В чем преимущество общения посредством телефона?

5. Каковы правила использования электронной почты?
6. Какие правила делового этикета относятся к основополагающим?
7. Назовите основные виды переговоров.
8. Какие смысловые блоки в структуре делового письма вы можете назвать?

ГЛАВА 5. БАРЬЕРЫ В ОБЩЕНИИ. ПРИЧИНЫ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

5.1. Деловая коммуникация как процесс

Деловая коммуникация – это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, педагогической и пр. В деловой коммуникации предметом общения является деятельность (дело), и партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого.

Деловой коммуникации всегда предшествует фаза предварительной подготовки, которая заключается в формулировании целей, вида и формы коммуникации, отборе и подготовке фактических данных, планировании примерного содержания коммуникации.

Сама же деловая коммуникация состоит из следующих этапов:

1. Установление контакта. Целью этого этапа является снятие коммуникативных барьеров. Основная задача здесь сводится к побуждению собеседника к общению и созданию возможности для эффективной коммуникации. Контакт можно считать установленным, когда оба партнера уверены в обоюдном участии в коммуникации.

2. Ориентация в ситуации. На этом этапе определяются стратегические и тактические задачи деловой коммуникации. Его цель – заинтересовать оппонента в решении рассматриваемых проблем. Основные задачи этапа сводятся к определению целей и интересов оппонента, к распределению ролей, а также обсуждению регламента и длительности коммуникации.

3. Основной этап. На этом этапе собственно и происходит обсуждение вопроса, а также поиск путей решения проблемы. Главная задача данного этапа сводится к достижению цели коммуникации.

4. Принятие решения. На этом этапе участники деловой коммуникации должны осознать факт достижения цели или убедиться в наличии при-

чин, по которым это коммуникация в данный момент должна быть прекращена. Оптимальным в деловой коммуникации является нахождение решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон.

5. Выход из контакта. Независимо от результатов и хода беседы, ее завершение содержит общепринятые элементы ритуала прощания с высказыванием благодарности за участие в беседе, собрании и т.д. В любом случае можно с уверенностью сказать, что встреча была полезной. Если цель беседы не достигнута, то и в этом случае не следует «сжигать мосты» для продолжения деловых контактов в дальнейшем.

Целями деловой коммуникации являются:

1) установление полезных контактов с общественностью, органами власти, акционерами, потребителями, выгодными инвесторами и поставщиками в целях формирования позитивного отношения к деятельности фирмы;

2) создание условий для успешного продвижения товаров и услуг как внутри страны, так и за ее пределами с учетом минимизации совокупных затрат и рыночной конкуренции;

3) организация популяризации фирмы, результатов коммерческой деятельности за счет проведения дискуссий, деловых встреч, дней открытых дверей и презентаций.

Деловую коммуникацию можно считать успешной, если в ее процессе была получена необходимая информация, то есть когда коммуникативное намерение было полностью реализовано. Такую коммуникацию называют эффективной. На эффективность деловой коммуникации большое влияние оказывает не только правильность ее подготовки, организации и проведения, но и наличие обоюдной заинтересованности в достижении результата. Отсутствие у партнеров такой заинтересованности является серьезным коммуникативным барьером.

5.2. Управленческое информационное воздействие

Компанией невозможно эффективно управлять без оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации, которая является основой процесса управления. Качество управления во многом зависит от

совершенства работы с информацией и требует четкой организации таких процессов, как ее сбор, анализ и обработка. Однако, чтобы отбирать только необходимую информацию для управления, компания должна уметь определять важность или второстепенность обрабатываемой информации. Ключевыми также считаются процессы упорядочения коммуникаций и обмена информацией в рамках компании.

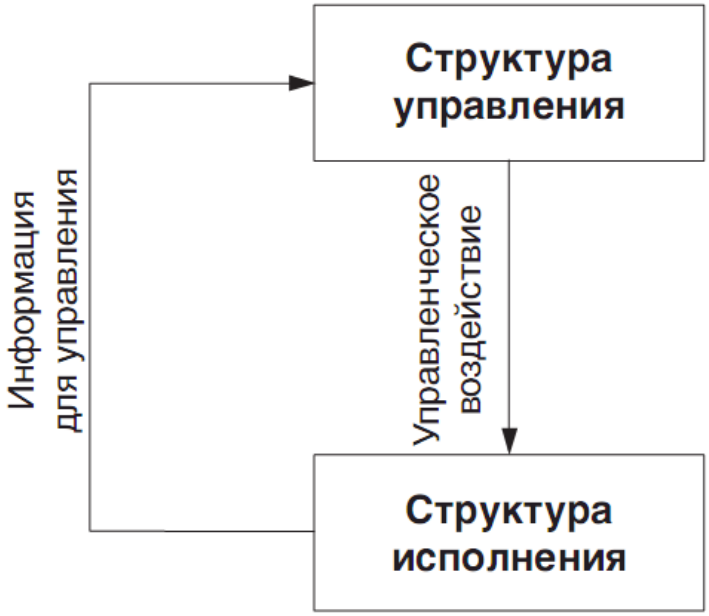


Рисунок 5.1 – Обмен информацией в процессе деловой коммуникации

В процессе управления участвуют как минимум два субъекта – «управляющий» (структура управления) и «управляемый» (структура исполнения) (рисунок 5.1).

Структура управления получает от структуры исполнения информацию о состоянии заданных ей технико-экономических параметров в процессе хозяйственной деятельности (выполнения функций структурой подчинения). На основе полученной информации структура управления формирует управленческое воздействие, которое тоже носит информационный характер, и передает его структуре исполнения.

При циклическом информационном взаимодействии субъектов (управленческой и исполнительной структур) происходит управление определенной областью, в качестве которой могут выступать финансы, про-

дажи, производство, персонал и др. Управление этими областями осуществляется в рамках управленческого процесса, который имеет общую структуру независимо от объекта управления (рисунок 5.2).

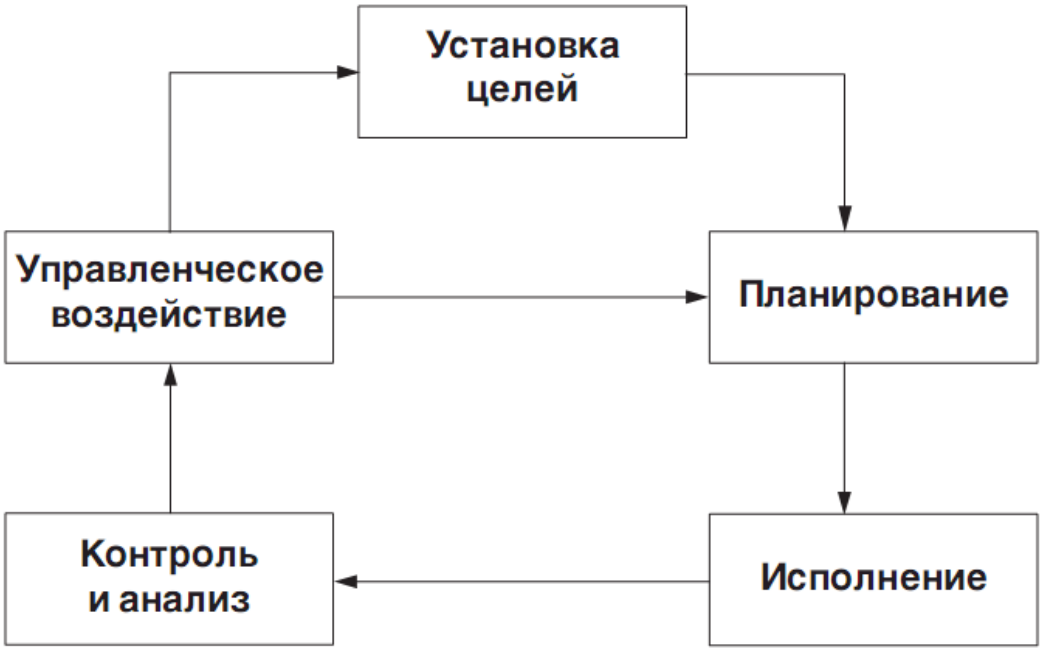


Рисунок 5.2 – Структура процесса управления

Для эффективного функционирования процесса управления необходимо совместное участие сотрудников, действующих и обменивающихся между собой необходимой информацией по определенным правилам (регламентам). Такой информационный обмен обеспечивается с помощью информационных управленческих систем (ИУС).

ИУС могут обеспечить решение сразу несколько информационных задач. Они, с одной стороны, регламентируют процессы сбора, анализа и обработки информации, с другой – определяют коммуникационные каналы, по которым эта информация распространяется. В результате управление определенной областью (например, продажами) происходит по понятным и предсказуемым принципам, а не стихийно.

Например, если областью управления являются финансы компании, то постановка целей и планирование могут выглядеть как определение перечня показателей, установленных на определенный период в виде бюдже-

тов (планов на период). Информация о значениях данных показателей должна быть доведена до исполнительной структуры (центров финансовой ответственности), которая будет исполнять эти бюджеты. Результаты выполнения хозяйственных операций исполнительной структурой в виде структурированной информации должны учитываться и накапливаться в информационной системе (учет фактических данных). Накопленная фактическая информация сравнивается с плановой и анализируется. В результате анализа можно установить, например, получили ли запланированную прибыль или были превышены расходы и по какой статье. Для реализации подобного управления финансами необходима информационная система, поддерживающая данный процесс, т.е. информационная система с функционалом бюджетного управления.

Если областью управления являются продажи, то в результате постановки целей, например, могут быть сформулированы такие показатели, как объемы продаж, доли рынка, проценты узнаваемости продуктов (брендов), уровни лояльности покупателей и т.п. Доведенные до маркетинговых и коммерческих структур цели должны быть преобразованы в планы мероприятий, которые будут реализовываться этими же исполнительными структурами. Результаты работы (продажи, маркетинговые измерения и т.п.) фиксируются в информационной системе. Менеджмент (управляющая структура) анализирует результаты работы, сравнивая их с плановыми значениями, и определяет, достигнуты ли запланированные показатели. На основе результатов анализа он формирует дальнейшие планы работы.

Таким образом, какой бы областью не требовалось управлять в рамках системы управления, наличие соответствующей информационной управленческой системы является необходимым условием, если компания хочет быть эффективной.

В процессе управленческого общения нередко возникают затруднения, непонимания. Причиной их могут быть коммуникативные барьеры.

5.3. Барьеры общения, восприятия и понимания. Коммуникационные барьеры различных социальных групп

Коммуникативные барьеры – препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации. В современном мире в условиях человеческого взаимодействия в разных сферах деятельности возникают трудности, или коммуникативные барьеры.

Е.В. Залюбовская дает следующее определение: «Коммуникативный барьер – это абсолютное или относительное препятствие эффективному общению, субъективно переживаемое или реально присутствующее в ситуациях общения, причинами которого являются мотивационно-операциональные, индивидуально-психологические, социально-психологические особенности общающихся».

Существует еще множество определений понятий «барьер» и «коммуникативный барьер» разных авторов. Кроме различных определений понятия, разные авторы выделяют и различные виды коммуникативных барьеров. Более или менее обобщенный вариант классификации коммуникативных барьеров представлен в табл. 5.1.

Таблица 5.1 – Классификация коммуникативных барьеров

Группа барьеров	***Виды барьеров***
Барьеры непонимания	Семантические Невербальные Фонетические Стилистические Логические Барьеры коммуникативных перегрузок
Личностные барьеры	Барьеры индивидуальных различий Идеологические Негативный прошлый опыт общения Барьеры предвзятости Барьеры отрицательной установки Барьеры ожидания непонимания Барьеры возраста Барьеры недостаточного понимания важности общения

Группа барьеров	***Виды барьеров***
Культурные барьеры	Национальные Религиозные Этические Эстетические
Организационные барьеры	Барьеры излишней централизации Барьеры излишней дифференциации Барьеры неопределенности обязанностей и прав Барьеры нежелания делиться информацией
Социальные барьеры	Когнитивные Статусные Профессиональные Барьеры образования
Физические барьеры	Пространственные Временные Технические

Барьеры непонимания связаны с неэффективной вербальной коммуникацией (трудности в передаче и понимании информации). К ним относятся:

1. ***Семантические барьеры*** – коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях.

Вступая в информационный контакт, мы используем символы: слова, жесты, интонацию.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу собеседником.

Руководитель, говорящий подчиненному, что его отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Несколько других примеров.

Если руководитель говорит подчиненному: «Сделайте что-то, как только вам представится удобная возможность», – подразумевая при

этом: «как можно скорее», подчиненный вполне может трактовать данную фразу: «когда будет нечего делать». Если начальник просит сотрудника дать исчерпывающий отчет о работе, нет никакой уверенности, что под словами «исчерпывающий отчет» они подразумевают одно и то же.

Семантические барьеры возникают при использовании многозначных слов или фраз, если говорящий не поясняет их значение.

Например, фраза «Все члены Совета директоров переизбраны» имеет два противоположных значения. В одном случае подразумевается, что все члены заменены другими людьми, а в другом, что все члены Совета директоров остались прежними. Причем говорящий может и не догадываться, что сказанное им имеет и другой смысл.

Таких слов или фраз много в любом языке. Семантические барьеры связаны также с использованием иностранных слов, особенно, если кто-то из участников коммуникации не знает правильного их значения. Использование в общении специальных терминов, сленга, аббревиатур также может быть причиной недопонимания.

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих на международном рынке. Особенно сильно у разных народов различаются восприятие (смысл) жестов и интонации, но даже слова могут переводиться неоднозначно. Например, японцы часто произносят слово «хаи», что переводится как «да», но означает «да, я вас понимаю», а не «да, я с вами согласен».

2. ***Невербальные барьеры*** связаны с противоречием смысла, заложенного в произносимые слова, и невербальных сигналов, сопровождающих процесс коммуникации.

Хотя вербальные символы (слова) – основное средство кодирования идей, но мы также используем и невербальные символы для трансляции сообщений. При непосредственном устном общении невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усилить или изменить смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, поза, интонация – все это примеры невербальной коммуникации.

Например, если вы вошли к руководителю для того, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете, а он

несколько секунд продолжает просматривать бумаги у себя на столе, затем смотрит на часы и говорит раздраженным голосом: «Чем могу вам помочь?». И хотя сами слова не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы – нежелательное отвлечение от его работы.

Психологи утверждают, что вербальные средства общения базируются на нашем сознании, а невербальные, по большей части, управляются подсознанием. Именно поэтому вербальные и невербальные символы нередко противоречат друг другу (в психологии есть такое понятие «они неконгруэнтны», т.е. не соответствуют друг другу).

3. ***Фонетические барьеры*** – препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (наличие дефектов речи, невнятная речь, речь-скороговорка и др.).

4. ***Стилистические барьеры*** – это нарушения соотношения формы представления информации с ее содержанием. Стиль изложения информации может быть неуместным, слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера. Неприятие могут вызывать и вредные вербальные привычки собеседника (использование в речи слов и звуков-паразитов: «это самое», «так сказать», «ну», «так», «как бы», «э-э», «м-м» и т.д.).

5. ***Логические барьеры*** – коммуникативные помехи, возникающие вследствие несовпадения логических действий и умозаключений партнеров по общению. Каждый человек видит коммуникативную ситуацию по-своему, со своей точки зрения. Кроме того, одни и те же слова в разных ситуациях могут иметь совершенно иной смысл.

В качестве примера логических барьеров можно привести следующий анекдот.

Учитель спрашивает ученика:

– Что вы знаете о свойствах тепла и холода?

Ученик отвечает:

– В тепле все тела расширяются, а в холоде сжимаются.

Учитель:

– Правильно, а теперь приведите пример.

Ученик:

– Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно, поэтому дни короче.

6. Коммуникативные перегрузки связаны с трудностью или невозможностью переработать и упорядочить большой объем информации.

В настоящее время появляется все больше и больше профессий, где человек вынужден перерабатывать очень большой объем поступающей информации. Часто такие люди не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию, и вынуждены отсеивать менее значимую и оставлять только ту, которую считают важной. К сожалению, понимание важности информации для разных людей различно и не всегда верно.

Личностные барьеры связаны с психологической несовместимостью собеседников и с их негативными установками, которые создают помехи в общении. К личностным барьерам относят:

1. ***Индивидуальные различия в характере, темпераменте, эмоциональных состояниях.*** Они могут стать существенной помехой на пути эффективного обмена информацией. Например, меланхолику с повышенной тревожностью трудно общаться с импульсивным и склонным к агрессии холериком. Человеку с мелочным и склочным характером сложно найти общее в разговоре с альтруистом.

Анекдот про различие людей: *«Оптимист видит свет в конце тоннеля, а пессимист – приближающийся поезд».*

2. ***Идеологические барьеры*** – барьеры, формирующиеся при наличии у партнеров различных стереотипов, мировоззрений, ценностной ориентации; несовпадения социальных установок.

Воспитание личности во многом сводится к постепенному формированию готовности реагировать на что-либо должным образом, иными словами, к формированию установок, полезных для человека и для общества. Уже в раннем детстве родители сознательно или бессознательно формируют образцы поведения, установки: «Не плачь – ты мужчина», «Не пачкайся – ведь ты девочка» и т.д., так ребенок получает эталоны, установки «доброго – злого, красивого – безобразного, хорошего – плохого». И к тому возрасту, когда человек начинает себя осознавать, в его психике суще-

ствует уже масса закрепившихся чувств, мнений, взглядов, установок, которые оказывают влияние и на усвоение новой информации, и на отношение к окружающему. Эти часто неосознаваемые установки действуют с огромной силой на человека, заставляя воспринимать и реагировать на мир в духе установок, усвоенных с детства.

3. ***Негативный прошлый опыт общения с данным собеседником*** может стать причиной страха вступления в коммуникацию, нежелание испытать негативные эмоции в процессе общения.

4. ***Барьеры предвзятости*** заключаются в том, что человек без видимых весомых причин начинает отрицательно относиться к тому или иному человеку, что существенно затрудняет коммуникацию. Обычно это связано с негативным восприятием внешнего облика или манеры поведения собеседника.

5. ***Барьеры отрицательной установки*** заключаются в наличии отрицательной информации об оппоненте. Часто они порождаются другими людьми. На формирование отрицательной установки сильно влияют такие предвзятые закрепившиеся взгляды («все люди – эгоисты, все учителя – формалисты, все торговые работники – нечестные люди»), при этом данные установки будут мешать объективному пониманию поступков конкретных людей. В беседе отрицательная установка может быть направлена на:

1) личность самого собеседника (если бы то же самое говорил кто-то другой, это бы воспринималось совсем иначе);

2) на суть беседы («не могу в это поверить», «так говорить недопустимо»);

3) на обстоятельства разговора («сейчас не время и здесь не место для подобных обсуждений»).

6. ***Барьеры ожидания непонимания*** заключаются в том, что человек перед коммуникацией волнуется, правильно ли его поймет партнер, нередко исходя из того, что оппонент обязательно должен понять его неверно.

7. ***Барьеры возраста*** возникают между людьми разных поколений. Это проявление извечной проблемы «отцов и детей».

8. ***Барьеры недостаточного понимания важности общения*** возникают, когда собеседники по-разному оценивают степень значимости контакта.

Культурные барьеры – это коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий оппонентов, незнания национальных обычаев, традиций, норм и этикета общения, системы жизненных ценностей. Культурные барьеры могут проявляться как при вербальном, так и при невербальном общении. К ним относятся:

1. Национальные барьеры – возникают между представителями двух разных культур и проявляются, например, в пунктуальности, установлении дистанции между общающимися, манере держаться, использовании различных жестов, тона, громкости голоса, принятых в качестве нормы в различных странах.

2. Религиозные барьеры – это проявление в деловом общении религиозной неприязни, предвзятости к людям другого вероисповедания, интерпретация определенных поступков человека на основе религиозных различий.

3. Этические барьеры – результат несовпадения этических ценностей и норм собеседников.

4. Эстетические барьеры – проявляются в несовпадении вкусов, манер, взглядов собеседников на эстетическую составляющую.

Организационные барьеры – коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления. Среди них выделяют:

1. Излишняя централизация в системе управления, которая приводит к информационной перегрузке центра и слабой информированности структурных подразделений.

2. Излишняя дифференциация подразделений, в результате которой сотрудники замыкаются в решении проблем собственного подразделения и обмен информацией между ними резко ограничивается. Это чревато узостью взглядов и несовершенством принимаемых решений. Часто излишняя дифференциация является причиной конфликтов между работниками различных структурных подразделений, т.к. они не видят общей цели и не могут наладить эффективное взаимодействие.

3. Неопределенность обязанностей и прав, которая приводит к ситуации, когда в организации никто ни за что не отвечает, а коммуникации становятся либо слишком формальными, либо конфликтными.

4. Нежелание делиться информацией. Те, кто располагает эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей, зачастую не хотят ею делиться. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

Социальные барьеры – это коммуникативные помехи, возникающие из-за несовпадения социальных ценностей, установок, противоборства социальных ролей. Среди них выделяют:

1. ***Когнитивные барьеры*** возникают из-за разности знаний о предмете общения, различного уровня профессиональной компетенции; барьеры, вызванные неразвитостью абстрактного мышления, памяти, навыков восприятия.

2. ***Различия в статусе*** также может быть барьером на пути коммуникаций. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его (человек боится высказать свое мнение, задать вопрос, не желая выглядеть некомпетентным).

3. ***Профессиональные барьеры*** могут возникнуть между представителями различных профессий, негативно настроенных или плохо отзывающихся о профессиональных качествах собеседника. В некоторых случаях эти барьеры проявляются как подчеркивание значимости своей профессии и занижения важности других профессий для решения тех или иных производственных задач.

4. ***Барьеры образования*** – это барьеры информационного несоответствия позиций субъектов общения, возникающие из-за разности социального опыта партнеров, из-за различия уровней образования.

Физические барьеры – объективные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций:

1. ***Пространственные барьеры*** возникают в случае неудобного расположения мебели и оргтехники в помещениях, мешающих эффективному

общению; нерационального расстояния между людьми во время коммуникации; наличия множества отвлекающих деталей в интерьере (яркие картины, фотографии, элементы декора).

2. ***Временные барьеры*** обусловлены дефицитом времени, отведенного на общение. Стремление побыстрее закончить разговор приводит к невнимательному слушанию, свертыванию обратной связи, невозможности эмпатии и глубокого понимания информации. К временным барьерам можно также отнести проблемы, которые возникают во время переговоров между партнерами, проживающими в разных часовых поясах (особенно если разница большая). В этом случае, если даже время коммуникации не ограничено, организм одного из партнеров часто борется со сном, что также не способствует сосредоточению на предмете разговора.

3. ***Технические барьеры*** вызваны временными трудностями коммуникации, связанными с неисправностью технических средств (компьютера, телефона, микрофона, помех во время селекторного совещания); а также отвлекающим шумом, временно заглушающим голос говорящего.

Многообразие коммуникативных барьеров показывает, что большинство людей в деловом общении испытывает серьезные трудности. Универсальных рецептов преодоления коммуникативных барьеров не существует. Однако определенные советы по их преодолению в литературе представлены.

Вот некоторые советы по преодолению коммуникативных барьеров.

Пути совершенствования искусства общения

1. *Проясняйте свои идеи* перед началом их передачи, т.е. выберите тему своего сообщения, систематизируйте его.

2. *Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам.* Старайтесь исключить из сообщения двусмысленные слова и утверждения.

3. *Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями,* чтобы не посылать противоречивых сигналов.

4. *Излучайте эмпатию и открытость.* Эмпатия – это внимание к чувствам других людей. Старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не значит, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник, это значит, что вы должны попытаться понять его слова.

5. *Добивайтесь установления обратной связи.* Способы установления обратной связи:

а) задавайте вопросы;

б) попросите человека пересказать ваши мысли;

в) оценивайте язык поз, жестов и интонаций человека, свое замешательство непониманием задачи он может выдавать ими;

г) контролируйте первые результаты работы, они помогут вам оценить, правильно ли понято ваше сообщение;

д) проводите с подчиненными политику «открытых дверей», пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы и подкрепить свои слова действиями.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные этапы процесса деловой коммуникации.
2. Что такое управленческое информационное воздействие?
3. Как осуществляется обмен информацией в процессе деловой коммуникации?
4. Перечислите цели деловой коммуникации.
5. Дайте определение коммуникативного барьера.
6. Какие классификации коммуникативных барьеров вы знаете?
7. Что такое логический коммуникативный барьер?
8. Приведите пример семантического барьера.
9. С чем связаны невербальные барьеры в деловой коммуникации?
10. Чем обусловлены личностные барьеры?
11. Приведите примеры культурных барьеров.
12. Чем вызваны социальные барьеры в деловой коммуникации?
13. Какие пути преодоления барьеров в деловом общении вы можете назвать?

ГЛАВА 6. РЕЧЕВОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

6.1. Установление контакта и эффект первого впечатления, влияние стереотипов на первое впечатление

Принято считать, что у нас есть всего 7 секунд, чтобы произвести первое впечатление, и за это недолгое время мы успеваем достаточно много узнать о человеке. Ученые и психологи регулярно проводят исследования, объясняющие, какое значение первый контакт имеет для дальнейшего взаимодействия людей.

Выводы однозначны: произведенное впечатление влияет на отношение других в долгосрочной перспективе, причем это касается как личных связей, так и профессионального имиджа.

Умение произвести приятное впечатление при первом знакомстве крайне важно и в сфере продаж, так как здесь важна не столько презентация самой услуги, сколько убедительное подведение клиента к необходимости ее приобретения.

Черты лица

От природы мы наделены способностью подмечать малейшие детали и делать выводы о характере незнакомых людей, сканируя их мимику, взгляд и т.д.

В одном исследовании, целью которого было установить связь между чертами лица и социальным восприятием, участникам демонстрировались различные карикатурные изображения – от улыбающихся и молодых лиц до сердитых и покрытых морщинами. Испытуемые, глядя на эти образы, должны были оценить, насколько те располагают к себе, вызывают ли они чувство превосходства, доверие или симпатию.

Результаты удивили своим единообразием: практически все участники указали одинаковые личные качества как характерные для каждой внешности – улыбающиеся лица были воспринятые как располагающие и дружелюбные, а молодые были названы более привлекательными.

Как объясняет психолог Вивьен Дилер (Vivian Diller), то, каким образом мы владеем собственным лицом, играет большую роль в восприятии нас окружающими людьми.

Так, отведение глаз в сторону зачастую трактуется как неискренность или недостаток уверенности, улыбка практически всегда воспринимается как приглашение к общению, а здоровая кожа и блестящие волосы – как признак молодости и привлекательности. Даже растительность на лице может содержать информацию о ее владельце: густые брови и борода, по мнению большинства, как правило, принадлежат спокойным и невозмутимым личностям.

Восприятие голоса

Психолог Фил МакАлир (Phil McAleer) из Университета Глазго, Шотландия (University of Glasgow), провел исследование, в котором он записал голоса 64 мужчин и женщин, читающих один и тот же отрывок текста, содержащий приветственное слово «здравствуйте» (“hello”). МакАлир извлек это слово из общего контекста, чтобы 320 участников эксперимента могли в каждом случае оценить его по таким критериям, как уверенность, агрессивность, теплота и искренность.

Исследование показало, что сама оценка голоса производилась за считаные миллисекунды, а оценки участников во многом совпадали: более глубоким голосам приписывалась большая агрессивность, а вопросительный тон или повышающаяся интонация часто характеризовались как неуверенность и беспомощность.

Язык человеческого тела – предмет постоянного анализа и обсуждений психологов, ведь он оказывает значительное влияние на то, какое впечатление мы производим при первом знакомстве. Такие факторы, как поза, положение рук, стиль одежды и внешний вид в целом, могут послужить основанием для самых разнообразных выводов о том, какой перед вами человек.

Учеными было установлено, что даже то, как вы жмете руку при первом знакомстве, имеет значение: если вы не хотите создать образ слабого или безвольного человека, избегайте вялого рукопожатия. Что касается представительниц слабого пола, то они чувствуют себя более уязвимыми, если рядом с ними оказывается женщина, одетая в красное – она воспринимается ими как более сексуальный, а значит, потенциально опасный соперник.

Одно из самых удивительных и важных открытий в науке первого впечатления касалось его влияния на характер будущих взаимоотношений. На вопрос о том, может ли первое впечатление оказать длительное воздействие на отношение людей, все психологи в один голос заявляют об его критической важности.

В одном увлекательном исследовании студенты колледжа должны были знакомиться и общаться друг с другом на протяжении различных интервалов времени, от 3 до 10 минут. По окончании беседы их попросили оценить, исходя из первого впечатления, возможно ли, что тот или иной человек в дальнейшем станет их другом. По прошествии девяти недель те испытуемые, которые высказали положительный прогноз по установлению дружеских отношений, подтвердили свои предположения в реальности, тогда как плохое первое впечатление привело к ограничению социальных контактов между участниками эксперимента.

Исследователи были удивлены, обнаружив, что время, потраченное студентами на общение при первом знакомстве, не имело никакого значения: три, шесть или даже целых 10 минут не могли изменить мнения собеседников друг о друге.

Опираясь на выводы ученых о механизме и последствиях первого впечатления, при знакомстве с новыми людьми вы можете использовать основные принципы успешного взаимодействия, тем самым влияя на мнение окружающих людей:

1. Соблюдайте зрительный контакт. Как известно, глаза – зеркало души, поэтому помните о важности зрительного контакта при общении с новыми людьми. Сегодня слишком часто мы погружены в свои смартфоны и планшеты, но, несмотря на это, не забывайте всегда присутствовать в диалоге, приветствуя и поддерживая людей взглядом. Считается, что идеальным временем для поддержания зрительного контакта является 60-70 % от длительности разговора.

2. Говорите четко и понятно. Спокойная и ясная речь часто ассоциируется с уверенностью – используйте это при общении с людьми. Четкая дикция и хорошее произношение помогут вам удерживать на высоте профессиональный имидж, а публика отнесется к вам с большим доверием.

3. Слушайте. Людям нравится говорить о себе, поэтому чем больше вы слушаете, тем скорее сойдете за приятного собеседника и оставите о себе приятное впечатление.

4. Следите за языком тела. Начиная с твердого рукопожатия до позы в кресле, каждое движение вашего тела может оказать значительное влияние на образ в глазах других людей, поэтому следите за сигналами, которые вы посылаете окружающим, и корректируйте их в соответствии с ситуацией. Вы можете «зеркалить» жесты других, чтобы вызвать у них ощущение сходства, или занять открытую позу, чтобы показаться более дружелюбным: так или иначе, все эти маленькие нюансы и создают общее впечатление о человеке.

5. Улыбайтесь. Улыбка – отличный путь выглядеть более открытым, и практически повсеместно она воспринимается как хороший знак.

Практикуя эти несложные советы по созданию благоприятного образа, можно влиять на отношение окружающих. Тогда как считается неправильным судить о книге по ее обложке, знание о том, как люди реагируют на эти поверхностные (но часто очень точные) детали в поведении других, может оказаться очень полезным.

Ошибки, которые мешают установлению и поддержанию контакта:

НЕ затягивайте монолог продавца.

НЕ проявляйте своего безразличия к собеседнику или к теме разговора.

НЕ будьте излишне нетерпеливыми и резкими при высказывании своей точки зрения.

НЕ принимайте ни зажатую, ни слишком амбициозную позу во время разговора.

НЕ прерывайте своего собеседника.

НЕ давайте субъективную оценку на основании первого впечатления.

НЕ смотрите на собеседника напряженным, прищуренным взглядом.

НЕ отводите взгляд, когда вам задают вопросы.

НЕ надевайте во время общения очки с затемненными стеклами.

НЕ рассказывайте постоянно о себе, своих проблемах, заслугах и победах.

НЕ скрывайте своих эмоций под «каменным» выражением лица, невыразительным голосом, отсутствием жестикуляции.

НЕ допускайте суетливых движений и жестов (ерзание на стуле, вращение ручки, карандаша).

НЕ допускайте жестов, которые создают впечатление, что вы хотите поскорее закончить беседу (поворот в сторону от собеседника, перемещение на край кресла, движение к двери).

НЕ отвлекайтесь и НЕ уходите от рассматриваемой проблемы.

НЕ разговаривайте слишком быстро и много.

НЕ употребляйте в разговоре слишком много профессиональных терминов и длинных фраз, мало понятных собеседнику.

НЕ показывайте собеседнику свое нежелание продолжать беседу или идти на сближение.

НЕ обращайтесь к партнеру свысока, НЕ будьте эгоцентричны.

НЕ используйте в разговоре закрытые вопросы, на которые можно ответить «нет».

НЕ задавайте вопросов, на которые можно ответить односложно («да» или «нет») (собеседник может почувствовать себя неуютно, как на допросе).

НЕ позволяйте себе сухости и сдержанности при обмене информацией.

НЕ используйте жесты, говорящие о том, что вы торопитесь или хотите поскорей закончить разговор (взгляд на часы).

НЕ меняйте открытую позу на закрытую (вы можете разрушить сложившиеся отношения и оттолкнуть партнера).

Если использовать эти советы в практической работе, сотруднику будет гораздо легче устанавливать контакт с новыми людьми.

Первое впечатление о человеке формируется за 20-30 секунд и надолго становится его имиджем в глазах коллег, руководителей и партнеров. Поэтому особенно важно уметь грамотно представиться. Для этого необходимо соблюдать четыре правила:

Ваши первые 10 слов должны быть очень важными.

Наиболее эффективным средством быстрого достижения взаимопонимания является выражение благодарности за встречу. Для создания обстановки эмоционального доверия необходимо в первых десяти словах беседы обязательно назвать имя человека, например:

«Я очень рад встретиться лично с вами, Владимир Владимирович».

Подобные фразы прекрасно работают и при общении с людьми, которых вы уже знаете:

«Владимир Владимирович, спасибо вам за предложение встретиться».

Обращайте внимание на других. Сдержанная улыбка и заинтересованный взгляд – ваш лучший образ для начала общения с новыми людьми. Контроль над своими эмоциями и внешнее соответствие им, реакция на эмоции других создают образ открытого и приятного человека. Слушайте, и будете услышаны.

В общении интеллигентный человек всегда придерживается принципа позитивности. Смысл его сводится к простой формуле: «Если вы не можете сказать ничего приятного или положительного, лучше промолчать».

Следите за походкой. Позитивный настрой, блеск в глазах, решительность и активность создают имидж успешного человека, с которым хочется иметь дело. Правильная осанка, энергичная походка и живая мимика – все это составляющие образа, способствующего развитию карьеры.

Наряду со способами создания хорошего впечатления существует целый ряд вещей, которые могут безнадежно его испортить:

Взъерошенные волосы. Грязные волосы в офисной среде могут позволить себе только системные администраторы.

Стоптанная грязная обувь. Начните карьеру с покупки хорошей обуви.

Неприятный запах. Без комментариев.

Неухоженные руки. Самая заметная часть ваших рук, на которую люди обращают внимание, – это ногти. Они всегда должны быть в идеальном состоянии. Для мужчин это короткие, аккуратно подстриженные, безупречно чистые ногти. Для женщин – маникюр со средней длиной ногтей, лак естественных тонов.

Бегающий взгляд. Взгляд должен быть уверенным и спокойным.

Неуместные прикосновения. Единственная оправданная форма прикосновения друг к другу в деловой среде – это рукопожатие. Пока вы не установили с другими людьми близкие отношения, похлопывание, подталкивание локтем или легкие прикосновения будут восприниматься ими как навязчивые действия.

Жаргонный язык. Естественно, что специалист должен уметь красиво говорить без помощи жаргонных слов и выражений.

6.2. Слушание и мышление

6.2.1. Слушание и мышление, техники фиксации информации

Слушание или аудирование является рецептивным видом речевой деятельности, связанным со слуховым восприятием звучащей речи. Оно протекает в виде двух основных фаз:

1) первичный анализ звукового сигнала и его «механическая» обработка;

2) смысловая интерпретация.

Первый этап заключается в перекодировании звукового сигнала в «мыслительные образы» на основе слуховой способности человека. Второй этап включает в себя лингвистический анализ поступившего сообщения и расшифровка его смысла, то есть понимание. На этом этапе подключаются мыслительные способности человека.

В процессе слушания выделяют два основных аспекта: слух как физиологическую характеристику и слушание как процесс осознанного познавательного действия, ведущего к интерпретации и пониманию. Во многих языках для обозначения данного процесса используют два глагола – слушать и слышать (hear – listen, hören – vernehmen; écouter – entendre и т.п.). «Слышать» означает обладать слуховой способностью, но не означает умения воспринимать, понимать то, что услышано.

Исходным моментом включения информации в сферу обращения по различным социальным каналам является ее фиксация. Информация становится ресурсом только в том случае, если она может свободно циркулировать между пользователями и процессами, распределенными во времени и пространстве. Если же она используется лишь при решении ограниченного круга задач, ее эффективность и качество существенно снижаются.

С фиксации информации начинается ее движение в любой системе коммуникации, а новый носитель – это новые способы регистрации, сбора,

передачи, хранения и обработки информации и, следовательно, новые способы управления. Поэтому ограничения, налагаемые на перечень информационных носителей, существенным образом влияют на решение всех вопросов эксплуатации информационных ресурсов и определение информационной политики в области их создания. Однако единого мнения о том, какие носители информации учитывать при оценке информационных ресурсов, доступных пользователю, нет.

Классы носителей информации в значительной мере определяют и такие свойства информационного ресурса, как возможность репродуцирования и обработки, скорость распространения, время сохранности, доступность.

В зависимости от носителей, на которых фиксируется информация, были выделены следующие основные классы:

- документы всех видов, на любых видах носителей (в том числе все виды машиночитаемых носителей, используемых в вычислительной технике и технике средств связи);

- персонал (память людей), обладающий знаниями и квалификацией в различных областях науки и техники;

- организационные единицы – научные, производственные, управленческие и другие организации, располагающие кадровыми, техническими, производственными, финансовыми и прочими возможностями для решения определенного круга проблем и задач;

- промышленные образцы (любые материальные объекты, созданные в процессе производства), рецептуры и технологии, программные продукты, которые являются овеществленным результатом научной и производственной деятельности людей;

- научный инструментарий (в том числе автоматизированные системы научных исследований, автоматизированные рабочие места научных работников и проектировщиков, экспертные системы и базы знаний).

При этом следует обратить особое внимание на то, что одна и та же информация, относящаяся к определенной проблеме, может быть зафиксирована на различных носителях и(или) различные информационные фрагменты одной и той же проблемы могут быть зафиксированы таким обра-

зом, что правильное восприятие информации становится невозможным, если отсутствует доступ ко всем информационным фрагментам, представленным на различных носителях.

Поэтому целостность информационных ресурсов обеспечивается в том и только в том случае, если потребитель имеет доступ ко всем классам носителей, на которых зафиксирована информация, необходимая для решения стоящих перед ним задач.

6.2.2. Виды слушания

Выделяют четыре вида слушания:

Направленное, критическое слушание. Участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения, а потом делает попытку его понимания. Такое слушание уместно использовать при обсуждении решений, проектов, идей, различных точек зрения и т.д. При обсуждении новой информации, сообщении новых знаний критическое слушание малоперспективно. Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней. В результате суть новой информации как бы проходит мимо.

Эмпатическое слушание. В этом случае участник деловой коммуникации уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов. Такое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции, и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции.

Нерефлексивное слушание предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Такое слушание целесообразно в ситуациях, когда оппонент:

- горит желанием выразить свою точку зрения, отношение к чему-либо;
- хочет обсудить наболевшие вопросы, испытывает отрицательные эмоции;
- затрудняется выразить словами то, что его волнует;
- застенчив, не уверен в себе.

Активное рефлексивное слушание предполагает установление с говорящим *обратной связи*, которая в процессе слушания может осуществляться следующими способами:

- расспрашивание;

- перефразирование, или вербализация;

- отражение чувств;

- резюмирование.

Прием «активное слушание» позволяет:

- создать атмосферу комфорта и доверия;

- продемонстрировать внимание к собеседнику, показать, что его слышат и понимают;

- лучше запомнить содержание беседы и управлять ее эмоциональной стороной;

- побудить собеседника к дальнейшей беседе, помочь ему осознать и выразить свои чувства и переживания.

Активное слушание можно и нужно использовать как при общении с коллегами и клиентами, так и с родными и друзьями. Этот эффективный прием помогает поддерживать беседу. Окружающие обязательно захотят поговорить с вами, поделиться своими мыслями и чувствами, так как вы проявляете к ним искренний интерес и не критикуете их мысли и чувства.

Правила активного слушания:

Создайте для собеседника комфортные условия, чтобы он почувствовал, что вы заинтересованы в разговоре (отключите телефон, выберите место, где вам не помешают, избавьтесь по возможности от постороннего шума). Согласитесь, чтобы разговор получился, нужно иметь возможность сосредоточиться, сконцентрироваться, не отвлекаясь на посторонние раздражители. Если на вашем столе каждую минуту звонит телефон, и вы отвлекаетесь на разговоры, нормального общения не получится.

Примите активную открытую позу. Она способствует общению и способствует умственной сосредоточенности (расслабленное тело расслабляет мозг, поэтому избегайте мягких кресел и диванов). Не скрещивайте руки и ноги при общении, не делайте вертикальных движений руками, не отстраняйтесь телом от собеседника, не закидывайте руки за голову и не откидывайтесь на сиденье, не закидывайте ноги на стол или другие поверхности.

Не садитесь напротив собеседника, лучше сядьте рядом с ним на расстоянии около метра, чуть наклоните туловище в его сторону. Между вами не должно быть препятствий, например, письменного стола. Ноги должны стоять ровно, вся подошва на полу, колени могут быть слегка раз-

ведены (не более чем на 10 сантиметров, касается не только женщин, но и мужчин). Руки должны лежать свободно на столе или на коленях, как вам удобно, только не в замке.

Подтверждайте жестами и мимикой, что вы слышите собеседника и понимаете его. Это могут быть кивки, краткие слова, типа «да», «ага», «понимаю». Можно также повторить последние слова собеседника, повторить смысл, перефразировать (перескажите его мысль своими словами, сместив смысл в свою пользу).

Сосредоточьте все свое внимание на собеседнике, поддерживайте с ним зрительный контакт (но не будьте назойливыми, не смотрите слишком пристально, прямо в глаза, так как это может быть принято за проявление враждебности и однозначно напугает собеседника). Пусть ваши глаза находятся на одном уровне с глазами собеседника. Если вы будете во время разговора смотреть по сторонам, скорее всего, ваше внимание вскоре рассеется, и вы потеряете нить разговора.

Не отвлекайтесь во время разговора на посторонние дела, избегайте неконтролируемых раздражающих действий (изучение документов, постукивание по столу пальцами или ручкой, шелест бумагой, рассеянное рисование в блокноте, накручивание волос на палец). Иногда ситуация складывается так, что необходимо срочно найти накладную или подписать документ. Отложите «попутные» дела – их можно сделать по окончании беседы. Любые посторонние, не относящиеся к разговору действия, отвлекают от беседы, происходит потеря концентрации внимания, что, безусловно, негативно влияет на ход разговора.

Покажите собеседнику, что вы слушаете его с удовольствием и интересом. Ваши позы и жесты должны говорить о вашей заинтересованности в разговоре. Поощряйте собеседника рассказать все от начала до конца с подробностями (для этого нужно очень внимательно и заинтересованно его слушать).

Вы должны слушать и слышать собеседника. Молчите, когда говорит собеседник – вы не можете его слушать и слышать, если говорите сами. Сосредоточьтесь на его словах, не позволяйте себе думать в это время о чем-то другом. Постарайтесь понять точку зрения собеседника.

Не устраивайте допрос с пристрастием. Стройте предложения в утвердительной форме. Периодически делайте паузы и давайте собеседнику время подумать.

Уясните логику рассказа собеседника, запомните главные мысли (все запомнить вряд ли получится, да это и не нужно). Если вы не надеетесь на свою память, можно делать пометки в блокноте. Делать конспект не следует – собеседник может замкнуться, и вы получите меньше информации.

Постарайтесь понять не только слова, но и чувства собеседника, поставив себя на его место. Обычно люди выражают чувства и передают мысли общепринятыми фразами, в соответствии с социальными нормами. Постарайтесь расшифровать их смысл. Не бойтесь делать ошибочные предположения насчет испытываемых собеседником чувств. Если что-то не так, собеседник поправит вас.

Развивайте наблюдательность, следите не только за речевыми, но и за эмоциональными сигналами собеседника. Это важно, так как большая часть взаимодействия между людьми приходится именно на эмоции.

Помните, что и вы, и ваш собеседник несете обоюдную ответственность за ваше общение. Показывайте собеседнику, что вы действительно слушаете и понимаете его. Это можно сделать с помощью уточняющих вопросов, активных эмоций и другими уместными в каждом конкретном случае способами. Согласитесь, как собеседник узнает, что вы его понимаете, если вы сами не покажете ему это своими действиями?

Будьте терпеливы, не перебивайте говорящего, не торопите его. Планируйте встречу так, чтобы у вас было достаточно времени для полноценной беседы, без спешки и цейтнота. Спокойно реагируйте на все, что говорит собеседник. Не позволяйте себе личных оценок и замечаний к сказанному.

Контролируйте свои эмоции (особенно это относится к отрицательным эмоциям). Раздраженный человек часто интерпретирует слова собеседника неправильно и излишне эмоционально реагирует на них, а озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать и слышать собеседника. Если его слова или действия затрагивают ваши чувства, тактично скажите ему об этом, проясните ситуацию, и беседа вернется в деловое русло.

Ведите себя корректно – не критикуйте, не оценивайте, не спорьте. Старайтесь одобрительно реагировать на слова собеседника – это поможет ему точнее выражать свои мысли. Напротив, любая негативная реакция с вашей стороны вызовет защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженности, собеседник «закроется». Вернуть доверие и «разговорить» его снова будет непросто. Если вы понимаете, что собеседник не настроен на разговоры и откровенность, то оставьте его в покое.

Постарайтесь понять цели вашего собеседника. Он, например, может хотеть получить от вас скидку или рассрочку платежа, более выгодные условия поставки, изменить ваше мнение по определенному вопросу или убедить совершить определенное действие. В данном случае, действие с вашей стороны станет лучшим ответом собеседнику.

Выявите свои плохие привычки при общении и избавьтесь от них. Плохие привычки затрудняют процесс активного слушания. Постарайтесь выявить свои привычки, ошибки, сильные и слабые стороны. Чтобы вам было проще проанализировать свои действия и выявить ошибки, ответьте на эти вопросы:

- Как быстро после начала беседы вы делаете выводы о собеседнике?
- Вы делаете поспешные оценки и выводы, не дослушав собеседника до конца?
- Вы акцентируете внимание на внешности и ошибках речи?
- Вы слушаете, не глядя на человека?
- Вы часто перебиваете собеседника?
- Вы часто оказываете показное внимание к собеседнику, в то время, как думаете совершенно о других вещах?

Знание своих привычек, особенно негативных, – это первый шаг к их исправлению и самосовершенствованию.

Приемы активного слушания

Открытые вопросы позволяют получить от собеседника максимально возможное количество информации, так как подразумевают развернутый ответ (более детально об открытых вопросах прочитайте в этой статье), а также показать заинтересованность в разговоре:

«Как вы относитесь к…».

«Что вы планируете предпринять, если…».

«Как работает служба доставки в вашей компании?».

Уточнение. Вы просите собеседника уточнить отдельные моменты его высказываний, если сомневаетесь, что правильно их поняли, чтобы получить подробную информацию по отдельным вопросам, выразить заинтересованность):

«Это очень интересно, не могли бы вы уточнить…».

«Если я правильно вас поняла, вы считаете, что…».

«Вы могли бы уточнить, что для вас означает… (быстро, дорого, качественно…)».

«Если не секрет, на основании чего вы пришли к такому выводу?».

«Будьте, пожалуйста, со мной откровенны, что вас не устраивает в полной мере? (Вы в чем-то сомневаетесь? Вас что-то беспокоит?)».

Перефразирование можно использовать, чтобы убедиться, что вы правильно поняли собеседника, для получения развернутой информации по отдельным вопросам, показать заинтересованность, внимание, уважение к словам собеседника. Для этого кратко передайте смысл сказанного собеседником своими словами, но не слово в слово, чтобы он продолжил объяснение:

«То есть, другими словами…».

«Итак, вы считаете важным…».

«То есть, вы имеете ввиду… Все правильно?».

Логическое следствие – выведение логического следствия из высказываний собеседника, дальнейшее развитие высказанного им смысла (при повторении важно говорить с положительным эмоциональным настроем):

«Если исходить из того, что вы сказали, для вас важны гарантии на товар…».

«Если я вас правильно поняла, вам важно, чтобы мы осуществили доставку товара на ваш склад…».

Сопереживание (эмпатия) – это присоединение к собеседнику на его эмоциональном (эмпатийном) уровне для создания с ним доверительных отношений посредством максимально точного отражения его чувств, эмоций и переживаний, проявление сочувствия, признание значимости собе-

седника и выражение уважения к его мнению. Признайте значимость, важность для вас чувств собеседника, выразите признательность за его усилия и действия, задавайте вопросы, которые усиливают или гасят эмоцию:

«В ваших словах я почувствовал сомнение (тревогу, недоверие, беспокойство…)».

«Я ценю вашу готовность решить эту проблему».

«Я вижу, что вас что-то беспокоит (Вам что-то мешает принять решение? Может быть, вам необходима дополнительная информация?)».

Отзеркаливание позволяет продемонстрировать внимание и уважение к словам собеседника, обратить его внимание на то, что было важно для вас, дать возможность услышать себя со стороны и помочь увидеть другие аспекты разговора. Повторите самые значимые для вас слова собеседника или повторите несколько его последних слов (обязательно говорите на языке собеседника):

«Вы только что сказали, что…».

«Давайте вернемся к вашим словам…».

«Пять предприятий, более 20 000 рабочих мест…».

«Эхо» (цитирование) – дословное повторение продавцом основных мыслей, которые высказал собеседник. Этот прием вынуждает собеседника четко формулировать свои мысли, помогает уточнить суть проблемы и создает ощущение повышенного внимания со стороны собеседника.

Пример диалога:

Клиент (в магазине игрушек): «У вас есть что-нибудь подходящее для девочки?».

Продавец: «Для девочки?».

Клиент: «Да, моей дочери 6 лет».

Продавец (задумывается): «Шесть лет…».

Клиент: «Она мечтает иметь большой кукольный дом».

Продавец: «Кукольный дом! Ну конечно, именно сейчас у нас есть великолепный кукольный дом с мебелью именно для вашей дочери. Она будет в восторге!».

Суммирование поможет акцентировать внимание на основных моментах и подвести разговор к логическому завершению. Для этого необходимо кратко перечислить важные факты, которые были озвучены в ходе разговора, структурировать достигнутые договоренности.

«Итак, мы с вами определились – один…, два…, три… И теперь нам остается решить последний вопрос: когда вы приобретете эту вещь и будете наслаждаться ее качеством. Ведь я вижу, она вам понравилась».

Подведение итогов (резюмирование) – повторение всех важных идей в сжатом, обобщенном виде. Покажите собеседнику, что вместе вы достигли прогресса в переговорах, создали основу для дальнейшего сотрудничества. Заново сформулируйте и озвучьте основные идеи и достигнутые в ходе переговоров договоренности, подведите итоги и сделайте выводы. При этом вы можете использовать следующие вводные формы:

«Таким образом, мы выяснили, что важными критериями для вас при выборе являются…».

«Обобщая то, что вы сказали, можно прийти к выводу, что вы бы хотели…»

При использовании этих приемов активного слушания деловое общение станет более эффективным.

6.2.3. Обратная связь в процессе слушания

Обратная связь в процессе слушания, как уже отмечалось, может осуществляться разными способами.

Чаще всего она реализуется методом расспрашивания, или выяснения, осуществляемого с помощью различных вопросов (таблица 6.1).

Таблица 6.1 – Осуществление обратной связи в процессе слушания

На уточнение: (что и как я услышал)	Уточните, пожалуйста... Правильно ли я вас услышал?.. Повторите, пожалуйста...	При ответе говорящий уточняет, повторяет или подтверждает правильность
На развитие: (получение новой, дополнительной информации)	В этом случае используют такие вопросы: Что? Где? Как? Когда? Почему? Какой? Зачем? и т.п. Или: «Не могли бы вы сообщить дополнительно... прокомментировать... разъяснить более подробно…»	Комментарий, то есть разъяснение, объяснение, новая информация
На отношение: (к кому-нибудь или чему-нибудь)	Как вы относитесь к...? Что вы думаете о...?	Мнение, суждение

На понимание: (что и как я понял)	Как, по вашему мнению...? Правильно лия вас понял? - полное повторение тезиса; - перефразировка; - основная мысль сказанного; - отражение своих чувств; - отражение чувств партнера; - развитие мыслей партнера; - подведение итогов того, что понято и как понято	Да, правильно. Или новая формулировка

После дополнительных разъяснений коммуникация, как правило, протекает более успешно. При трудностях восприятия информации полезно формулировать и такие фразы:

«Не могли бы вы на конкретном примере пояснить это?».

«Что вы имеете в виду?».

«Весьма сожалею, но я не все понял, разъясните, пожалуйста...».

«По вашему мнению, это невозможно?».

«Другими словами, вы считаете, что...».

«Если я вас правильно понял, то...».

Следующим способом обратной связи при слушании является *перефразирование***,** или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Перефразируя мысль говорящего, слушающий возвращает ему суть сообщения, чтобы первый смог оценить, правильно ли его поняли. Перефразирование можно начать словами: «Насколько я мог вас понять...», «Итак, вы полагаете...», «Иными словами, вы считаете...» и т.п.

Обычно перефразирование как прием обратной связи используется для выделения только существенных, главных мыслей партнера.

Реже для обратной связи используется способ *отражения чувств.* В этом случаев основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний. Такой способ целесообразно использовать в тех случаях, когда заметно несоответствие между тем, что человек говорит, и невербальными сигналами, которые он демонстрирует. Отражение чувств помогает и говорящему более четко и точно осознать свое эмоциональное состояние.

Ответ или эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания. Задача слушающего в этом случае показать собеседнику, что его понимают, а чувства разделяют или нет. Но даже если вы не разделяете чувств собеседника, целесообразно продемонстрировать ему сочувствие. Вместо весьма распространенной фразы «Я знаю, что вы чувствуете» лучше скажите: «Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, оскорбленным, задетым, огорченным и пр.)...», «Вероятно, вас это очень расстроило», «Представляю, как вам тяжело...».

Для понимания чувств собеседника следует следить за выражением его лица, движением рук, позой, телодвижениями, интонацией и той дистанцией, которую он устанавливает с партнером по общению. Полезно также представить себя на месте говорящего, использовать такой механизм межличностного общения, как эмпатия.

Важным способом обратной связи является *резюмирование,* то есть обобщение, которое помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое. Подводя итоги сказанному, слушающий демонстрирует говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты. Такой способ установления обратной связи особенно уместен во время дискуссии, деловом совещании, конференции, на переговорах и «круглом столе», в ситуациях, когда прения и дебаты затянулись, высказано много точек зрения, конструктивных предложений и необходимо восстановить суть проблемы, подытожить сказанное.

Резюме следует формулировать своими словами, используя, например, такие вступительные фразы, как:

«Вашими основными идеями, как я понял, являются...».

«Если подвести итог сказанному, то...».

«Итак, вы считаете, что...».

«Обобщая то, что вы сказали...».

«Резюмируя сказанное вами, если я вас правильно понял, может означать следующее…».

Резюмирование полезно также тогда, когда следствием разговора деловых партнеров должны быть какие-либо действия со стороны слушающего.

6.3. Правила убеждения. Ответы на вопросы

Классические правила убеждения собеседника

Правило Гомера. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедительным является следующий порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный (слабыми аргументами вообще не следует пользоваться, они принесут скорее вред, чем пользу). Степень убедительности аргументов следует определять не с точки зрения выступающего, а с точки зрения лица, принимающего решение.

Правило Сократа. Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предварив ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». Собеседник подсознательно настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет».

Правило Паскаля. Не загоняйте собеседника в угол. Позвольте ему «сохранить лицо», то есть выйти из проигранного разговора достойно.

Далее рассмотрим законы убеждения.

Закон встраивания (внедрения). Аргументы нужно встраивать в логику рассуждений партнера, а не ломать ее, излагая их параллельно.

Закон общности языка мышления. Если хотите, чтобы вас слышали, говорите на языке оппонента, то есть используйте те информационные и репрезентативные системы, которыми он пользуется.

Закон минимализации аргументов. Помните об ограниченности человеческого восприятия (пять–семь аргументов), поэтому ограничивайте число своих аргументов до трех–четырех.

Закон объективности и доказательности. Используйте в качестве аргументов только те, что принимает ваш оппонент. Не путайте факты и мнения.

Закон демонстрации равенства и уважения. Подавайте аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помните, что «друга» убедить легче, чем «врага».

Закон авторитета. Ссылки на авторитет, известный вашему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие ваших аргументов. Ищите авторитетное подкрепление им.

Закон рефрейминга. Не отвергайте аргументы оппонента, а, признавая их правомерность, переоценивайте их силу и значимость. Усиливайте значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшайте значимость выгод, ожидаемых партнером.

Закон постепенности. Не стремитесь быстро переубедить оппонента, старайтесь двигаться к своей цели постепенными, но последовательными шагами.

Закон этичности. В процессе убеждения не допускайте неэтичного поведения (агрессия, высокомерие и т.д.), не задевайте «больные места» оппонента.

Закон обратной связи. Подавайте обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимайте на себя ответственность за недоразумение и непонимание.

Вопросы – это способ получения информации и в то же время способ переключения мыслей человека, с которым ведете беседу, в нужном направлении (кто задает вопросы, тот управляет беседой).

С помощью вопросов мы прокладываем себе мост в неизвестное и неопределенное. А поскольку неопределенность и неизвестность – это характерная черта современного, стремительно меняющегося мира, развитие умения задавать вопросы является очень актуальным.

Наверное, каждый из нас не раз оказывался в неприятной ситуации и был вынужден отвечать на некорректные вопросы. Нетрудно представить, как раздражает такое любопытство, особенно если людям не стоит знать информацию, которой они интересуются.

И все же, если вы столкнулись с подобной неприятностью, не спешите грубить своему собеседнику. Мы расскажем о самых эффективных психологических приемах, которые помогут вам научиться отвечать на неудобные вопросы, при этом не чувствовать дискомфорта и не жалеть о сказанных словах.

Поддержка и участие. Очень часто случается так, что родственники, друзья и коллеги спрашивают нас о наболевшем не из простого любопытства. Они действительно желают помочь и поддержать. Нередко бывает так, что мамина подруга, спрашивая у 25-летней девушки, почему она еще

незамужняя, пытается найти ей среди своих знакомых потенциального жениха. А старый друг, интересуясь вашей работой, вспоминает, нет ли у него на фирме свободной вакансии.

На таких людей не стоит обижаться и злиться. Если вы чувствуете, что они действительно переживают за вас и пытаются помочь, вкратце расскажите о своей проблеме. Если же тема очень личная и деликатная, не бойтесь им прямо сказать, что не желаете обсуждать данный вопрос. Человек, которому вы дороги, обязательно вас поймет.

Философский ответ. Если же случилось так, что некорректные вопросы задает вам человек, с которым вы не желаете обсуждать свои проблемы, вы всегда можете уйти от разговора. Психологи утверждают, что даже на самое неловкое высказывание можно дать вразумительный ответ, не выдав свои секреты и сохранив самообладание. Просто почувствуйте себя философом.

Если вас спросили, например, о том, когда вы женитесь, в подробностях опишите своему собеседнику, насколько вы цените брак, как мечтаете встретить вторую половинку и проверить свои чувства к потенциальной невесте. Главное – больше деталей и философии. Не стесняйтесь описывать все подробности, и тогда вы увидите, как ваш собеседник будет сам искать причину закончить разговор.

Метод бумеранга. Если собеседник поставил вас в неловкую ситуацию, задав неудобный вопрос, ответьте ему той же монетой. Например, знакомый спросил о вашем финансовом доходе, значит, поинтересуйтесь о его собственной зарплате. Как правило, такая тактика отпугивает любопытствующего, и он перестает задавать неловкие вопросы. Если же этого не случается, вам придется воспользоваться другим психологическим приемом.

Шутка-прибаутка. Неудобные вопросы – это всегда стресс и повышенное напряжение. Чтобы разрядить атмосферу во время разговора, а заодно и уйти от ответа, попробуйте пошутить. Например, если вас спросили: «Боже, сколько же ты потратила на это платье?», ответьте с юмором: «Пришлось месяц голодать, но чего не сделаешь ради моды!». Вряд ли у вашего собеседника возникнут дополнительные вопросы.

Другая тема. Один из самых действенных способов избежать неприятного разговора – просто сменить тему. Но делать это надо умело, чтобы собеседник надолго забыл о своем вопросе. Например:

– И сколько же ты получаешь на новой работе?

– Кстати, о деньгах! Не посоветуешь хороший магазин обуви?

Срочное дело. Еще один психологический прием, который позволяет избежать разговора на неловкую тему, заключается в необходимости «внезапно» вспомнить о каком-нибудь срочном деле. Безусловно, постоянно использовать данный метод не получится, но несколько раз отвертеться от неприятного диалога вполне возможно.

Переадресация. Если вы хотите уйти от ответа на некорректный вопрос, попробуйте переадресовать его кому-нибудь другому. Так, коллега поинтересовался о вашей зарплате, предложите спросить об этом шефа. Навязчивая подруга завела разговор о ваших планах относительно второго ребенка, предложите ей обсудить этот вопрос с вашим мужем.

«Не знаю». Если ситуация зашла в тупик, и вы не можете придумать остроумный ответ, всегда можно сказать «не знаю». Например:

– Вы летом едете на Мальдивы?

– Не знаю.

На такой ответ очень сложно что-нибудь возразить. Ведь человек может и вправду не знать, почему так происходит.

Театр одного актера. Не хотите говорить о своих проблемах, представьте себя актером. Вас спросили: «Когда же ты займешься спортом?». Театрально и наигранно скажите: «А вы думаете, что уже пора?». Такой метод хорошо работает практически в каждой ситуации и помогает избавиться от бестактного собеседника.

Ничего конкретного. Еще один способ избежать неловкой ситуации – не давать конкретной информации и уходить от поставленного вопроса. Если вас спросили о зарплате, не называйте точную цифру, а скажите, что ваш доход такой же, как и у других работников данной отрасли.

Чистая правда. Когда неловкие вопросы касаются личной жизни, психологи рекомендуют не воспринимать их серьезно, особенно если их задает недоброжелательный собеседник. В данном случае вы всегда може-

те переспросить, почему проблема развода, отношений с мужем/женой или воспитание ваших детей настолько его интересует. Вы увидите, как ваш человек замнется и сам почувствует себя некомфортно.

6.4. Публичная речь

Публичная речь представляет собой элемент речевой деятельности, появляющийся в ходе общения между оратором и публикой.

Публичная речь необходима для информационного воздействия на аудиторию, внушения и убеждения. Публичные выступления включают в себя произношение текста или диалога, пассивно влияющего на слушателей. В них присутствуют следующие признаки: индивидуальная структура текста и логичное завершение.

Для удачного взаимодействия с людьми оратору понадобятся следующие навыки:

- быть уверенным в себе;
- уметь беспрерывно разговаривать на одну тему;
- кратко, лаконично выражать мысли, правильно и грамотно выстраивать слова в предложении;
- уметь заинтересовывать аудиторию;
- артистизм и харизма;
- дар убеждения.

Текст оратора должен соответствовать трем правилам: понятность, информативность и выразительность. Публичной речи свойственен переменчивый характер, ее успешность зависит от взаимопонимания с аудиторией и налаживания с ней психологического контакта.

Ораторы выступают на стадионах, сцене, телевидении. К публичному выступлению относится произношение текста перед руководством компании, потенциальным работодателем, друзьями. Публичное выступление помогает проявить себя в профессиональной сфере или другой деятельности. Искусство публичного выступления подвластно не каждому человеку, но ему легко обучиться, посещая тренинг публичного выступления и выполняя специальные речевые упражнения.

Различают следующие виды публичной речи:

Социальная публичная речь помогает выразить родственные или общественные отношения. Сюда входят поздравления на праздниках, свадебные тосты, поминальные речи.

Церковное красноречие заключается в проведении проповеди, общении со служителями церкви. Такой вид не содержит логики, аргументов, профессиональной терминологии, слушатели не ищут в ней конкретных фактов.

Судебное красноречие присутствует в судебной практике. В отличие от церковного, содержит четкий стиль изложения и аргументацию. Судебная устная публичная речь состоит только из фактов, делится на обвинительную и защитную. Такие виды публичных выступлений отличаются от других своей степенью ответственности, так как содержание речи влияет на судьбу человека.

Академическое искусство публичной деятельности несет конкретную, наполненную профессиональной терминологией или научными выражениями речь. Сюда входят следующие жанры публичных выступлений: научные доклады, обзоры, лекции.

Политические жанры публичной речи представляют собой произношение речи на темы экономики, политики, социальной сферы. Политическое красноречие проявляет себя на митингах, агитаторских и патриотических мероприятиях.

Помимо видов, различают методы красноречия, которые помогают составить четкий и понятный текст, максимально приближенный к цели. Методы красноречия разработаны много веков назад, включают в себя отдельные правила публичного выступления:

Красноречие заключается в употреблении кратких, понятных для аудитории текстов.

Главная функция оратора заключается в донесении до аудитории полезной, достоверной информации. Методы или приемы влияния на слушателей не должны нарушать их права. Но далеко не всегда психологические особенности публичного выступления соответствуют требованиям этики.

Не рекомендуется «растягивание» речи перед большой аудиторией, потому что внимание людей кратковременно, легко рассеивается.

Перед тем, как выступать перед публикой, следует научиться различать ее эмоциональное настроение.

Психология публичного выступления устроена таким образом, что от структуры приготовленного текста, употребления, призывающих к действию фраз зависит конечный результат мероприятия. Важную информацию располагают только в начале и конце речи. Такая специфика построения необходима для успешного и эффективного донесения материала, так как внимание публики в эти периоды максимально.

Речь оратора должна соответствовать нормам этики. Культура публичной речи соблюдается при любом условии, считается необходимым элементом произношения речи.

Эти правила не являются обязательным условием выступления оратора. Построение публичной речи зависит от вида, состава аудитории, ее деятельности и самого оратора. Приемы и правила выступлений определяются во время подготовки речи. Только постоянная тренировка дикции, ежедневные упражнения помогут добиться успехов и признания публики.

Существуют некоторые психологические особенности публичного выступления. Они заключаются в общении между оратором и аудиторией, вытекают из диалога между ними. Отношение двух сторон коммуникации носит объективно-субъективный характер, выступает в качестве совместной деятельности или сотрудничества.

Речь оратора имеет ряд особенностей:

Обратная реакция аудитории. Во время произношения речи оратор может видеть реакцию людей на его слова, наблюдать за переменной настроения публики. Отдельные слова, вопросы, мимика слушателей помогают понять их настроение и желание. Благодаря наличию обратной связи имеется возможность подкорректировать свою речь. Она преобразовывает монолог в диалог, устанавливает связь с публикой.

Устная речь. Особенности устной публичной речи заключаются в налаживании живого диалога между участниками. Устная форма общения имеет цель в виде конкретного собеседника и полностью зависит от него. Важным моментом выступления является организация речи для наиболее легкого понимания и восприятия. Устное публичное выступление очень эффективно, так как в отличие от письменного усваивает до 90 % информации.

Связь литературы и устной речи. Перед выступлением оратор готовит и обдумывает свою речь, используя научную, художественную или публицистическую литературу. Уже перед публикой он преобразовывает заготовленный текст в интересную и яркую речь, которую сможет понять любой человек. Только в ходе живого выступления оратор выстраивает предложения, учитывая реакцию окружающих, тем самым переходя от книжного текста к разговорному стилю.

Средства общения. В ораторской деятельности используются разные приемы воздействия и средства общения между участниками. Это вербальные и невербальные средства: мимика, жесты, интонация. Немаловажную роль играет культура публичной речи и соблюдение этики.

Для того чтобы уметь выступать в разных речевых жанрах, необходимо сначала научиться готовить тексты в различных стилях. Различные жанры выступления на публике предполагают использование разного рода приемов и правил для воздействия на аудиторию.

Общие приемы и требования к публичному выступлению:

Начало речи тщательно продумывают и готовят. Неудачно начатый диалог способен испортить имидж оратора.

Драма. Присутствие драматизма важно в любом речевом жанре. Она помогает заинтересовать публику путем спора или конфликта, используется в жизненных историях, описании происшествий, трагедий.

Эмоциональность в публичной речи считается обязательным условием выступления. Аудитория должна чувствовать небезразличность оратора к теме выступления, его отношение и переживание. Монотонный диалог без выражения эмоций не вызовет должного отклика аудитории.

Краткое изложение мыслей. Краткая четкая речь воспринимается слушателями лучше, вызывает больше доверия. Чтобы укладываться в отведенное для выступления время, необходимо научиться разговаривать кратко. Не зря говорят: «Краткость – сестра таланта».

Разговорный стиль речи. Требования к публичному выступлению включают в себя стиль выступления. Он должен быть разговорным, выглядеть как беседа между людьми. Разговорный стиль речи помогает легче усвоить информацию, привлечь внимание к теме. Нельзя употреблять много иностранных, научных терминов, непонятные слова заменяются на понятные.

К окончанию выступления подготавливаются так же тщательно, как к началу. Завершающий этап речи обязан привлекать внимание яркими и понятными фразами. Заключительные слова нужно отрепетировать для постановки правильной интонации голоса и тона.

Техника публичного выступления включает в себя 12 последовательных шагов, необходимых для достижения наилучшего результата в ораторской деятельности. Она понадобится для написания правильной речи и удачной ее интерпретации.

Технология публичного выступления:

- определяем цель речи;
- изучаем состав аудитории;
- создаем образ для выступления;
- определяем роль для выступления (кумир, хозяин, покровитель, добро, зло);
- пишем речь;
- проверяем ее согласно правилам написания публичного текста, соответствию моральным требованиям;
- выстраиваем речь согласно правилам визуального, кинетического, аудиального восприятия;
- при необходимости подготавливаем место выступления;
- настраиваемся на удачный исход выступления;
- само выступление;
- прислушиваемся к критике;
- следим за реакцией публики, выполняем анализ произведенного впечатления.

Выступив перед публикой, не останавливаемся на полученном результате, выполняем анализ выступления. Техника публичного выступления включает в себя следующий необходимый анализ речи: структура текста, тон произношения, интонация, структура речи, интерес публики к оратору.

Анализ необходим для дальнейшего исправления речевых или поведенческих ошибок, а также для оттачивания навыков.

Мастерство публичного выступления заключается в изучении частых ошибок других мастеров красноречия. За многовековую историю красно-

речия специалисты изучили распространенные ошибки публичного выступления опытных и начинающих ораторов. Научиться профессиональной ораторской деятельности, используя приемы и советы в общении опытных людей, намного проще, чем самостоятельно пройти длинный путь проб и ошибок.

Выделяют 10 ошибок начинающего оратора:

1. Различие интонации и тона речи с ее содержанием.

2. Недопустимо употребление оправдания – это выглядит непрофессионально.

3. Не стоит извиняться перед публикой.

4. Неуместная мимика.

5. Неправильный подбор слов и частиц «не».

6. Скучный монолог без присутствия юмора.

7. Всезнающий вид оратора, высокомерие.

8. Много лишних суетливых движений по сцене.

9. Монотонная неэмоциональная речь.

10. Неправильно расставленные паузы в предложении.

6.5. Аудитория. Средства воздействия

Для успешного выступления необходимо определить по нескольким критериям тип аудитории, перед которой вы собираетесь выступать: по возрасту, профессиональному признаку и уровню понимания, по отношению к воспринимаемой информации и степени однородности. Исходя из этого, применяйте правила риторического воздействия на эту аудиторию.

Аудитории можно разделить на типы по многим основаниям. Наиболее существенные для практики следующие:

- по возрасту – молодежная, среднего и старшего возраста;

- по отношению к оратору – благожелательная, равнодушная и неблагожелательная;

- по уровню подготовленности – хорошо подготовленная, подготовленная и малоподготовленная;

- по уровню образованности – высокообразованная, малообразованная;

- по профессиональному признаку – представители точных наук, гуманитарии, учащиеся, работающие и т.д.;

- по размеру – большая, небольшая;

- по степени однородности – однородная, разнородная;

- по типу психики – ригидная и гибкая;

- по уровню понимания – слушатели, воспринимающие без понимания; понимающие тему и предмет сообщения; понимающие содержание и овладевающие им;

- по отношению к воспринимаемой информации – сверхактивные, сопереживающие, потенциальные и негативные.

Предлагаем далее рекомендации по выступлению в различных типах аудитории. Они носят комплексный характер, включая известные на настоящий момент и проверенные ораторской практикой правила эффективного риторического воздействия на конкретную аудиторию.

1. *Однородная/разнородная аудитория.*

Однородная аудитория справедливо считается удобной и легкой для любого выступления. Разнородная включает разных по уровню и возрасту, профессиональной подготовке людей: родителей и детей, старшее поколение и молодежь, образованных и малообразованных.

Именно поэтому трудно найти подход к такой аудитории: как отмечал академик М. Старикович, очень трудно выступать перед широкой аудиторией в Политехническом музее в Москве, приходится читать лекцию по принципу булки с изюмом: «кто пришел плотно поесть, тот жует хлеб… а другой выковыривает изюминки – интересные детали».

Как выступать в разнородной аудитории? Ориентироваться надо на слабых слушателей, т. е. выступать как перед детьми. Сложные проблемы рекомендуется затрагивать так, чтобы спровоцировать вопрос от слушателей-специалистов – в таком случае конкретный вопрос можно будет осветить для них подробнее. В разнородной аудитории рекомендуется выносить на обсуждение только один вопрос.

2. Большая/небольшая аудитория.

Большой обычно считается аудитория более 30 человек. В большой аудитории выступать легче всего (как это ни парадоксально, на первый взгляд). Почему?

Большая аудитория охотнее верит оратору, чем маленькая. Большая аудитория как бы думает: раз мы вместе, мы не ошибемся. В большой аудитории сильно действует механизм заражения.

В большой аудитории всегда царит несколько приподнятое настроение: сам факт сбора большого количества людей создает обстановку приподнятости. Это, в свою очередь, облегчает воздействие на такую аудиторию – она обычно не настроена критически.

Реакция большой аудитории всегда интенсивнее и эмоциональнее. Кроме того, действует закон снижения интеллектуального уровня: чем больше аудитория, тем ниже в итоге оказывается ее средний интеллектуальный уровень.

Какие требования предъявляются к выступлению перед большой аудиторией?

Говорить следует с возвышения, вас должно быть хорошо видно.

Необходима краткость. Большая аудитория – самая нетерпеливая, она быстро устает. Речь должна быть яркой, фразы – броскими.

Ориентироваться следует на низкий уровень слушателей, говорить просто, если не сказать – примитивно.

Предпочтительнее индуктивная подача материала.

Эмоциональность оратора должна быть выше средней.

Необходимо предлагать четко и просто сформулированные решения.

Излагать и развивать одну точку зрения, аргументировать одну мысль.

Говорить короткими фразами, афористично.

Не нужно много и тщательно аргументировать. Не следует призывать аудиторию «давайте подумаем», – надо сразу говорить, о чем думать.

Выступая перед небольшой аудиторией, следует иметь в виду, что она всегда настроена более критично, чем любая большая аудитория, поэтому выступать в такой аудитории сложнее. Выступая в небольшой аудитории, необходимо учитывать следующее:

Выступать с трибуны только в случае крайней необходимости, лучше сойти вниз к слушателям. Предпочтительнее отказаться от микрофона.

Если слушатели рассеяны в зале, подойти к ним поближе. Не следует просить их пересесть в первые ряды.

Выступление должно напоминать беседу. Следует избрать стиль общения, близкий к разговорному. Аргументировать свои идеи надо тщательно и подробно. Эмоциональность выступления должна быть весьма умеренной.

Возможна как индуктивная, так и дедуктивная подача материала.

Следует приглашать аудиторию к размышлению, задавать ей вопросы. Необходимо выносить на обсуждение конструктивные предложения.

3. Подготовленная/неподготовленная аудитория.

Обычно выделяют три уровня подготовленности аудитории и соответственно три вида аудитории по степени подготовленности: хорошо подготовленная, подготовленная и неподготовленная (малоподготовленная) аудитория.

При выступлении перед хорошо подготовленной аудиторией необходимо акцентировать внимание на том новом, что она узнает из выступления. Главный мотив подготовленной аудитории – «что нового?». Темп речи должен быть достаточно высоким, так как подготовленная аудитория лучше понимает и доверяет быстрой речи.

Убеждать следует в основном логически, рационально, обращаясь к разуму слушателей.

Эффективно обращение к абстрактным рассуждениям и положениям.

Иррациональные и парадоксальные аргументы и доводы малоэффективны.

Эмоциональные моменты использовать строго дозированно, в основном для разрядки, а не для убеждения. Эффективна восходящая аргументация – от менее сильного аргумента к более сильным.

Диалогичность должна быть максимальной.

Наиболее эффективна двусторонняя аргументация, а также контраргументация.

Внимание удерживается ораторскими приемами (вопросы, повторы, обращения, риторические фигуры).

При выступлении перед подготовленной аудиторией нужна большая эмоциональность, чем при выступлении перед хорошо подготовленной аудиторией. Абстрактные рассуждения неэффективны, нужны конкретные доводы.

Необходимо делать для аудитории практические выводы. Рассуждения надо обязательно сопровождать примерами и иллюстрациями, подтверждающими выводы. Применение риторических приемов оказывается очень эффективным.

При выступлении перед малоподготовленной аудиторией рекомендуется говорить медленно: малоподготовленные люди лучше понимают медленную речь.

Эффективна вопросно-ответная форма выступления. Эмоциональность выступления должна быть максимальной. Необходимо приводить максимум примеров, случаев из жизни.

Эффективна односторонняя аргументация. Надо апеллировать к практическому результату (вы будете иметь…; вы сможете…; у вас не будет… и т.д.).

Эффективна нисходящая аргументация – от сильного аргумента к более слабым.

Эффективно широкое использование юмора. Убедительны иррациональные аргументы (парадоксы), эмоциональное давление.

Особенно эффективно риторическое средство – повтор. Убедительны ссылки на многочисленные авторитеты (академиков, профессоров, иностранных ученых), а также ссылки на известные исторические факты.

Эмоциональные аргументы намного эффективнее логических.

Главную мысль обязательно формулировать словами и повторять многократно.

4. Позитивно/негативно настроенная аудитория.

По настроенности к оратору или защищаемой им позиции выделяют позитивную (благожелательную), равнодушную (индифферентную) и негативную (неблагожелательную) аудиторию.

Благожелательно настроенная аудитория хорошо реагирует на одностороннюю аргументацию: данный прием аргументации оказывается в та-

кой аудитории самым эффективным. Тезис надо сформулировать прямо во вступлении. Наибольший эффект дает восходящая аргументация – от более слабых к более сильным аргументам. Выводы в позитивно настроенной аудитории не следует формулировать эксплицитно, не надо их подсказывать аудитории: ей приятнее сделать выводы самостоятельно.

С равнодушной аудиторией ораторам приходится сталкиваться весьма часто. Внимание такой аудитории необходимо завоевать. Для нее особенно эффективным оказывается увлекательное начало, рекомендуется максимально использовать приемы захвата и поддержания внимания: говорить с повышенной эмоциональностью, чаше обращаться к аудитории и отдельным слушателям, показывать слушателям возможные выгоды от прослушивания вашего выступления (я научу вас, как избавиться от колорадского жука; я покажу вам, как можно значительно сократить время на домашние дела; я расскажу вам о новом простом способе похудеть и т.д.), говорить коротко, рассказывать случаи из жизни.

Выступление в негативно настроенной аудитории, конечно, самое трудное. Статистика показывает, что 10 % любой аудитории негативно относится к лектору, оратору или к самой теме, предмету, вынесенному на обсуждение, и т.д. Причины тому самые разные: от личной неприязни к оратору до озабоченности собственными проблемами, головной боли и т.д. Поэтому не надо ставить задачу заинтересовать всех – это нереально.

Негативная аудитория формируется также за счет того, что любой человек не хочет легко и автоматически поддаваться влиянию другого человека (в нашем случае – оратора), принимать его тезисы в готовом виде и пытается оказывать оратору внутреннее сопротивление. Это своего рода самосохранение, попытка уберечься от чужого влияния, сохранить свой информационно-оценочный статус-кво. Это и приводит к скептицизму, который может быть усилен неопытностью или ошибками лектора, оратора.

Как же выступать в негативно настроенной аудитории? Надо, прежде всего, попытаться найти хотя бы нескольких союзников среди сидящих в зале и опереться на них. Вот некоторые правила выступления в негативно настроенной аудитории:

- не старайтесь переубедить всех;

- постарайтесь убедить или посеять сомнения в головах нескольких конкретных слушателей, которых вы выберете в зале;

- начинайте выступление с бесспорного – с того, в чем вы сразу достигнете согласия;

- декларируйте информационную цель вашего выступления (я не хочу вас в чем-то переубеждать, я ставлю цель просто информировать вас);

- если в процессе вашего выступления вы чувствуете, что оппозиция стала обостряться, немедленно превращайте убеждающую речь в информационную.

5. Аудитория с разным отношением к воспринимаемой информации.

Следует также учитывать, что та информация, которую предлагает оратор аудитории, может изначально вызывать разное отношение к ней слушателей. Выделяют несколько категорий слушателей:

- сопереживающие слушатели. Это слушатели, которые специально пришли, чтобы послушать выступление или оратора. У них есть интерес к теме либо к оратору как к личности. Сюда же относятся слушатели, которые заплатили деньги за то, чтобы послушать выступление. Замечено, что активность слушателей, заплативших за вход, несравненно выше тех, кто пришел бесплатно, причем сумма, уплаченная слушателями, значения не имеет;

- потенциальные слушатели. У них нейтральное отношение к информации, может быть интерес к отдельным фактам. Часто они пришли по моральным мотивам. Их внимание можно и нужно завоевать. Эти слушатели могут быть отнесены к равнодушной аудитории;

- сверхактивные слушатели. Таких обычно немного. Это, как правило, те, кого критикуют или хвалят, либо те, для кого выступление оратора имеет инструктивное значение. Эта категория слушателей не требует специальных ораторских приемов, какого-либо особого подхода;

- негативные слушатели. Они отрицательно относятся к теме, материалу или лектору либо ко всему этому, вместе взятому. Они могут быть принципиально не согласны с доводами или получать через критику внутреннее удовлетворение от участия в общественной жизни; могут они и просто в негативном отношении разряжать напряжение от личных неудач или плохого физического самочувствия.

Можно ли определить эти категории слушателей среди сидящих перед оратором? Негативные слушатели обычно перед началом выступления стремятся сесть в последние ряды, как можно дальше от оратора. Как к ним относиться? Если они не мешают – не замечать. Не надо стараться их заинтересовывать, эффект будет крайне мал, а сил на это пойдет много.

Сопереживающие и сверхактивные видны по активной позе слушания, потенциальные – по пассивной. Некоторые исследователи показали, что в среднестатистической аудитории ее активная часть, чье внимание оратору обеспечено, обычно составляет около 30 %, негативные слушатели – 10 %, а около 60 % аудитории – это потенциальные слушатели.

Если оратору удастся увеличить активную часть аудитории до 50-60 %, то этого вполне достаточно, чтобы выступление можно было считать удачным. Никогда не удастся заинтересовать всех, не надо к этому и стремиться.

6. Оценка эффективности публичного выступления.

Можно предложить самому оратору оценить после выступления некоторые параметры своего ораторского опыта. Для этого оратор должен ответить на следующие вопросы:

- Удалось ли завоевать внимание аудитории?
- Удалось ли удержать внимание на протяжении всего выступления?
- Уложился ли оратор в регламент?
- Все ли сказал, что хотел?
- Подчеркнул ли в заключение главное?
- Не сбивался ли, не отклонялся ли от темы?
- Уверенно ли чувствовал себя за трибуной, не дал ли повода усомниться в своей компетентности?
- Хотелось ли бы еще раз выступить перед этой аудиторией?

Вопросы для самоконтроля

1. Как происходит снятие психологических барьеров при установлении контакта?
2. Для чего необходим поиск совпадающих интересов с партнером по коммуникации?

3. Назовите основную функцию третьего этапа установления контакта.

4. Для чего используется метод «высказывание сомнений»?

5. Как осуществляется адаптация к партнеру по контакту?

6. Сколько времени нужно для формирования первого впечатления о человеке?

7. Какие этапы слушания вы можете назвать?

8. Определите роль фиксации информации в сфере общения.

9. Назовите три уровня слушания.

10. Какие виды слушания вы можете назвать?

11. Перечислите внутренние помехи слушания.

12. Охарактеризуйте внешние помехи слушания.

13. От чего зависит эффективность процесса слушания?

14. Как развить умение слушать критически?

15. Назовите правила эффективного слушания.

16. Какие методы позволяют осуществлять обратную связь в процессе слушания?

17. Назовите правила убеждения.

18. Как правильно формулировать вопросы?

19. Что такое публичная речь?

20. Какие типы аудитории вы можете назвать?

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ К МОДУЛЮ II

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

а) объект науки;

б) предмет науки;

в) деловое общение;

г) нет верного ответа.

(Выберите один ответ).

2. «…» – совокупность форм повседневного поведения человека (в труде, быту, общении с другими людьми), в которых находят внешнее выражение моральные и эстетические нормы этого поведения.

а) культура поведения;

б) деловая культура;

в) деловое общение;

г) нет верного ответа.

(Выберите один ответ).

3. Отметьте НЕправильное утверждение. Этикет носит … характер.

а) всеобщий;

б) условно-примирительный;

в) исторический;

г) условно-согласительный.

(Выберите один ответ).

4. Основным элементом корпоративного стиля является…

а) товарный знак;

б) постоянный набор цветовых компонентов;

в) слоган или лозунг фирмы;

г) фирменный блок компании;

д) особый шрифт.

(Выберите один ответ).

5. «…» – это броская фраза, подчеркивающая главную суть рекламы компании.

а) товарный знак;

б) постоянный набор цветовых компонентов;

в) слоган или лозунг фирмы;

г) фирменный блок компании;

д) особый шрифт.

(Выберите один ответ).

6. К барьерам непонимания относятся…

а) семантические;

б) невербальные;

в) фонетические;

г) идеологические;

д) стилистические;

е) логические.

(Выберите несколько ответов).

7. К культурным барьерам относятся…

а) национальные;

б) религиозные;

в) возрастные;

г) этические;

д) эстетические.

(Выберите несколько ответов).

8. Первое впечатление формируется о человеке за…

а) 30 минут;

б) 30 секунд;

в) 10 минут;

г) 5 минут.

(Выберите один ответ).

9. Процесс слушания делится на…

а) 5 уровней;

б) 2 уровня;

в) 3 уровня;

г) 4 уровня.

(Выберите один ответ).

10. При таком слушании с говорящим устанавливается *обратная связь*.

а) активном рефлексивном слушании;

б) нерефлексивном слушании;

в) эмпатическом слушании;

г) направленном, критическом слушании.

(Выберите один ответ).

МОДУЛЬ III. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

ГЛАВА 7. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ В БИЗНЕСЕ

7.1. Общение в различных деловых ситуациях. Структура, фазы, процесс деловой беседы

Сутью общения в различных деловых ситуациях является то, что оно имеет регламентированный (целевой) характер и ограничивается рамками определенной темы или круга вопросов. Оно осуществляется, как правило, в ходе делового взаимодействия, в рабочей обстановке как в форме непосредственного личного контакта, так и через технические средства.

Можно назвать такие ситуации делового общения, как деловая беседа, совещание, заседание, собрание, переговоры, презентация, конференции и телеконференции, деловая переписка (теперь все чаще – по электронной почте). Консультация специалиста (врача, юриста) по конкретному вопросу, консилиум, интервью журналисту, задания подчиненным, их отчеты перед руководством, выступление студента на семинаре, сдача экзамена, зачета – все это примеры ситуаций делового общения.

Исследователями отмечаются некоторые современные тенденции в изменении роли, содержания и качества делового общения.

Во-первых, наблюдается значительное усиление в современной жизни, как в нашей стране, так и за рубежом, роли общения, причем как делового, так и межличностного. В настоящее время расширились контакты между людьми, особенно в сфере международных отношений. В России существенно усилилась роль общения в процессе создания и оказания различных услуг.

Во-вторых, происходит заметное ослабление роли непосредственного общения в связи с развитием электронных коммуникационных систем и виртуальной организации труда.

В-третьих, на характер общения оказывает существенное влияние социально-экономическое и политическое расслоение современного российского общества.

Результаты деловых отношений нередко зависят от персональных переговоров и диалогов. Бизнес-контакты, завязавшиеся в письменном виде либо посредством телефонной связи, получают развитие в личных беседах. Участники собеседования применяют при этом все многообразие коммуникативных средств: пользуются не только речью, но и жестами, мимикой, личностным влиянием.

К официальному общению, имеющему собственную логику и традиции, необходим специальный подход. Оно регламентируется этическими принципами и предписаниями и диктует необходимость непременной подготовительной работы. Ее структурные понятия очень четкие.

Деловая беседа обычно является разговором двух собеседников, вот почему им следует учитывать личностную специфику оппонента, его мотивы, речевые особенности, применять этикет. Межличностная коммуникация предусматривает разнообразие методов влияния на собеседника.

Управленческая теория рассматривает беседу в качестве вида специально устроенного тематического разговора, предназначенного для регулирования административных целей. Беседы проходят в официальной обстановке, а их характеристика очень четкая.

Целью деловой беседы обычно становится желание одного из участников коммуникации с помощью слов повлиять на другого или на целую группу сотрудников, чтобы подтолкнуть к деятельности, переменам в существующей рабочей обстановке либо во взаимоотношениях, улучшить их качество.

Еще одной целью деловой беседы становится потребность формирования руководством выводов и решений, основанных на мнениях и рассуждениях работников.

Преимущество деловых бесед перед иными видами речевого общения заключается:

- в быстроте реакции на реплики собеседников, помогающей получению нужного результата;

- в увеличении информированности администратора с помощью учета, контроля и мониторинга точек зрения, суждений, мыслей, доводов и скептических высказываний, услышанных во время собеседования;

- в целесообразности гибкой разумной совокупности методов исследования обсуждаемой темы, являющейся следствием решения проблемы и притязаний всех сторон.

В деловой беседе руководитель способен непосредственно откликаться на высказанные реплики и учитывать точку зрения и интересы сотрудников вследствие эффекта обратной связи.

Деловая беседа ориентирована на воплощение определенных функций:

- отыскание новейших направлений;
- запуск перспективных проектов;
- взаимообмен данными;
- регулирование инициированных мероприятий;
- взаимная коммуникация сотрудников одного предприятия;
- содействие деловым контактам между учреждениями, фирмами, отраслями.

Четко продуманная и организованная деловая беседа дает отличные результаты для улучшения работы организации.

Результаты деловой беседы определяются не только степенью подготовленности к ней, но и построением самого разговора. Избежать ошибок можно, используя наработанные методики проведения деловых бесед и соблюдение их принципов.

Основные принципы проведения деловой беседы:

Принцип рациональности предполагает сдержанность поведения, особенно в случае проявления партнером эмоциональности. Отсутствие контроля над эмоциями обычно негативно влияет на принимаемое решение.

Принцип понимания означает, что необходимо найти точки соприкосновения с собеседником в диалоге.

Принцип достоверности означает обязательность достоверности и подлинности информации, передаваемой собеседнику – даже в том случае, когда он предоставляет ложную информацию.

Важным психологическим принципом является разграничение предмета беседы с собеседником. Субъективное отношение к оппоненту может повлиять на объективность оценки вопроса. Конструктивный разговор должен строиться на разграничении событий с точками зрения, а мнений – с переживаниями.

Конкретизацией подобных общих принципов проведения деловых бесед являются правила их осуществления, способствующие безопасности и эффективности переговоров.

Правило двойного интереса заключается в том, что каждый из беседующих имеет двойную заинтересованность: не только суть и содержание темы беседы, но и сотрудничество с партнером. Поддержание плодотворных отношений является не менее значимой задачей в беседе, чем взаимообмен сведениями.

Для этого необходимо:

- не торопиться с выводами о побуждениях и замыслах собеседников, исходя из собственных предположений;

- сосредоточенно выслушивать оппонента и показывать, что он понят;

- озвучивать свою заинтересованность и свои цели вместо спора о прошедшем, причем мысли должны быть выражены ясно и четко;

- обсуждать перспективные действия.

Акцент на заинтересованности в партнере считается также значимым правилом, которое поможет серьезно облегчить задачи обоих собеседников. Фразы: «понятно», «интересно», «приятно узнать», естественно вставленные в разговор, создадут непринужденную атмосферу и помогут выразить согласие и взаимопонимание. Эта же задача может быть решена, если обращаться к собеседнику, называя его по имени и отчеству, а также не проявлять беспокойства и раздражительности.

Поддержать заинтересованность поможет и желание уточнить добавочные либо вспомогательные сведения.

Не стоит нарушать взаимосвязь, оспаривая отдельные моменты в утверждениях партнера. Его неправоту можно показать невербально: взглядом, тоном или жестом.

Каждый разговор является способом отыскания точек соприкосновения. Чтобы диалог прошел успешно, не советуют начинать его с противоречий. Обычно начинают с таких тем, мнения по которым совпадают, к примеру, о погоде. Это делается для того, чтобы с самого начала не прозвучал отрицательный ответ и не пришлось тратить усилия на переубеждение собеседника. Специалисты рекомендуют всегда иметь несколько заранее заготовленных фраз, ответы на которые бывают только позитивными.

Подготовка к деловой беседе начинается с важнейшего этапа – планирования, заключающегося в формулировании проблем и задач встречи, а также создании плана переговоров и методов его осуществления. Профессионалы советуют:

- обдумать и взвесить предполагаемый процесс намеченного разговора, составить его программу;
- собрать всю нужную информацию о возможном собеседнике;
- протестировать эффективность своих доводов, требующихся для обоснования своих убеждений и замыслов;
- проверить логичность своих определений и мыслей;
- продумать варианты реакции собеседника или оппонента на выдвигаемые аргументы.

Назначение времени и места будущего разговора зависит от позиции и установки участников. Она может проводиться на своей, чужой либо нейтральной территории. После проведения оперативной подготовки необходимо проконтролировать и отредактировать собранные и подготовленные материалы и придать плану будущего собеседования окончательную форму.

Перспективы на успешное завершение делового диалога увеличатся при тщательной подготовке к ней.

Конструкция делового разговора состоит из 5 этапов:

- начало беседы;
- предоставление сведений;
- аргументирование;
- ниспровержение аргументов оппонента;
- утверждение предложений.

Все эти этапы должны базироваться на профессиональных знаниях, понятности, логичности, а также личностных качествах собеседников. Построение плана беседы должно основываться на возможности различных вариантов ее исхода.

На первой стадии – в начале диалога – важно найти контакт с партнером, организовать привлекательную обстановку, заинтересовать собеседника и завладеть инициативой. Желательно пользоваться специальными приемами, начинающими диалог. К ним относятся:

- методика освобождения от напряженности, способствующая установлению тесных контактов с оппонентом;
- способ зацепить собеседника, позволяющий быстро ввести в курс проблемы;
- метод стимуляции фантазии, предполагающий возникновение большого количества вопросов;
- методика непосредственного подступа к проблеме.

Корректным началом разговора считается знакомство, точная формулировка его цели и задач, номинация темы, сообщение регламента рассмотрения вопросов.

На этапе предоставления информации следует выяснить запросы и мнения партнера, его побуждения, доводы и пожелания, сообщить запланированные сведения, проанализировать позицию собеседника.

В процессе аргументирования не стоит игнорировать любые мелочи, которые могут играть порой решающую роль. Необходимо помнить о простоте, ясности, убедительности понятий.

В фазе опровержения суждений соперника следует нейтрализовать его замечания. Для этого необходимо излагать свои аргументы убедительно, без сомнения, не допуская возможности опровержения своего мнения. Логика отрицания заключается в анализе сомнительной информации, нахождении истинной причины, отборе концепции и методики. При этом применяются разнообразные приемы и уловки.

На этапе принятия решений подводятся итоги аргументации, которую принял и одобрил собеседник, устраняются отрицательные нюансы и выводы, закрепляется и подтверждается достигнутый результат, предлага-

ются темы для дальнейшего сотрудничества. На данной стадии нельзя проявлять неуверенность, чтобы партнер также не начал сомневаться в принятом решении.

Необходимо всегда иметь в запасе дополнительный аргумент для подтверждения своего тезиса в случае колебания оппонента. Рекомендуется контролировать поведение партнера для предвидения его последующих действий.

Самостоятельными видами деловых бесед присуща такая классификация:

- при оформлении на работу;
- при освобождении от должности;
- по поводу возникшей проблемы;
- дисциплинарного характера.

Первая разновидность имеет тип ознакомительной, основной задачей которой является выяснение и оценка деловых качеств претендента на должность. Руководителю требуется задать соискателю всего несколько базовых вопросов, содержащих информацию о человеке: уровень образования, опыт трудовой деятельности, имеющиеся навыки и способности, причины поиска работы, уровень притязаний на оплату. Порой приходится уточнять также личностные качества.

Собеседование по поводу ухода сотрудника может быть двух видов: добровольный расчет либо вынужденный. В первом случае администратору следует выяснить причины увольнения – это обусловлено вниманием к улучшению управления организацией. Обычно в таких случаях удается узнать полезную информацию, позволяющую решить некоторые проблемы.

Третья разновидность – разговор с работником, с которым вынуждены расстаться. Как правило, он весьма сложен для руководителя. В процессе такой беседы следует соблюдать деликатность, но при этом верно и справедливо изложить претензии к нему. Существуют специальные правила и советы, как следует вести подобный разговор.

При осуществлении проблемных и дисциплинарных бесед также следует относиться с вниманием к возникшим обстоятельствам, нельзя действовать сгоряча, надо тщательно выяснить причины происшедшего и найти решение.

Построение аргументации может основываться на риторических и спекулятивных методах. К риторическим относятся:

- фундаментальный, заключающийся в прямой апелляции к партнеру;
- противоречие, основанное на нахождении разногласий в доводах;
- методика выделения заключений, которая приводит к нужным результатам через промежуточные выводы;
- сравнительный;
- метод расчленения, основанный на выделении отдельных частей;
- способ «бумеранга»;
- бойкот;
- смещение акцентов и выдвижение на первый план своих интересов;
- выводящий метод, основанный на поэтапной перемене сущности проблемы;
- опросный способ, заключенный в заранее заданных вопросах;
- методика явного содействия.

Спекулятивными методами можно считать:

- технику утрирования;
- анекдотическую;
- технологию использования авторитета;
- технику сомнения в личности собеседника;
- способ изоляции, заключающийся в преподнесении отдельных выражений в измененном виде;
- преобразование направления, основанное на переходе к иному вопросу, не имеющему отношения к диспуту;
- вытеснение, заключающееся в преувеличении второстепенных проблем;
- техника заблуждения, при которой сообщаются запутанные сведения;
- отсрочка – затягивание разговора;
- апелляция, основанная на обращении к сочувствию;
- искажающая техника;
- вопросы-капканы.

Специалисты рекомендуют при проведении деловой беседы пользоваться следующими фразами:

- «Каково ваше мнение по этому поводу?»;

- «Как вы считаете?..»;

- «Верно ли я понял вашу точку зрения?»;

- «Не стоит ли нам с вами проверить еще один вариант?»;

- «Не думаете ли вы, что ситуация сейчас не в пользу вашего суждения?».

7.2. Организация и проведение деловых совещаний

Одним из организующих моментов делового совещания является правильно составленная повестка. Это, как правило, письменный документ, рассылаемый заранее участникам и содержащий следующую информацию: прежде всего, тему совещания; цель совещания; перечень обсуждаемых вопросов; время начала и окончания совещания; место, где оно будет проходить; фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации людей и ответственных за подготовку вопросов; время, отведенное на каждый вопрос; место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по решению проблем. В тех случаях, когда люди не информированы, на совещаниях высказывают мнения, точки зрения, что провоцирует дискуссию и не способствует принятию эффективного решения.

Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине. Важнейшим требованием эффективного проведения совещания является наличие хорошо проработанного материала, информационного сообщения, которое готовит выступающий. Текст выступления целесообразно написать во время подготовки, он должен состоять из трех частей (рисунок 7.1).

Рисунок 7.1 – Структура доклада делового совещания

Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов.

Руководителю делового совещания важно:

- начать его вовремя, сообщить о регламенте;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;
- предупредить о «снятии» выступлений не по существу вопроса (например, эмоциональные оценки людей и событий, мнения вместо конструктивных предложений, сообщение по поводу и т. п.);

Если используется критика, то необходимо требовать ее *конструктивности.* Это значит:

- называть конкретные факты и их причины, не переходить на личность, а высказываться по поводу действий и ошибок, предлагать пути решения проблемы, устранения просчета, недостатка;
- жестко вести совещание по пути к намеченным целям, для этого обеспечить отдачу от каждого участника и придать конструктивный характер обсуждению в целом;
- регулировать направленность и деловитость выступлений, для чего следует не допускать затягивания выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного анализа, реальных предложений, решений, идей;
- соблюдать корректность дискуссии;
- использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;

- подводя итоги совещания, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;

- завершить точно в назначенное время.

Проведение совещания должно четко регламентироваться. Известно, что древние греки могли беспрерывно слушать и произносить речи, продолжительность которых составляла до 6 часов. Но в информационный век каждый настолько дорожит временем, что произносить длинные речи – это значит не уважать права других людей. Поэтому в публичном выступлении важно соблюдать регламент – время, устанавливаемое на собрании, конференции и т.п. для выступления каждого участника. Доклад обычно занимает до 20 мин, сообщение – до 10, речь на митинге длится около 8 мин, приветственное слово – 5 мин. Превышение регламента раздражает слушателей, в этом случае ведущий мероприятия часто прерывает говорящего.

Чтобы уложиться в отведенное время, следует рассчитать объем подготавливаемого текста из расчета 1 лист формата А4, напечатанный с одинарным интервалом 14-м шрифтом – 2,5 мин звучания при нормальном темпе (100-120 слов/мин).

Продолжительные выступления не могут быть целиком охвачены вниманием. Где-то к 15-й минуте с момента начала выступления внимание рассеивается. Если вам хочется, чтобы вас слушали и слышали, то стоит позаботиться о том, чтобы слушатели расслабились именно в те минуты, которые кратны 15: в эти минуты их внимание наиболее рассеянно. Покажите фрагмент видеозаписи, расскажите историю, используйте юмор. После незначительной паузы, заполненной приятным восприятием легкого материала, слушатели будут снова готовы размышлять о серьезном. Иногда выступающего просят пораньше завершить речь, мотивируя это объективными причинами. В таких случаях лучше пойти навстречу или хотя бы договориться о менее продолжительном сокращении выступления. Если же этого не сделать, то раздраженные люди все равно не будут хорошо воспринимать сказанное.

Чтобы уложиться в отведенное для выступление время, некоторые ораторы преувеличивают темп речи. Этого делать не следует, т. к. слушатели не понимают речь, произносимую скороговоркой.

Если вы ведете совещание, то его время надо рассчитать так, чтобы всем присутствующим была дана возможность высказаться. Это следует учитывать при обсуждении регламента. Обычно на совещании не произносят длинных речей, а объемную информацию раздают участникам для ознакомления в печатном виде заранее.

Если вы ведете дебаты, то должны помнить, что ваша задача – строго следить за соблюдением регламента, не позволять ни секунды больше, чем определено, говорить ни одному участнику мероприятия.

Сэкономить время и передать больше информации вы сможете, если подкрепите свои слова наглядными материалами. И тут неоценимую помощь окажут не только презентации, но и раздаточные материалы.

При планировании выступления обязательно учитывайте время, которое нужно будет потратить для ответов на вопросы.

7.3. Теория и практика переговорного процесса

Переговоры как сложный процесс, неоднородный по задачам, характеризуется определенной динамикой и состоит из нескольких этапов, характеризуемых особой спецификой информационного обращения в коммуникативном акте.

Технология переговоров – это совокупность определенных условий, методических рекомендаций, методов и образцов поведения, используя которые, деловому человеку существенно легче выстроить переговорный процесс эффективно и добиться своей цели, не нарушая при этом интересов партнера.

Общие рекомендации по ведению переговоров:

- строго соблюдать принятые организационные условия;
- обеспечить максимум бытовых, культурно-развлекательных (при наличии возможности и желания) и других условий;
- избегать позиционного торга;
- эффективнее обсуждать интересы, а не позиции;
- находить взаимовыгодные варианты в спорных ситуациях;

- увеличивать «пирог» или «шкуру неубитого медведя»;
- не поддаваться давлению со стороны собеседника;
- использовать дипломатический и светский этикет;
- активнее применять современную технику и тактику переговоров.

В практике деловых переговоров чаще применяются два базовых метода – позиционного торга (конфронтационный подход) и принципиальных переговоров или переговоров по существу (конструктивный подход). Первый позволяет реализовать свою исходную, обычно завышенную позицию с наименьшими уступками. Однако он не вполне удовлетворяет обе стороны, так как чаще всего приводит к «серединному решению» и основан на манипулировании поведением партнера, оказании давления на него.

Метод принципиальных переговоров более предпочтителен, так как партнеры руководствуются стремлением достичь обоюдоприемлемого решения, абстрагируясь от частичных интересов.

Выделяют следующие *стили ведения переговоров*: мягкий, жесткий, рациональный (таблица 7.1).

Таблица 7.1 – Стили ведения переговоров

Мягкий стиль	*Жесткий стиль*	*Рациональный стиль*
Участники-друзья	Участники-противники	Участники – стороны, совместно решающие проблему
Цель – достижение соглашения при сохранении отношений любой ценой	Цель – достижение своей цели (победы) любой ценой	Цель – получение разумного результата при сохранении отношений
Делать уступки для сохранения отношений	Требовать уступок в качестве условий для продолжения отношений	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Доверять другим	Не доверять другим	Вести переговоры независимо от степени доверия
Поддаваться давлению	Применять давление	Использовать доводы, а не давление
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Поиск решения для сохранения отношений	Поиск решения для реализации своих задач	Поиск вариантов выбора – решать позже
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях

Мягкий стиль	*Жесткий стиль*	*Рациональный стиль*
Мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы	Жесткий курс: в отношениях с людьми и при решении проблемы	Мягкий курс в отношениях с людьми и жесткий – при решении проблемы
Добиваться сохранения отношений ценой уступок, но впоследствии может появиться чувство обиды	Добиваться победы давлением, но возможна потеря отношений и перспективы дальнейшего сотрудничества	Добиваться результата, максимально учитывающего интересы обеих сторон

Тактика ведения переговоров – это совокупность определенных приемов, позволяющих в конкретных ситуациях переговорного процесса добиваться поставленной (возникшей) цели. К наиболее общим тактическим приемам относятся:

- «уход» или «уклонение от борьбы», применяемые тогда, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения;

- «выжидание», связанное с «вытягиванием из партнера наибольшего количества сведений для принятия собственного решения»;

- «выражение согласия» (или «выражение несогласия») – прием подчеркивания общности или, наоборот, полного расхождения во мнениях;

- «салями» – разновидность выжидания или медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими слоями колбасы «салями»;

- «пакетирование» – заключается в том, что к обсуждению предлагается не один вопрос или предложение, а несколько, где одновременно имеются привлекательные и малоприемлемые для партнера предложения;

- «завышение требований» – в состав обсуждаемых проблем включаются предложения, заведомо неприемлемые для партнера и др.

На конкретных этапах могут применяться другие методы и приемы:

- «прямое открытие позиции» – добровольное полное раскрытие своих интересов и обоснование важности удовлетворения их как жизненной необходимости;

- «принятие первого предложения партнера», когда это приемлемо, когда есть опасность ужесточения партнером в дальнейшем своей позиции;

- «возражение партнеру», «упреждающая аргументация», «констатация существенных различий», «вынесение спорных вопросов за “скобки”», «поиск общей зоны решений», «сюрприз», ««ультиматум» или «последнее слово», «двойное толкование» и др.

К некорректным приемам ведения переговоров можно отнести:

- агрессивная самопрезентация;
- умышленный обман;
- сомнительность намерений;
- неясность полномочий;
- преднамеренный выбор неподходящего места для проведения переговоров;
- «утечка» ложной информации о ходе переговоров;
- использование в целях влияния и давления психологических слабостей, этических недостатков участников переговоров и др.

Против таких приемов можно применять следующие *контрприемы:*

- упреждающее информирование, т.е. предание гласности, что и как может применить против участников переговоров недобросовестный партнер;
- составление плана – с целью быть психологически готовым к быстрой и спокойной реакции на случай непредвиденных обстоятельств, необходимости нейтрализации возможных нападок, лжи и дезинформации;
- профилактическая тренировка – использование для предотвращения случаев, в которых ущерб от подобных воздействий может быть особенно велик;
- психологические защитные меры («уходы») – в случае, когда манипулятор пытается добиться быстрой однозначной реакции «на месте». В такой ситуации важно уметь распознать подобные намерения, «сделать паузу», прервать контакт, проанализировать выявленные подозрения на манипулирование и принять решение на его пресечение;
- отсутствие реагирования – проявление выдержки, сдерживание импульсивных реакций, на которые рассчитывает партнер, и продолжение переговоров в конструктивном плане;
- логическое противостояние – наработка опыта полемики в неблагоприятных ситуациях деловых переговоров;

- жесткое противодействие – пресечение попыток манипулирования, грубый отпор, обращение к другим участникам переговоров с объяснением сущности того, что происходит;

- «мягкий ответ», т.е. намек противнику, что его уловки разгаданы;

- встречное манипулирование – использование против партнера его же оружия.

В процессе переговоров правильно подобранные аргументы являются очень важными.

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение партнера, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные участниками переговоров.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: *доказательная аргументация,* когда требуется что-то доказать или обосновать, и *контраргументация,* с помощью которой опровергаются доводы партнеров по переговорам.

При аргументации и контраргументации можно использовать следующие основные ***методы.***

Фундаментальный метод заключается в прямом обращении к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, на которых базируется ваше доказательство. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы вашего собеседника.

Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством.

Метод противоречия представляет собой выявление противоречий в аргументации противника. По своей сущности данный метод относится к оборонительным.

Метод извлечения выводов базируется на точной аргументации, приводящей постоянно, шаг за шагом посредством частичных выводов, к желаемому выводу.

Метод сравнения заключается в удачном подборе сравнений.

Метод «да – но». Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы, которые при этом отражают или только преимущества, или только слабые стороны проблемы. Но поскольку в действительности у любого

явления имеются как плюсы, так и минусы, то имеет смысл использовать метод «да – но», позволяющий проанализировать и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше – плюсов или минусов.

Метод кусков заключается в расчленении выступления партнера на отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так: «Это точно»; «На это существуют различные точки зрения»; «Это и то полностью ошибочны». При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их опровергнуть.

Метод «бумеранга» дает возможность использовать оружие партнера против его самого. Это метод не имеет силы доказательства, но может оказаться очень эффективным, если применять его с некоторой долей остроумия.

Метод игнорирования состоит в том, что, если вы не можете опровергнуть аргумент оппонента, попробуйте его игнорировать.

Метод опроса основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию.

Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...?». Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

Метод видимой поддержки. К примеру, ваш партнер изложил свои аргументы, и теперь вы берете слово. Вы ему не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение своей мысли привести и такие факты... Но все это вам не поможет, так как...» – теперь наступает черед ваших контраргументов.

Таким образом, создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов.

7.4. Пресс-конференция: подготовка к пресс-конференции; проведение пресс-конференции

Пресс-конференция – встреча официальных лиц (руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т. п.) с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным вопросам. Это общепринятое и эффективное средство предоставления прессе такой информации, которая работает на паблисити фирмы, организации, личности и на поддержание необходимого уровня паблик рилейшнз.

Пресс-конференцию никогда не следует собирать только для того, чтобы обнародовать документ или информацию, которую с таким же успехом можно передать с помощью пресс-релиза. Она является также эффективным средством выдачи информации «не для протокола», когда ее не стоит распространять в печати и когда предпочтительнее личные информационные контакты журналистов с официальными лицами.

Инициаторами пресс-конференций обычно выступают органы власти, организации, «важные» персоны, но они могут проводиться и по инициативе самих журналистов, заинтересованных в профессиональных комментариях тех или иных событий.

Таким образом, *цель пресс-конференции* – это информационно-управленческая направленность, т. е. представление точки зрения фирмы (организации) на некоторую общественно значимую проблему в контексте стратегической коммуникативной политики, а также для поддержки имиджевых и рекламных целей.

Для того чтобы чувствовать себя увереннее на пресс-конференции, не только проинформируйте прессу о готовящейся конференции, но и сами вступите в контакт с журналистами, постарайтесь познакомиться с ними поближе, станьте ценным для репортера «источником» сведений. Как бы вы ни были заняты, для представителей прессы всегда держите дверь открытой, будьте доступны, дайте им знать, что вы готовы для контакта по

их просьбе. Старайтесь знакомиться с ними в неформальной обстановке, если такая возможность представляется; поощряйте их задавать вам вопросы, выражать любые жалобы, которые у них есть или о которых они слышали, а также высказывать их мнения по важным для вас вопросам. Многие вопросы журналистов могут показаться вам примитивными, ибо только некоторые из них разбираются в управлении. Постарайтесь это не демонстрировать, не отмахивайтесь от таких вопросов, чтобы не оказаться в неприятной ситуации; используйте благоприятный случай познакомить журналиста с вашей организацией, производимыми ею товарами и услугами.

Ответы готовьте разные, как можно откровеннее и полнее. Они могут носить предварительный характер, гипотетический, подготовьте объяснение, с чем это связано; ответ «Не для записи» используйте как можно реже, в тех случаях, когда вы хотите обсудить ситуацию, не высказываясь по существу дела публично. Когда речь идет о конфиденциальной информации, то еще одним вариантом ответа может быть заявление, что в настоящее время у вас нет данных, чтобы ответить, но что вы в самое ближайшее время свяжетесь с репортером, задавшим вопрос, и ответите на него. Такие ситуации нужно предвидеть и заранее к ним готовиться и, если обещаете ответить позже, это нужно потом обязательно выполнить. Нежелательно при ответах на вопросы использовать фразы типа «Без комментариев». Постарайтесь иметь ответ на любой случай; продумайте все термины и их адекватную интерпретацию, не используйте в ответах жаргонные, арготические слова и выражения, т. к. на пресс-конференции это недопустимо. И, наконец, разыграйте потенциальную пресс-конференцию в ролях, с участием в ней ваших юридических и технических экспертов. Поручите им отследить ваше сообщение и ответы на вопросы с профессиональной и коммуникативной точек зрения. Такие репетиции придадут вам уверенность.

Пресс-конференцию рекомендуется проводить в специальном помещении: в комнате для встреч, заседаний, совещаний, но не в чьем-либо офисе или в большом актовом зале, где все будут смотреть в спину друг другу либо разбредутся по всему огромному помещению, что создаст неудобства для коммуникации. Для выступающих должны быть подготовлены карточки с их именами и фамилиями, написанными так, чтобы можно

было прочесть с самого дальнего ряда в зале. Все члены ПР-команды, если такая есть, должны иметь значки со своими именами для более эффективной коммуникации с ними.

Специалисты рекомендуют проводить пресс-конференцию продолжительностью не более 60 минут. Ее длительность должна быть объявлена заранее – чтобы журналисты знали, сколько у них будет времени для вопросов и как долго они будут заняты. Незадолго до завершения пресс-конференции следует дать знать аудитории об этом, например, объявив, что следующий вопрос будет последним.

Структура пресс-конференции:

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

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

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

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

Ведущий пресс-конференции должен:

- не допускать преувеличений, называя вещи своими именами;
- проявлять уважение к своим конкурентам, политическим противникам, недоброжелателям;
- не стремиться убедить других в том, что успех – личное достижение, помнить о своей команде и всех тех, кто работал на успех;

- избегать вступать в споры и давать односложные ответы типа «да», «нет»;

- не касаться тем, освещение которых в прессе для вас нежелательно;

- не проявлять пристрастия или неприязни к кому-либо из ваших гостей;

- стараться замедлять темп задаваемых вопросов, давая более обстоятельные ответы на некоторые из них;

- отказаться от втягивания в спор или дебаты.

7.5. Торги: виды торгов; технология ведения торгов

Торги представляют собой один из видов коммуникации. Торги отражают стремление деловых партнеров убедить друг друга во взаимной выгоде согласованных действий и решений. Именно убеждение побуждает деловых партнеров к конкретным действиям.

В соответствии с действующим законодательством, основным способом удовлетворения государственных нужд в области поставок требуемых товаров, работ, услуг, являются госзакупки. Заказ на госзакупки размещается двумя способами: конкурентным (путем проведения торгов) и неконкурентным (без проведения торгов).

Конкурентная форма размещения заказов сводится к отбору поставщиков по заранее выбранным критериям. Основным принципом госзакупок в данном случае является равноправное состязательное участие. Госконтракт заключается с победителем, удовлетворяющим требованиям документации заказчика, предложившим наиболее выгодные условия договора.

Закон № 44-ФЗ выделяет следующие формы торгов:

- конкурс;

- аукцион;

- запрос котировок;

- запрос предложений;

- двухэтапный конкурс.

Конкурс, как способ госзакупок, применяется для определения поставщика в отношении сложных дорогостоящих поставок. Победитель конкурса определяется в совокупности по нескольким критериям, в том числе, таким как качество, цена, наличие успешного опыта аналогичных поставок.

Аукцион отличается от конкурса тем, что основным критерием выбора поставщика является цена. Госконтракт заключается с участником, который выставил наименьшую стоимость поставок.

Как в случае конкурса, так и в случае аукциона заказчик в соответствующих торговых системах размещает заявку на госзаказ с описанием требований к поставляемым товарам, работам, услугам, и в течение установленного срока принимает заявки участников. К торгам допускаются заявки, направленные в сроки и составленные с учетом изъявляемых требований. После наступления условленной даты прием заявок прекращается и начинается рассмотрение полученных предложений.

Электронный аукцион может проводиться также в электронной форме через специализированные торговые площадки. Такой способ набирает все большую популярность, так как значительно упрощает процедуру госзакупок и является доступным для большого круга участников и прочих заинтересованных лиц. Для участия в электронных торгах поставщик должен иметь аккредитацию на соответствующей площадке и электронную цифровую подпись.

Особенностью такого способа торгов, как запрос котировок, является то, что заказчик посредством единой информационной системы и электронных каналов связи направляет заявку на заключение госконтракта неограниченному кругу лиц. Контракт заключается с поставщиком, предложившим наименьшую цену.

Запрос предложений – конкурентный способ осуществления госзакупок, при которых заказчик информирует потенциальных поставщиков об имеющихся потребностях и приглашает подавать соответствующие заявки.

Следует отметить, что последние два способа проведения торгов проводятся только в определенных случаях при соблюдении установленных ограничений на сумму контракта, виды закупаемых товаров, работ, услуг и с учетом прочих условий.

В деловой практике приняты также другие способы классификации торгов. Так, зависимости от способов привлечения участников выделяются открытые, закрытые торги и с ограниченным участием. Открытые торги, как правило, проводятся в электронной форме, и принять в них участие может любой желающий. Открытая процедура необходима для привлечения максимального количества участников.

В отдельных случаях заказчик может выставлять определенные требования к квалификации поставщика – наличию необходимого опыта, лицензий, допусков, членстве в специализированных саморегулируемых организациях. Такая форма определения поставщика является торгами с ограниченным участием и призвана не допустить участников, не удовлетворяющих заявленным критериям.

Закрытая форма торгов проводится преимущественно в отношении госзакупок, составляющих государственную тайну. К процедуре допускается ограниченное количество компаний, получивших приглашение от заказчика.

В определенных законодательством случаях отбор поставщика может осуществляться неконкурентными способами. Например, в рамках Закона № 223-ФЗ предусматривается возможность закупки у единственного поставщика.

Начиная торги, следует, в первую очередь, составить перечень того, в чем и в какой очередности можно пойти на уступки.

Наряду с этим должен быть составлен список того, что желательно приобрести.

Список уступок следует дополнить тактикой их осуществления, т.е. перечнем возможных условий и необходимых действий.

На каждом этапе торгов следует четко понимать, что каждая уступка должна подразумевать свою гарантию.

Приобретение должно быть соотносимым с ожиданием.

После каждой уступки и каждого приобретения необходимо делать экспресс-анализ, показывающий, что доминирует на данном этапе.

Разумная тактика ведения торгов рекомендует не мелочиться в большой игре и не блефовать в малой, не играть с целью победить любыми средствами, но и не проигрывать, экономия средства и усилия.

Как и в любом другом виде делового партнерства, в торгах недопустим обман.

Подготовка торгов предполагает выдвижение предложений, установление потребностей и возможностей партнера, побуждение его к действиям в интересах взаимной выгоды.

Таким образом, торги – это, прежде всего, коммуникация, которая предполагает, как уже отмечалось, обмен информацией, как вербальной, так и невербальной. Торги отражают стремление деловых партнеров убедить друг друга во взаимной выгоде согласованных действий и решений. Именно убеждение побуждает деловых партнеров к конкретным действиям.

7.6. Презентация: ее цели и виды

В дальнейшем мы будем понимать под презентацией любое публичное представление заинтересованной аудитории чего-либо нового. Главная цель деловой презентации – убедить присутствующих действовать в нужном направлении: одобрить предлагаемый проект; поддержать новую идею, предложение; купить продукт или услугу; принять бюджет, законодательный акт; внедрить новые идеи; проголосовать за кандидата и т.п. Воздействие презентации может быть очень сильным, от того, насколько она успешно проведена, могут зависеть дальнейшие деловые контакты.

Существуют различные виды презентаций. В литературе делаются попытки классификации презентаций по разным основаниям (рисунок 7.2).

У презентаций есть бесконечное количество форм. Однако в сфере менеджмента виды презентаций не так многообразны.

В основном они разделяются на:

- продающие;
- ознакомительные;
- информационные;
- мотивирующие;
- опросные;
- инструктирующие;
- отчетные;
- презентации при тренингах;
- презентации для формирования имиджа.

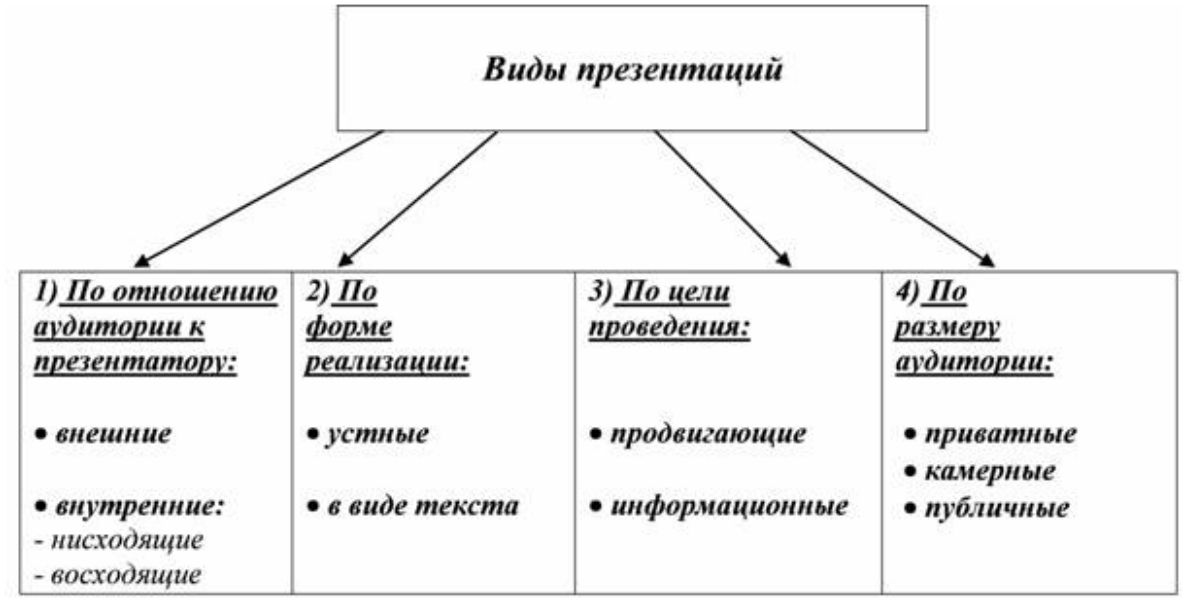


Рисунок 7.2 – Виды презентаций

Какой бы тип презентации вы ни готовили, нужно понимать, что все они преследуют три базовые цели:

- информировать;
- убедить;
- вызывать расположение.

По уровню подготовки презентации могут быть профессиональные и любительские.

В ходе презентаций можно импровизировать, читать заготовленный заранее текст или говорить по памяти.

Информационные презентации делятся на две категории – доклад и разъяснение. Презентация-доклад сообщает слушателям сведения о последних проектах или событиях, рассказывает, как идут дела. Как правило, это встречи акционеров, инструктажи либо устные доклады о ходе продаж.

Разъяснительные презентации снабжают информацией о продукте, технологическом процессе, правилах, инструкциях, операциях и прочих базовых сведениях.

В основе информационной презентации лежат обсуждения, семинары, мастер-классы, конференции. В сфере бизнеса это может быть беседа супервайзера с работниками о недавно введенных формах, продукции, правилах и регистрационных процедурах.

В убеждающих презентациях задачей является попытка подтолкнуть аудиторию к приобретению товара или услуги, поддержать задумку или цели либо заставить людей передумать и сменить подход. Убеждающие презентации еще часто называют «транзакционными» или «мотивирующими».

В деловом контексте супервайзер может сделать презентацию для трудового коллектива с целью мотивировать его на поддержание новых совместных начинаний.

Располагающая презентация часто приобретает форму послеобеденных речей и включает в себя элементы развлечений. Иногда наоборот, выбирается церемониальная форма. В этом случае демонстрируются награды, произносятся хвалебные речи.

Цель располагающих презентаций очевидна – построить уважение людей к организации, продукту, коллегам, вышестоящим, а их самих поместить в зону комфорта.

К примеру, компания ежегодно может проводить мероприятия по награждению отличившихся сотрудников, с привлечением инструментов презентации.

Имиджевые презентации могут быть информационными развлекательного характера. Однако стоит помнить, что их цель расположить и убедить аудиторию. Имиджевые презентации в себя включают целую гамму подходов. Они могут проводиться в классе, в виде простой доверительной беседы. Но могут использовать целые концертные залы с музыкой и визуальными эффектами, превращаясь в настоящее шоу.

В сфере бизнеса такие презентации могут сопровождать попечительские или спонсорские направления компании.

Мотивирующие презентации являются вариацией убеждающих презентаций. Однако имеют более яркий, давящий характер. Аудитория поддерживается в постоянном эмоциональном напряжении, используются зажигательные презентационные тактики для поддержания интереса слушателей ко всей презентации целиком.

Такие презентации применяются внутри компаний и направлены на трудовой коллектив либо используются общественными лидерами для поддержания действий своих последователей и волонтеров.

Еще одной разновидностью являются опросные презентации. К примеру, известная или, наоборот, малоизвестная личность, выступая на радио или по телевидению, фактически создает презентацию в ходе общения с ведущими. Другой аналог опросной презентации, типичное интервью при трудоустройстве, когда соискатель не только пытается прояснить для себя фигуру интервьюера, но и создать представление о компании в целом.

Многоцелевые презентации, как правило, имеют более одной цели. Но не всегда люди уделяют этому достаточно внимания. Может оказаться, что информационная презентация параллельно поставит цели убеждения.

Теперь, когда мы рассмотрели виды презентаций, остановимся на конкретных ситуациях.

Продажи

Вероятно, самая обширная категория презентаций. В течение всей жизни мы занимаемся продажами. «Продаем» себя учителям, потенциальным половинкам, коллегам и соседям. В деловом мире, мы, конечно же, в первую очередь продаем продукт, идеи или услуги. Продающая презентация может начаться с ознакомительной встречей за обедом или быстрым знакомством в офисе потенциального клиента. Техники продаж сложны. Тем не менее, две составные успеха в продающей презентации – это знание и понимание ваших слушателей. Это в значительной степени поможет создать между вами связь.

Тренинги

В них участники постигают разнообразные навыки. Поэтому тематика презентаций на тренингах может включать: техники продаж, тайм-менеджмент и работу с возражениями, тимбилдинг (построение команды), управление встречами, лидерство и обучение переговорам. И в том числе, на тренингах могут вестись презентации на тему создания презентаций. Вообще старайтесь строить тренинги так, чтобы лишить участников выбора «участвовать – не участвовать». В области самосовершенствования либо тренингах по развитию творческого потенциала, дела с этим обстоят легче – участники сами с удовольствием вовлекаются в процесс.

Развлечения

Презентации с таким уклоном никогда не служат одной цели. Они сразу планируются, чтобы информировать, создавать имидж и располагать

к товару потенциальных потребителей. Развлекательные элементы в презентациях часто встречаются у обслуживающих организаций, в образовательных программах для взрослых и общественных организаций как часть их еженедельных или ежемесячных встреч.

Политическая арена

Презентации этого характера сгруппированы в пуле убеждающих. Для эффективности они должны содержать очень много информации, а также служат для появления расположения к презентуемому.

Любой доклад или выступление перед публикой будут иметь больший эффект, если в них есть наглядная составляющая. Доказано, что даже интересный текст, произносимый вслух, человек может, не отвлекаясь, воспринимать не дольше десяти минут. Поэтому очень важно переключать внимание публики на другие объекты, коими могут являться слайды, фотографии, таблицы и диаграммы. Кроме того, некоторые виды информации в принципе плохо воспринимаются на слух: сюда можно отнести все, что измеряется в числах. Поэтому, если речь идет, например, о темпах роста производства или о процентных соотношениях, лучший способ донести цифры до публики – продемонстрировать их в виде диаграмм и графиков. Таким образом, одним из залогов успешного выступления является грамотно составленная презентация.

В зависимости от целей и возможностей выступающего можно использовать разные виды презентаций.

Стоит отметить, что по способу представления визуальной информации презентации можно разделить на три основных подгруппы:

- статичные;
- анимированные;
- мультимедийные.

Первые представляют из себя простой набор слайдов, которые могут содержать текст, фотографии, графики и т.д. Они используются довольно часто, так как оформление презентации не занимает много времени и не требует особых навыков. Достаточно освоить простую компьютерную программу, например, Power Point, и можно создавать презентации самостоятельно у себя дома.

В анимированных презентациях возникает дополнительный элемент – анимация. В них используются несложные эффекты, которые позволяют сделать выступление более интересным и красочным. Базовые анимационные эффекты встроены в большинство специальных программ и добавляются парой кликов мышки.

А вот с мультимедийными презентациями все сложнее. Здесь используются интерактивные элементы, которые могут включать графику, видео, анимацию, звук, текст.

Презентация является ключевым моментом продажи, когда клиент принимает решение о том, насколько ему интересен ваш продукт. Многие считают, что качество презентации определяется только лишь степенью ораторского мастерства продавца, однако это не совсем верно.

Презентация, как и вся продажа, должна строиться на активном взаимодействии, диалоге с клиентом. Покупатель должен быть включен в процесс рассмотрения товара, и тогда вам будет легче его убедить в необходимости приобретения. Для того чтобы заинтересовать покупателя в товаре, следует учитывать 3 этапа презентации, которые делают взаимодействие с клиентом логичным и завершенным:

1. Описание товара на языке выгод.

Описание характеристик товара с опорой на потребности клиента. Это означает, что продавец должен изменять презентацию одного и того же товара в зависимости от потребностей конкретного клиента.

Пример: клиенту, для которого главным критерием выбора является добротность товара, необходимо рассказать о свойствах, которые гарантируют долгий срок службы. Клиенту, которому важен престиж, рассказать об известности бренда и преимуществах внешнего вида.

Это и называется «язык выгод» – объяснение пользы от приобретения товара индивидуально для каждого покупателя. Для вовлечения покупателя в диалог и поддержание его внимания можно использовать вопросы, содержащие его собственные слова, описывающие потребность.

Пример: «Вы сказали, что вам важно, чтобы ноутбук был прост в использовании, правильно?… – Именно поэтому я предлагаю эту модель», «Вам сейчас нужна удобная обувь, правильно?... – Как раз эта модель отличается комфортом за счет…».

2. Предложение опробовать товар.

Для того чтобы усилить впечатление от презентации, товар необходимо опробовать. Вы можете сначала рассказать о товаре и затем его протестировать, а можете совмещать эти этапы. Этот этап многократно увеличивает симпатию клиента к товару и заставляет его представить, что он уже приобрел его. Этот прием еще называют «метод котят» – на птичьих рынках всегда дают подержать котят в руки, зная, как тяжело потом потенциальному покупателю отдать это прелестное животное обратно.

Предлагать опробовать товар нужно позитивно и уверенно: «Давайте померим, и вы сразу поймете, подходит ли вам эта модель», «Потрогайте, какой приятный материал», «Я сейчас включу аппарат, и вы сами все оцените». Используя данные формулировки, вы показываете клиенту свою уверенность в товаре и включаете его в процесс презентации.

3. Предложение о покупке.

Заключительным моментом презентации должно стать предложение о покупке товара. Это может быть резюмирующая фраза или вопрос: «Ну как, вы остановились на этой модели?», «Остановимся на этом варианте?», «Вам понравилась именно эта модель?» или любая другая уместная фраза. Фразы должны быть корректными, вежливыми и в позитивной формулировке.

Цель этого этапа – подвести итог презентации и подтолкнуть клиента к решению о покупке. Данный этап обязателен в любой презентации, так как именно он является кульминационной точкой вашего общения с покупателем. Многие продавцы пропускают данный этап, не решаясь задать покупателю данные вопросы или считая, что он сам сообщит о своем решении.

Подобное поведение ведет к тому, что многие прекрасные презентации оканчиваются провалом, так как в самый последний момент, когда необходимо поддержать клиента в его решении, продавец замолкает и оставляет покупателя в недоумении. Он уходит «подумать» и, естественно, совершает покупку в другом месте.

В целом презентация должна быть позитивной, ориентированной на потребности клиента и, конечно, уверенной. Важно понимать, что продавец должен на каждом этапе быть ведущим, лидером, и направлять общение с клиентом в нужное русло.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие ситуации делового общения вы можете назвать?
2. Назовите главную задачу деловой беседы.
3. Какова структура деловой беседы?
4. В чем заключается подготовка к деловой беседе?
5. Охарактеризуйте метод «зацепки» в деловой беседе.
6. Зачем используется «вы-подход» в деловой беседе?
7. Опишите структуру сообщения на деловом совещании.
8. Какова максимальная длительность делового совещания?
9. Перечислите общие рекомендации по ведению переговоров.
10. Какие стили ведения переговоров вы знаете?
11. Какие методы аргументации можно использовать в переговорном процессе?
12. В чем заключается цель пресс-конференции?
13. Назовите элементы структуры пресс-конференции.
14. Что такое тендер?
15. Какие виды презентаций вы знаете?
16. Перечислите коммуникативные приемы подхода к клиенту во время презентации.
17. Назовите основные условия проведения эффективной презентации.
18. Чем отличаются открытые и закрытые вопросы?
19. Что такое риторический вопрос?
20. Как отвечать на неприемлемые вопросы?
21. Какие вопросы надо задавать в различных ситуациях искажения понимания?

ГЛАВА 8. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

8.1. Критика

8.1.1. Критика как один из компонентов контактологии. Использование критики в деловой коммуникации*

Слово «критика» происходит от греч. *kritike* – «искусство разбирать» – и имеет несколько значений:

а) обсуждение с целью дать оценку;

б) отрицательное суждение с целью указания недостатков;

в) проверка достоверности чего-то.

В деловой коммуникативной практике различают такие виды критики, как:

Критиканство – вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и пр.

Псевдокритика – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

Управление персоналом основывается на анализе деятельности работников: видеть ее результаты, замечать положительные и отрицательные стороны, корректировать суть и направление – обязанности любого руководителя. Поэтому конструктивная критика является неотъемлемой частью менеджмента, суть которого заключается в поиске и выработке оптимальных средств для решения деловых задач.

---

* Контактология (креолистика) – раздел языкознания, изучающий типы, происхождение, эволюцию контактных языков, специфика которых обусловлена социальной ситуацией. Зародилась в XIX в.; оформилась в самостоятельное направление в лингвистике в 1950-е гг.; сегодня является составной частью социолингвистики.

Конструктивная или позитивная критика – это всегда называние, проговаривание недостатков в работе коллег и подчиненных. Ее роль заключается в указании на важные конкретные ошибки в результатах работы, недочеты в процессе, некорректность поведения или несоблюдение правил или условий. Однако важно понимать, что выражение несогласия с происходящим, недовольства или претензий, высказанные без конкретики и доказательств, не являются конструктивными и вряд ли улучшат работу коллектива.

Существуют две неконструктивных разновидности критики: критиканство и псевдокритика. Их главные черты – отсутствие позитивной направленности на результат и решение эгоистичных задач: например, повысить свой мнимый авторитет или продемонстрировать деловитость.

При формулировании критических замечаний в деловой коммуникации основная задача – поиск оптимальных и эффективных вербальных и невербальных средств, которые бы способствовали конструктивному диалогу, а значит – дальнейших условий для корректировки работы или ее результатов.

Основными принципами позитивной критики выступают:

- предметность: ошибки, недочеты, неверные высказывания, неверные умозаключения, некорректные поступки – основной предмет для рабочей конструктивной критики, особенности, характер, ценности личности ни в коем случае не могут быть подвергнуты критике;

- уместность: критика возможна только в присутствии работника, совершившего ошибки, и в ситуации tete-a-tete, публичная критика оскорбительна и недопустима при деловой коммуникации;

- нацеленность на результат: критика нужна только для того, чтобы улучшить работу и скорректировать недостаток;

- конкретность, фактичность и доказательность: критике могут подвергаться только недостатки и промахи в работе, которые имеют основу и ясные доказательства.

Критика воспринимается более спокойно, когда выступает в щадящей форме и следует алгоритму:

1. Первый этап: создание позитивного настроя, перечисление положительных моментов в проделанной работе, отчете, похвала и высокая оценка приложенных усилий.

2. Второй этап: непосредственно критика, указание на минусы и недостатки, доказательство и примеры ошибок.

3. Третий этап: обратная связь, ожидание реакции и ответ на нее.

Реакция на критику может быть различной: адекватная – в этом случае устанавливается визуальный контакт и критикуемый спокойно соглашается с необходимостью дальнейшей работы – или неадекватная – уход в обиду или агрессию, тогда критикующему необходимо сгладить негативные реакции и применить психологические приемы, чтобы не допустить развития конфликта.

4. Четвертый этап: предложение помощи или эмоциональная поддержка, формулирование пожеланий или уверенности в том, что дальнейшие результаты будут выше и качественнее.

Критикующим может выступить руководитель или более опытный коллега, однако в первую очередь и тот, и другой должны быть уверены, что обладают достаточной компетенцией и профессионализмом, так как их задача – не столько отметить недостатки, сколько указать на возможности их исправления и реальные позитивные результаты в итоге работы и корректировки ошибок.

Необходимо: решить, насколько необходима критика, и в каких объемах ее изложить, а также подумать, есть ли способы обойтись без нее.

Желательно: дождаться адекватной обратной связи, дать возможность критикуемому защитить свой труд и работу.

Можно: советовать, предлагать пути решения, подсказывать возможные варианты.

Нельзя: повышать голос, проявлять агрессивность и эмоциональность, выражать недовольство поведением критикуемого или другие негативные реакции.

Советы для того, кого критикуют:

С достоинством и самоуважением отстаивать право на неприкосновенность личности.

Обязательно: не допускать критиканства или псевдокритики как от начальства, так и от коллег, с достоинством и самоуважением отстаивать право на неприкосновенность личности и требовать оценки деятельности, выполненных заданий или распоряжений.

Необходимо: осознать, что конструктивная и позитивная критика деятельности работника – это главный критерий того, что его принимают всерьез и начальник или коллега уверен в том, что недочеты невелики и ошибки исправимы.

Желательно: соглашаться с критикой, благодарить за рекомендации и советы, задавать вопросы, если есть необходимость уточнить детали изменений и корректировок.

Можно: предоставить свое видение ситуации, защитить свою позицию, доказать верность своих подсчетов, предположений или выводов.

Нельзя: эмоционально или агрессивно отвечать на конструктивную критику, демонстрировать критикующему недовольство или обиду.

Умение критиковать и способность воспринимать критику адекватно – условия успешной работы в современной организации. Деловой этикет, здравый смысл и опыт помогут избежать грубых ошибок и выработать оптимальные механизмы для различных ситуаций и коллективов, однако самоуважение и самокритика – немаловажные индивидуальные черты, необходимые для современного работника.

Функции критики:

1. Нормативно-оценочная. Критика оценивает деятельность человека; критика высказывает суждение о норме поведения.

2. Дидактическая (обучающая). Критика учит работника.

3. Коммуникативная. Критика – функциональный процесс; критика образует пространство профессионального общения.

Различают множество видов критики.

Разрушительная, «ударная» критика по форме выражения приближается к форме монолога. Она не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого. Она априори не предполагает двух позиций, взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики. У автора такой критики только одна позиция,

одна точка зрения, и он заранее присвоил себе право быть правым. Удар – это не приглашение к спору, дискуссии, а избиение и не является формой диалога.

Щадящая, конструктивная критика ставит своей целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправные позиции, во взаимодействии которых и осуществляется критика. Кроме того, в такой критике важен ее предмет, о котором идет разговор, или спор, который и придает смысл диалогу, взаимным рассуждениям.

Замечательный российский ученый М.М. Бахтин, говоря о диалогической природе социального взаимодействия, отмечал, что межчеловеческое взаимодействие нельзя свести к отношениям логическим или предметно-смысловым, которые сами по себе лишены диалогичности. В простых суждениях о вещи еще нет диалога. Для того чтобы превратиться в диалог, суждения должны стать высказываниями, стать выраженными в слове позициями разных субъектов.

Критический диалог – это не просто средство обнаружения недостатков, относительно которых нужно потом «принять меры», но процесс устранения недостатков.

Критика как диалог – это не необходимое предисловие к делу, а само дело, она действительна и действенна, она есть преодоление разрыва между словом и делом, причем не «средство преодоления», а преодоление как таковое. Диалог предполагает учет мнений и представлений людей – участников деловой коммуникации, монолог-диктат, насильственное навязывание экономических, ценностных, управленческих, моральных и любых других способов, принципов, мерок, поведенческих стереотипов.

В деловой коммуникации критика «вплетена» в жизнь. Важно корректно подходить к таким вопросам, как право на критику, кто имеет это право, а кто – нет, о мере критики, о соотношении критики и «дела», о «зонах» вне критики, о том, как осуществлять критику, не «изранив» критикуемого.

Исследователь Н. Энкельман считает, что большинство людей, которые при деловом взаимодействии предпочитают критику, обладают нега-

тивными чертами характера и руководствуются, как правило, следующими мотивами: мести, зависти, недоброжелательного отношения, злого умысла, собственной неспособности, тщеславия, высокомерия, неудовлетворенности собой, агрессивного настроения и др.

Если у человека открытые, положительные установки, то любое сообщение, информацию или событие он сначала воспримет нейтрально и попытается выделить в них положительные и отрицательные стороны, поразмышляет над теми и другими и постарается найти решение, но не связанное с критикой. Найти решение можно через разговор с человеком, допустившим промах, ошибку. С этой целью необходимо его выслушать, понять ход его мыслей, направленность его действий. Нельзя считать, что наше мнение единственно правильное, что именно мы знаем, как нужно поступать в той или иной ситуации.

8.1.2. Психологические издержки критики

Как показывает реальная практика делового взаимодействия, успехи при использовании критики, к сожалению, невелики, более того, отрицательный эффект иногда гораздо выше, чем положительный. Как отмечает Л. С. Вечер в книге «Секреты делового общения», отрицательные последствия от критики весьма распространены, это *психологические издержки критики,* а именно:

- плохое настроение у критикуемого;
- неблагоприятная обстановка на работе;
- появление у критикуемого потребности защищаться;
- бесполезные, длящиеся долгое время споры, оправдания;
- появление враждебных отношений, агрессивности в общении;
- упадок сил как у критикуемого, так и у критикующего, что ведет к снижению работоспособности, ухудшению качества работы;
- состояние неуверенности, неверия, безразличия у критикуемого;
- желание ответить встречной критикой;
- появление страха перед дальнейшей критикой, боязнь выполнения заданий в связи с этим;
- критикуемый испытывает чувство оскорбленного самолюбия.

Как видим, следствием критики является негативный результат, проявляющийся именно во взаимоотношениях деловых партнеров, членов коллектива. Анализ вышеперечисленных проблем свидетельствует, что необходимы серьезные размышления перед вступлением на путь критики.

Предлагаем использование *восьми «секретов» разумной критики:*

1. Последите за собой, как часто в течение дня вы критикуете других, пусть даже дело касается вполне «безобидной» критики.

2. Понаблюдайте, как выражают критику окружающие вас люди и средства массовой информации. Принимаете ли вы ее, считаете ли наблюдаемый стиль критики корректным?

3. Прежде чем вам снова захочется кого-либо покритиковать, спросите себя, чего вы этим добьетесь.

4. Когда вы захотите покритиковать кого-либо или чьи-то ошибки, подумайте об этом человеке с положительной точки зрения, найдите у него минимум три положительные характеристики.

5. Учитесь заменять критику положительной мотивацией. Будьте благодарны за то, что произошло, вместо того, чтобы быть неблагодарным за то, что не произошло.

6. Если критикуют вас самого, учитесь искусству не принимать критику близко к сердцу. Лучше потратьте время на анализ того, почему критикующий вас хочет «выпустить пар», обращая стрелы своей критики на вас, попытайтесь понять его. Проанализируйте причину его критики. Может быть, он в чем-то прав.

7. Если другой упорствует в высказывании критических замечаний, реагируйте, сохраняя невозмутимость и хладнокровие, констатируя: «Таково ваше мнение и ваша позиция, мои же – таковы… Давайте подумаем, в чем наши точки зрения сходятся».

8. Учитесь каждое «нет», сказанное вашим собеседником, превращать в «да» не посредством уговоров, а через убеждения и позитивную мотивацию.

Замечания, высказываемые в ваш адрес или в адрес ваших позиций, имеют много общего с критикой, прежде всего, потому, что они, так же, как и критика, акцентируют отрицательные стороны высказываний. Вме-

сте с тем замечания имеют и положительные стороны, т. к. свидетельствуют о том, что оппонент вас внимательно слушал, интересуется вашей проблемой, размышляет о сущности дела, проверяет вашу аргументацию и все тщательно обдумывает. Поэтому замечания, высказанные вам в ходе деловой коммуникации, не следует рассматривать как препятствия на пути взаимодействия. Следует овладеть техникой нейтрализации замечаний при защите своих мнений и убеждений.

8.1.3. Техника нейтрализации замечаний. Приемы снижения негативного воздействия замечаний

Югославский социальный психолог Предраг Мицич выделяет *следующие разновидности замечаний* и *способы их нейтрализации*:

Невысказанные замечания – это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому целесообразно, опередив партнера, выявить потенциальные замечания и нейтрализовать их. Это можно сделать с помощью открытых вопросов, например: «Что вы думаете об этом?», «Какой подход, по вашему мнению, лучше?», «Какие возможности для устранения этого вы видите?».

Если вы оговорились, то примите замечание по данному поводу к сведению и не объясняйте, почему это произошло. Предубеждения относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения раздражающего собеседника полностью ошибочна. Как показывает практика, при наличии эмоциональной почвы любые логические контраргументы здесь бесполезны, поэтому следует, как и при переговорах, развести, разграничить предубеждения и субъективные замечания, мотивацию и точки зрения участников взаимодействия, а затем продумать возможность отступления, но с «наведением мостов».

Ироничные (ехидные, колкие) замечания – замечания такого рода могут быть следствием плохого настроения делового партнера, а иногда и его желания «поиграть на ваших нервах», проверить ваши выдержку и терпение, зачастую они носят оскорбительный, вызывающий характер. Прежде чем вступать в полемику в этой ситуации, необходимо сначала выяснить, сделано

ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного вызова». В результате полученной информации ваша реакция может быть остроумной или игнорирующей, т.е. замечание можно пропустить мимо ушей.

Стремление к получению информации. Такие замечания связаны со стремлением партнера получить дополнительную информацию или комментарии, разъясняющие услышанное. Поэтому целесообразно дать спокойный и уверенный ответ и попытаться разобраться вместе с партнером в том, что ему не ясно в ваших рассуждениях.

Желание проявить себя. Очень многие участники взаимодействия желают «захватить коммуникативное пространство» с целью высказать свое мнение, показать, что не поддаются влиянию или беспристрастны в высказывании позиций. Нейтрализация такого рода замечаний сводится к тому, что вы снижаете свою значимость в формулировании выводов, показываете роль партнера в развитии обсуждаемых идей и мнений. Опередить его высказывания можно с помощью вопросов, например: «Соответствует ли это вашему мнению?», «Что подсказывает вам опыт решения такого рода проблем?».

Замечания субъективного характера высказываются в ситуации, когда или ваша информация малоубедительна, или вы проявили недостаточно внимания к своему партнеру по взаимодействию, или он не доверяет фактам, исходящим от вас. В любом из перечисленных случаев постарайтесь поставить себя на место партнера, принять во внимание его проблемы, сделать акцент на преимуществах и возможностях решений, предлагаемых вами.

Объективные замечания. Высказываются они тогда, когда партнер действительно хочет разъяснить ситуацию, лучше понять смысл ваших слов или намерений, выработать более объективное собственное мнение. В этой ситуации более уместно не противоречить партнеру в открытую, а объяснить, что вы учитываете его подходы, однако ваше решение имеет преимущества, и корректно и доступно обосновать их еще раз.

Общее сопротивление. Такие замечания, как правило, участник взаимодействия высказывает априори, поэтому они не являются конкретными. Их причина в том, что или тема разговора не определена четко, или тактика

вашего поведения неадекватна ожиданиям партнера, поэтому целесообразно уточнить или изменить тему разговора и(или) попросить разрешения сформулировать ваши аргументы, а затем выслушать замечания к ним.

Последняя попытка. Когда партнер понимает, что именно ему придется реализовывать предлагаемые решения, тогда он делает последнюю попытку поговорить о трудностях и препятствиях и, таким образом, отсрочить принятие окончательного решения. В этой ситуации более правильным поведением будет то, при котором вы попытаетесь найти еще один, может быть, даже косвенный, аргумент в пользу предлагаемого варианта действий и после этого быстро принять решение.

Если вас буквально засыпают замечаниями и возражениями, да еще в некорректной форме, то лучше не отвечать, а, продолжая взаимодействие, раскручивать дискуссию дальше и, в случае возвращения партнера к критике, помнить, что она уже утратила свою актуальность. Не следует парировать замечания субъективного характера, лучше согласиться с ними, отказав партнеру в ответе. Используя сравнения из знакомой для партнера области знаний вместо прямого ответа, можно легко нейтрализовать высказанное замечание. Так как со временем острота замечания снижается, целесообразно использовать прием отсрочки. Например: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее...».

8.2. Комплимент

Деловая коммуникация основывается не только на поддержании официального взаимодействия и отстаивании бизнес-интересов. Создание доброжелательной атмосферы, дружеских и эмоциональных связей тоже необходимо и важно. Комплимент – это простое и универсальное средство для быстрого достижения благосклонности визави и приятного эмоционального фона любой беседы, даже деловой. Достаточно понимать решаемые задачи и выбрать нужный тон.

Комплимент – это универсальный словесный прием, который не имеет гендерных предпочтений или установок.

Комплимент – это словесный жанр, которые выполняет задачу установления контакта и приятного психологического фона разговора. Он состоит в назывании важных личностных качеств человека, его умений или принятых решений, комплимент – это наша похвала реальных достоинств личности. Важно назвать именно ту черту, которая поразила или которую хочется высоко оценить.

Есть стереотип о том, что комплимент выступает как сугубо мужское средство ухаживания за дамами, однако это далеко не так.

Не стоит путать комплимент и лесть. Лесть – это грубое преувеличение с целью манипуляции. Комплимент же никогда не ставит задачу обмануть собеседника или повлиять на его поведение. Его сверхцель – атмосфера благожелательности, а задача – выразить свою личную заинтересованность в общении.

Комплимент – это универсальный словесный прием, который не имеет гендерных предпочтений или установок. Нет у комплимента и ограничений в сфере использования. Как в личном, так и в деловом общении он уместен и плодотворен при соблюдении четырех основных правил:

- искренность и фактологичность: только правдивое и искреннее восхищение, похвала будут звучать и восприниматься естественно и гармонично;

- оригинальность и конкретность: есть некоторые общие слова, клише и шаблоны для комплиментов, однако их нужно преподносить небанально, тактично и называя реальные качества именно данного человека;

- уместность: нужный тон, правильные слова, подходящий момент, верная ситуация могут придать комплименту деликатное обрамление, а неудачные могут превратить его в глупое и несвоевременное высказывание;

- отсутствие дидактики и двусмысленности: важно конкретно сформулировать похвалу, не допуская двойственной трактовки и не продолжая ее нравоучением.

Умение принимать комплимент – тоже часть успешной коммуникации. Для этого достаточно ответить кивком головы, открытой улыбкой или сказать: «Благодарю».

Еще одна продуктивная установка – ни в коем случае не оправдываться за комплимент, если он получился или показался не совсем удачным.

Удачный комплимент можно использовать и в разговоре с изначально неблагодушно настроенным партнером: подсознательно искренняя похвала и открытое восхищение вызывают чувство удовлетворения у любого собеседника.

Алгоритм построения комплимента может быть основан на трех приемах:

- комплимент в деловой среде по сути и общим принципам не отличается от личного;

- прямое называние: «У вас офис в прекрасном месте! Меня восхищает (поражает) то, как удачно вы выбрали расположение офиса в этом районе города». В этом случае комплимент получается более прямолинейным и звучит недвусмысленно и откровенно;

- косвенный комплимент: «Только человек с отличным стратегическим мышлением мог выбрать место в столь перспективном районе города!». В данном варианте фраза строится не столь прямо, однако подобный прием может показаться визави слишком затейливым, витиеватым и подчеркнуто-аккуратным;

- сравнение с собой: «Замечательное место! Я бы не догадался построить свой офис здесь еще каких-нибудь 5 лет назад». Обычно выглядит как манипулятивный, прямолинейно возвышающий собеседника и принижающий себя, поэтому его использование неуместно в беседах между неравными партнерами.

Комплимент в деловой среде по сути и общим принципам не отличается от личного, однако существенно разнится по содержанию. Темами общения между бизнес-партнерами, между сотрудниками и коллегами или между маркетологом и клиентом чаще всего становятся сугубо деловые вещи – прибыль, продажи, условия сделки, время, место ближайших встреч, планы на будущее. Поэтому и объектами для похвалы могут стать деловые качества и особенности принятия решений в данной сфере деятельности.

Комплименты деловым партнерам вне зависимости от пола:

- пунктуальность: «Приятно сотрудничать с пунктуальными партнерами!»;

- управленческие способности, оперативность в принятии решений, грамотность в оформлении бумаг, исполнение обязательств – это необходимые требования для партнеров, но и похвала в этих областях может оказаться вполне уместной: «Мне приятна ваша оперативность в решении данного вопроса: у вас отлично отлажены механизмы внутри компании»;

- внешний вид или манера поведения: «Вы всегда выглядите бодрым и подтянутым, восхищаюсь людьми с подобным жизнелюбием»;

- удачное место для встречи: «Как удачно вы выбрали место для встречи: удобный путь из моего офиса, хорошая парковка, уютный ресторан. Вы грамотный тактик!»;

- дорогой и удобный офис или кабинет: «Замечательный офис и волшебный вид из окна – у вас отличный вкус!».

В деловой сфере национальные особенности, субординация и гендерные различия иногда ограничивают возможности для комплимента.

Комплименты деловым партнерам-женщинам:

- внешний вид или манера поведения: «Вы настоящая бизнес-леди! У вас всегда получается создать прекрасный, целостный образ бизнес-леди!»;

- комплимент к деталям внешнего вида – прическе, маникюру, аксессуарам и деталям гардероба – уместно звучат из уст женщины, однако и мужчина может похвалить то, что ему кажется исключительным и удачным: «Меня всегда поражает ваш оригинальный маникюр! Как видно, у вас замечательный мастер маникюра!»;

- интерьер кабинета: «У вас отличная атмосфера здесь: цветы выглядят потрясающе!».

Комплименты клиентам называются профессиональными, используются при прямых продажах, когда необходимо оперативно задержать внимание на себе, быстро и эмоционально придать разговору положительную и приятную тональность. Поэтому комплименты в маркетинге могут оказаться преувеличенными, иногда более шаблонными:

- выбор услуги или товара: «У вас наметанный глаз: этот смартфон один из совершенных в этой категории!»;

- внешний вид и манера поведения: «Вы кажетесь совсем молодой и задорной в этой шляпке! В вас чувствуется столько достоинства и самоуважения!»;

- особенности домашней или офисной обстановки: «Здесь у вас уютно, все продумано и выполнено с хорошим вкусом».

Кроме того, важные составляющие комплимента: умение увидеть скрытые (неочевидные, но приятные именно собеседнику) качества и предельная личностность, то есть персонификация комплимента – необходимо похвалить именно то, что сам человек считает для себя важным.

Комплимент должен быть кратким, но ясным и недвусмысленным. Желательно также помочь человеку принять этот комплимент: можно пронаблюдать за реакцией на комплимент и дополнить его, если собеседнику хочется продлить удовольствие от приятных слов или уточнить свою мысль.

Умелый комплимент требует некоторой сноровки и умения, в деловой сфере понадобятся также чувство такта и психологическое мастерство, однако грамотное его применение облегчит ведение переговоров, вызовет положительные эмоции и придаст любой деловой коммуникации изящества и легкости.

Человек должен не только уметь говорить комплименты, но и правильно их принимать. Как показывает практика деловых коммуникаций, часто люди с трудом принимают похвалу в свой адрес. Многие сразу пытаются отвергнуть комплименты, что делать не рекомендуется ни при каких обстоятельствах. Вы обидите того, кто сказал комплимент вам. Отвечайте просто: «Благодарю вас».

Вопросы для самоконтроля

1. Чем отличается критика от псевдокритики?
2. Какие характеристики конструктивной критики вы можете назвать?
3. Перечислите функции критики.
4. Назовите виды критики.
5. Какие вы знаете психологические издержки критики?
6. Опишите суть техники нейтрализации замечаний.
7. Как формируются позитивные установки на восприятие критики?
8. Какова функция комплимента в деловом взаимодействии?
9. Перечислите правила комплимента.

ГЛАВА 9. ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА. РЕПУТАЦИЯ. ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ. КОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ

9.1. Имидж

9.1.1. Понятие и психологические особенности формирования имиджа

Имидж (от англ. *image* – «образ», «изображение», «отражение») – совокупность представлений, сложившихся в общественном мнении о том, как должен вести себя человек в соответствии со своим статусом.

Имидж создается пиаром, пропагандой, рекламой с целью формирования в массовом сознании определенного отношения к объекту. Может сочетать как реальные свойства объекта, так и несуществующие, приписываемые. На данный момент можно встретить несколько различных точек зрения на этот вопрос. В западной профессиональной литературе, посвященной теме имиджа, термин “image” используется в значении образов объектов, отражающихся в нашей психике на основании их характеристик. Как следствие, под термином “image” подразумевается что-то более широкое, нежели просто образ объекта, совокупность не только его видимых (внешних) характеристик, но и невидимых (идеальных) характеристик.

Формирование имиджа может проходить как стихийно, так и организованно, целенаправленно. В первом случае оно рассматривается как естественный процесс, проходящий спонтанно. Результатом становится формирование яркой, гармоничной индивидуальности. Но случается, что сложившийся образ не соответствует той социальной роли, которую играет человек. Если противоречия уж слишком очевидны, то шансы на успех (возьмем, к примеру, карьеру) катастрофически малы.

Исправить ситуацию можно, если предпринять активные меры по созданию того образа, который будет соответствовать ожиданиям окружающих. В данном случае имидж выступает в роли маски, а успех того, кто стоит за ней, зависит от того, насколько правильно она подобрана и

насколько близка личности, которой придется ее примерить. От этих двух моментов будет зависеть эффективность выбранной стратегии и скорость формирования имиджа, его гармоничное «срастание» с человеком.

Искусственное формирование имиджа все чаще доверяют профессионалам, владеющим основными познаниями и методиками. Процедура эта очень индивидуальна и предполагает целый ряд специальных мероприятий и глубокую аналитическую работу.

Поскольку имидж – понятие обширное и достаточно многогранное, то необходимо остановиться на всех его составляющих.

1. Внешнее восприятие.

Сюда входят удачная прическа, уместная и элегантная одежда и другие атрибуты, которые могут создать сильнейшее впечатление о своем владельце – пирсинг, тату, шрамы.

Одежда должна быть четко подобрана согласно обстановке, в которой вы планируете появиться или находитесь. И это действительно важно, ведь она буквально способна «сказать» несколько слов за своего владельца, гораздо раньше, чем говорить начнет он сам. Вопросы личной гигиены решают очень многое во внешнем имидже.

Ногти обязательно должны быть чистыми и аккуратно подстриженными, перхоть на голове просто недопустима, также нужно всегда помнить о свежем запахе изо рта. Что касается мужчин, то лицо должно быть гладко выбрито, а если вы женщина, то использование подобающего макияжа только подчеркнет вашу природную красоту.

Именно внешний вид в первую очередь создает положительный имидж человеку, поэтому о себе нужно регулярно заботиться и помнить о том, что на вас постоянно смотрят посторонние люди, а впечатление, производимое на них, действительно важно.

2. Мимический имидж.

Его составляют доброжелательное выражение лица, мимика и улыбка. Очень часто именно взгляд и мимика отражают чувства, бушующие в душе человека. Вот почему нужно знать степень вашего владения собственной мимикой, насколько правильно она выражает именно то, что вы действительно хотите показать своему собеседнику.

Обязательно изучите свое лицо, с целью понять, что может происходить со лбом, бровями и губами в те моменты, когда человек произносит самые разные по своей эмоциональной окраске фразы – веселые, печальные, доброжелательные, трагические, смешные и презрительные. Важно следить за своей реакцией на определенные эмоции с помощью зеркала и выяснить, соответствует ли мимика сказанному.

3. Вербальное восприятие.

Оно выражается в манере разговаривать, в самом голосе и употребляемых оборотах речи. На самом деле очень многое в разговоре зависит именно от выбранной интонации и нужных слов.

Необходимо стараться использовать такие фразы, которые указывают на добросовестность и особую надежность, научиться интонационно выделять самые важные слова. Речь должны характеризовать определенная логичность, обоснованность, убедительность и призыв к размышлению.

4. Кинетический имидж.

Он включает в себя осанку, походку, различные движения и элементарные жесты. Те люди, которые ходят с чрезмерно напыщенным видом, сутулятся, скачут вприпрыжку, громко шаркают ногами, на других производят ужасное впечатление.

Аналогичное впечатление производят и те, кто сидит в кресле, излишне развалившись или, наоборот, скукожившись, а также задрав ноги на стол или закинув их через подлокотник, или в иной неподобающей позе.

Следует стараться избегать подобных излишеств или чрезмерностей. Контролировать походку – она должна быть прямой и без напряжения. Если кинетический имидж далек от идеала, тогда нужно заняться его коррекцией с помощью спортивных упражнений.

5. Ментальный имидж.

Его составляют моральные принципы, личное мировоззрение, этические установки, социальные стереотипы, религиозные убеждения. Практически всех людей можно разделить на определенные группы по способу бинарного членения на:

- материалистов и идеалистов;
- оптимистов и пессимистов;

- разрушителей и созидателей;

- ожидающих или не ждущих чуда;

- верящих в силу отношений или силу денег и другие.

6. Вещественное восприятие.

Его образуют наличие или отсутствие личного автомобиля, мебель, посуда на кухне. Сюда входят домашний интерьер, определенные родовые ценности, книги, личная фильмотека, семейные фотоальбомы, картины на стенах дома. Все эти детали рассказывают о человеке «настоящем».

7. Фоновый имидж.

Это привычная всем информация из СМИ, от других деловых партнеров или просто знакомых. Кроме того, это именно то, что говорят люди. В этом случае подтверждается истинность другой народной мудрости: сначала следует создать себе имидж и работать на него, а потом он плодотворно работает на самого человека.

По сути своей имидж представляет собой единство всех своих составляющих, и очень важно, чтобы все они органично соседствовали друг с другом и были четко согласованы между собой.

Определенное представление человека, в котором его видят окружающие, успевает сформироваться за короткий промежуток времени, а чтобы потом его изменить, нужно будет изрядно постараться.

Поэтому нужно приложить максимум сил, чтобы создать себе хорошо продуманный и действительно осознанный образ, который поможет в будущем значительно развить, а затем и укрепить достигнутый успех в обычных межличностных отношениях.

Таким образом, в нынешнем смысле слово «имидж» означает впечатление, которое производит человек на окружающих, что и как говорит, делает; каков стиль его мышления, поведения, обращения с людьми, его облик, привычки.

Каждая эпоха содержит свои жизненные условия и формирует соответствующий идеальный образ, но составляющие имиджа не меняются.

Это:

1) внешний облик;

2) поведение (речь, поступки, обращение с людьми);

3) самопрезентация (искусство преподносить себя так, чтобы нравиться людям).

В деловой жизни умениям и способностям человека производить стоящее впечатление придают значительный смысл. Кто формирует имидж:

1) сам человек;

2) имиджмейкеры;

3) СМИ;

4) окружающие люди.

Одной из причин создания личного имиджа является знание правил этикета и умение их придерживаться.

Безупречный образ делового человека XXI века – это профессионал, который знает, как достичь успеха в бизнесе, как найти в той или иной ситуации верную тактику поведения.

Все деловые связи он создает на основе взаимного почтения, заинтересованности к личности каждого работника, соблюдения установленных правил «игры», обеспечивающих наибольшую результативность, качество совместного труда.

Сведения о деловых правилах помогают ему не только избежать своих промахов, но и отбросить вопрос непонимания со стороны прочих участников делового и межличностного общения.

Чтобы успешно выполнять свои задачи, нужно непременно отвечать этой роли внешне, иметь располагающий имидж.

Правильно выработанный имидж – это символ любой специальности, он действительно помогает добиться успеха, порождая у окружающих похвалу своим соответствием совершенному образу представленной специальности.

9.1.2. Составляющие имиджа делового человека. Внешнее впечатление

Составляющие имиджа делового человека – это впечатление, которое он производит, и его деловые качества.

На впечатление, которое производит человек, влияют:

- его внешний вид;
- окружающие человека люди и вещи;
- речь;
- манеры.

Внешний вид делового человека имеет немаловажное значение. От того, какое впечатление мы производим, зависит отношение к нам.

Как показали исследования, наиболее благоприятное впечатление производят люди среднего или выше среднего роста, спортивного телосложения. Слишком полные в нашей стране воспринимаются лучше, чем чрезмерно худые: они кажутся более надежными партнерами. У делового человека, который производит хорошее впечатление, прямая осанка, уверенная, свободная походка.

Цвета классической деловой одежды имеют определенную гамму: все оттенки коричневого, бежевого, серого цвета, темно-синий или светло-синий, белый, в исключительных случаях – черный цвет.

Для деловой одежды рекомендуется прямой силуэт. Чем больше силуэт отличается от прямого (расширяющийся, колоколообразный), тем ниже для окружающих социальный статус владельца костюма.

В костюме делового человека предполагаются опрятность, хорошее качество материала и исполнение, соответствие деловому стилю, основные черты которого – элегантность, строгость, удобство, практичность.

Прическа должна быть не только аккуратной, но и красивой, свидетельствовать об интересе своего владельца к своей внешности.

Деловые люди ходят в удобной обуви, женщины – на каблуках средней высоты.

Макияж подчеркивает достоинства внешности и при этом не бросается в глаза.

Модная дешевая бижутерия в деловом мире неприемлема. Предпочтительны скромные украшения из драгоценных металлов. Кольцо – с небольшим камнем, не отвлекающим внимание.

Окружающие человека люди и вещи не случайны, и их выбор порой больше, чем сам человек, говорят о его жизненных симпатиях, установках, отношении к людям и себе.

Если вы хотите произвести впечатление солидного, уважающего себя человека, ваши визитка, зонт, портфель, записная книжка, ручка должны быть отличного качества. Предметы, которые окружают человека, являются как бы его продолжением и слагаемыми его имиджа. Для хозяина кабинета продолжением его «Я» будут и его кресло, и стол, и вся обстановка. Впечатление, которое вы произведете на людей, зависит от дизайна офиса, где работаете, и здания, где находится офис, и даже района города, где находится этот офис.

Речь делового человека производит благоприятное впечатление, если он не только умеет ясно и последовательно выражать свои мысли, не испытывает затруднений в выборе слов, но и произносит слова правильно, достаточно громко и отчетливо, с естественной интонацией, имеет голос приятного тембра и высоты: низкий тенор или баритон – у мужчин, меццо-сопрано или альт – у женщин.

Манеры делового человека – это манеры человека воспитанного, естественно следующего правилам культуры поведения и делового этикета. Импонирует уверенность без самоуверенности и развязности. Суетливость и нервозность противопоказаны.

Человек производит благоприятное впечатление, выглядит гармонично и естественно, если его манера поведения, отражающая, как известно, темперамент и характер, воспитание, соответствует его манере одеваться и всему внешнему облику. В этом случае говорят об определенном стиле, характеризующем человека.

Сопоставив предпочтения женщин в одежде с особенностями их темперамента, характера, поведения, И. Крикунова в книге «Создай свой имидж» обобщила свои наблюдения и выделила семь наиболее распространенных стилей, каждый из которых по-своему привлекателен:

- консервативный;
- классический;
- экстравагантный;
- эротический;
- спортивно-непринужденный;
- загадочный;

- пассивно-женственный.

Не все названные женские стили равно приемлемы в деловом общении. Например, носители экстравагантного и эротического стилей могут восприниматься как люди несерьезные, не заслуживающие доверия.

Классический и консервативный стили более уместны в системе деловых отношений.

9.1.3. Создание гармоничного образа

Трудно производить впечатление доброжелательного, уверенного в себе человека и не быть таковым на самом деле. Совершенствование имиджа означает прежде всего совершенствование себя. Дисгармония между внутренним и внешним всегда ощущается и вызывает ощущение фальши. Гармония же, наоборот, располагает к человеку, вызывает доверие к нему.

Существует несколько технологий создания имиджа как для начинающих, так и для накопивших собственный опыт.

В.М. Шепель, например, считает, что создание имиджа включает последовательность из шести мини-технологий:

1) подтверждение стартовых условий освоения технологии;

2) «строительство» внешности;

3) «коммуникативная механика»;

4) «флюидное излучение»;

5) отработка риторических приемов;

6) сведение всех мини-технологий в одно целое.

Л. Браун строит свою технологию создания имиджа делового человека, учитывая сильно возросшую в последнее десятилетие роль СМИ. В связи с этим она предлагает, в первую очередь, учитывать следующее:

- внешний вид;
- голос;
- публичные выступления;
- поведение перед телекамерой;
- поддержание постоянной формы.

Программу формирования имиджа можно условно представить в виде пяти этапов.

Первый этап – изучение себя (прежде чем создавать имидж, надо объективно изучить свои внешние данные).

Второй этап – определение цветовой гаммы имиджа.

Третий этап – отражение психологического портрета во внешнем облике. Характер, темперамент, внутренний мир личности – все это нужно учесть.

Четвертый этап – приведение имиджа в соответствие с той социальной ролью, которую избирают. Любая выбранная роль требует соответствующих антуража и «сценического костюма». Почти всем из нас приходится становиться собственными костюмерами, играя в «пьесе из своей жизни».

Пятый этап – создание прически и макияжа.

На основе изучения соответствующей литературы можно предложить *технологию формирования имиджа***,** включающую в себя:

1) определение стартовых условий (задачи, времени, подготовленности человека: ему предлагается вопросник, с помощью которого он сможет определить то, над чем ему необходимо работать, чтобы сформировать свой привлекательный имидж;

2) корректировка внешности (подбор одежды, макияжа, прически, жестов, походки, мимики);

3) отработка коммуникативной механики (на этом этапе необходимо совершенствоваться в искусстве публичных выступлений, ведения переговоров, бесед и т.п.);

4) овладение эффективной поведенческой техникой (совершенствование культуры поведения, искусства оставлять хорошее впечатление о себе, изучение тактики действий в конфликтных ситуациях);

5) изучение законов артобиоза, т.е. здорового образа жизни, невозможного без рационального питания, систематических занятий спортом, освоения методов снятия напряжения и расслабления;

6) совершенствование профессионализма и т.д.

Итак, мы рассмотрели несколько технологий формирования имиджа. Безусловно, набор их может меняться, а содержание – дополняться. Предложенный набор можно расширить введением дополнительных технологий: технологии общения с представителями прессы, тренинга личностного роста, правил выступления на телевидении и др.

9.1.4. Стиль и имидж

«Стиль» и «имидж» – разные понятия, хотя одно без другого не существует. Если имидж – некая роль, то стиль – это скорее сущность человека, его внутреннее «я». Для многих найти свой стиль означает найти себя, свою точку зрения и уметь выразить ее (таблица 9.1). По прическе, рисунку на ткани или расцветке галстука, если быть внимательным, всегда можно угадать предпочитаемый стиль, А такие «мелочи», как браслет, зонт или брелок, расскажут о хозяине больше, нежели любые слова. Часто мы выбираем подобные вещи спонтанно – просто потому, что они нравятся, а следовательно, соответствуют нашему внутреннему «я». Кстати, духи, которые мы сами покупаем (не подаренные), красноречивее всего раскрывают индивидуальность – то, как мы себя воспринимаем и какими нам хочется быть.

Таблица 9.1 – Альтернативы выбора стиля

Три альтернативы выбора стиля		
Консервативный стиль	***Стиль взаимодействия***	***Творческий стиль***
Подходит юристам, банкирам, государственным служащим. Основная функция - придать авторитет и подчеркнуть компетентность. Стиль, основательно проверенный временем. • Классический костюм. • Максимальный контраст между сорочкой и костюмом. • Комплектные аксессуары, находящиеся в согласии с костюмом. • Хорошие часы, серьги классической формы. • Макияж для женщин легкий. • Обувь на среднем каблуке. • Юбка длиной до уровня колена. • Мужчинам никаких аксессуаров, кроме хороших часов, обручального кольца. Идеально подходит для первой встречи.	Подходит сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей. Основная функция - быстро вызвать расположение. Одежда этого стиля не должна радикально отличаться от классического костюма. • Ничего яркого. Стиль базируется на уменьшении контраста между сорочкой и костюмом. • Мужчинам полный костюм можно не надевать. • Легкий макияж для женщин обязателен. Как правило, подходит для первой встречи.	Подходит к таким сферам деятельности, как мода, дизайн, реклама, косметика, шоу-бизнес. Основная функция - показать наличие творческого потенциала. Вы должны стараться выглядеть лучше и постоянно быть в ногу с модой. • Новики моды, авангард. • Свитера с необычной горловиной или жакеты с неправильными линиями. • Приближенные к классическим формы брюк для женщин. • Мужчинам можно галстук не надевать. • Цвет - хороший способ показать себя. Помните, то порой маленькое яркое пятно в ансамбле лучше, чем ярко-красный переливающийся костюм. Не подходит для первой встречи.

Стильно одетый человек не просто одет со вкусом и продумал все детали гардероба от пуговиц до носового платка. Ему действительно подходит все, что он носит. Это и есть взаимосвязь внешнего и внутреннего, соответствие имиджа стилю, а стиля – имиджу. Такой гармоничный образ формируется благодаря врожденному вкусу и чувству прекрасного, а также знанию основ стилистики и законов гармонии.

Безусловно, мода вносит свои коррективы в понятия гармонии и красоты. В одни времена принято было неукоснительно следовать канонам и соблюдать единый стиль, в другие, в том числе в наши дни, стили легко смешиваются, интерпретируются, приветствуется любое проявление индивидуальности и быть одетым «правильно» с точки зрения цельности стиля считается дурным тоном.

Но что бы ни диктовала мода, законы гармонии никто не в силах отменить. Осознанно или интуитивно человек тянется к прекрасному, к тому, что приятно для глаз, тела и души.

Правила гармонии едины для всех видов искусства – живописи, архитектуры, музыки, поэзии и, разумеется, для искусства создания костюма. Дизайнер придумывает красивую ткань, интересный наряд, необычную обувь. Работа стилиста – согласовать все детали гардероба, сделанные разными людьми, подобрать, стилистически и композиционно объединить их в расчете на конкретного человека, учитывая тип его фигуры, черты лица, образ жизни, особенности характера, индивидуальные предпочтения, а также то, какие задачи призван решить создаваемый имидж.

Стиль и фасон костюма, цветовая гамма, рисунок ткани, дизайн аксессуаров – язык, которому мы учимся с детства и на котором разговариваем с окружающими. Грамотный имидж – это умение говорить на языке одежды так, чтобы тебя услышали и поняли.

9.1.5. Внешнее впечатление. Формирование первого впечатления

Часто в процессе профессиональной деятельности приходится сталкиваться с тем, что у выпускников университета возникают проблемы при устройстве на работу. И не всегда эти проблемы связаны с плохой профессиональной подготовкой или нехваткой рабочих мест. Зачастую выпускники ву-

за просто не знают, как грамотно составить резюме; как правильно одеться на собеседование; как успешно построить беседу с потенциальным работодателем, чтобы получить нужную, интересную и высокооплачиваемую работу.

Если участнику деловой коммуникации, а собеседование при приеме на работу является одной из форм деловой коммуникации, не удается так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Всего несколько секунд нужно для того, чтобы произвести первое впечатление, а сколько времени понадобится, чтобы изменить его?!

Постарайтесь разобраться в себе, определить свои сильные и слабые стороны. Для самопрезентации важно также помнить о своих достижениях и потенциальных способностях и возможностях, укреплять уверенность в собственных силах.

Мнение о новом оппоненте формируется у человека в течение первых 60–90 секунд. Надежность визуального оценочного метода составляет около 80 %.

Первое впечатление складывается на основе вербальных, вокальных и визуальных компонентов общения.

Вербальные компоненты – это смысл первых 10 слов, в число которых входят слова приветствия, представление себя, передача вашего отношения к встрече.

Вокальные компоненты – то, как мы говорим эти слова: скорость, интонация, тембр, громкость, ударение, ритмика. Для каждого слова существует только один способ его написания и более сотни различимых на слух и по смыслу вариантов его произнесения. Вокальная гибкость придает семантическое многообразие одним и тем же словам.

К визуальным компонентам, на которые следует обращать внимание, относятся мимика, взгляд, жесты, осанка, одежда.

Многое из того, что человек хочет сказать, он может выразить своими жестами, одеждой и манерой поведения.

Выделяют три фактора формирования первого впечатления о человеке:

1. *Фактор превосходства*.

Люди, вступающие в общение, неравны. Они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т.д. При неравенстве партнеров наиболее часто применяется схема восприятия, которая получила название фактора превосходства.

При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем в случае, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при важном, значимом для нас неравенстве.

Чтобы подействовал фактор превосходства, необходимо это превосходство сначала оценить. Для этого можно использовать два основных источника информации:

- одежда человека, его внешнее оформление, включая такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, украшения, а в определенных случаях такие элементы, как машина, интерьер кабинета и т.д.;

- манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т.д.)

Информация о превосходстве, обычно, так или иначе «закладывается» в одежду и манеру поведения. В них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе или его ориентации на какую-то группу. Эти элементы служат знаками групповой принадлежности и для самого носителя одежды и поведения, и для окружающих его людей. Понимание своего места в группе, в той или иной иерархии, а также положения других людей во многом определяют общение и взаимодействие. Поэтому выделение превосходства какими-то внешними, видимыми средствами всегда существенно.

2. *Фактор привлекательности.*

Действие этого фактора при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Если человек нам нравится (внешне), то

одновременно мы склонны считать его более умным, хорошим, интересным и т.д., то есть опять-таки переоценивать многие его личностные характеристики.

Например, в эксперименте учителям были предложены для оценки «личные дела» учеников и ставилась задача определить уровень интеллекта, планы на будущее, отношения со сверстниками. Секрет эксперимента состоял в том, что для оценки давалось одно и то же дело, но с разными фотографиями – «красивых» и «некрасивых» детей. Красивые дети получили более высокую оценку своих возможностей.

Многочисленные исследования показывают, что физическая привлекательность влияет на оценку не только, когда ее объектом оказываются черты личности, но и когда оценивается конкретный результат деятельности человека.

Если же человек кажется нам непривлекательным, то и остальные его качества мы недооцениваем.

При этом в разное время разное считалось привлекательным, к тому же у разных народов свои каноны красоты. Значит, привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она, скорее, носит социальный характер. Поэтому знаки привлекательности надо искать, в первую очередь, не в том или ином разрезе глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака человека. Ведь есть одобряемые и не одобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности.

Привлекательность – не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим. Знаком привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым. Механизм формирования восприятия по этой схеме тот же, что и при факторе превосходства.

Важно подчеркнуть, что фактор привлекательности сильно влияет на содержание формирующегося представления о человеке только в момент образования первого впечатления. В дальнейшем оценивание этого человека все больше начинает определяться характером взаимодействия с ним и ценностью его дел и поступков.

3. *Фактор отношения к нам.*

Этот фактор действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, кто к нам плохо относится. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами.

Чем ближе чужое мнение к нашему собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имеет и обратную силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство находят в его взглядах с собственными.

Формирование образа другого человека, первого впечатления о нем осуществляется путем стереотипизации. А.А. Бодалев определяет первое впечатление как сложный психологический феномен, включающий в себя чувственный, логический и эмоциональный компоненты, в который входят значимые особенности облика и поведения человека, оказавшегося объектом восприятия.

Стремясь вызвать позитивное первое впечатление, необходимо учитывать все детали, на которые наш партнер по общению сознательно или нет, но обращает внимание.

Задача первого впечатления – быстро сориентироваться в ситуации. Для людей, как социальных существ, главное – определение вопроса о групповой принадлежности партнера. Поэтому можно сказать, что первое впечатление почти всегда правильно. Ошибкой же является то, что стереотипизация вызывает определенную оценку и неизвестных еще пока свойств и качеств, что может привести к неадекватному общению в дальнейшем.

В постоянном общении результаты первого впечатления продолжают действовать. Однако постоянное и длительное общение не может удовлетворяться тем списком приписываемых партнеру черт и свойств, которые сформировались при стереотипизации. Здесь восприятие и понимание партнера происходят на другой основе.

9.2. Репутация

9.2.1. Понятие репутации. Жанры формирования деловой репутации

Репутация – это сложившееся на основе определенных критериев у определенной группы субъектов мнение о человеке либо организации. Репутация формируется за счет таких критериев, как персональные характеристики, достижения в каких-либо сферах общественной жизни, определенный образ и демонстрация определенного поведения, и служит для определения наиболее вероятного поведения в будущем. Репутация может быть достаточно эффективным механизмом социального контроля.

Репутация представляет собой устойчивое мнение о качествах и достоинствах организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка). Важнейшими составляющими репутации являются:

- наличие сильной организационной культуры;
- высокий авторитет первого лица и топ-менеджмента компании;
- известность организации на рынке как комбинация финансовых возможностей и длительного лидерства по качеству выпускаемой продукции;
- инновационность стратегии;
- присутствие не только на внутреннем, но и на международных рынках;
- социальная ответственность;
- порядочность;
- законопослушность.

Результирующими характеристиками устойчиво сложившейся положительной репутации – супербрэнда – являются надежность, доверие, поддержка, положительные рекомендации.

Необходимо различать такие понятия, как «репутация» и «деловая репутация компании». Деловая репутация компании, работающей в условиях информационного (постиндустриального) развития бизнеса, является ее главным нематериальным активом, который имеет значительную стоимость и формируется за счет таких активов компании, как репутация, имидж и финансовая устойчивость компании.

Согласно действующему законодательству, деловая репутация компании представляет собой разницу между ценой приобретения бизнеса и балансовой стоимостью активов, уменьшенной на величину обязательств. Если акции компании котируются на бирже, ущерб репутации будет измеряться понижением стоимости акций как результата снижения доверия к компании акционеров и потенциальных инвесторов.

Деловая репутация должна оцениваться экспертами, и ее оценка может основываться на следующих составляющих:

- этика в отношениях с внешними партнерами – выполнение обязательств, ответственность, кредитная история, порядочность, открытость;
- этика в отношениях с внутренними партнерами (корпоративное управление) – ответственность менеджеров перед акционерами, мажоритарных акционеров перед миноритарными, финансовая прозрачность бизнеса;
- эффективность менеджмента – рентабельность, наращивание оборотов, рыночная экспансия, инновации;
- качество продукции, услуг;
- репутация топ-менеджеров.

В связи с этим встает вопрос о формировании, поддержании и защите репутации компании, т.е. о разработке системы мер управления репутацией.

Поддержание эффективных и постоянных связей с общественностью – это один из ключевых моментов управления корпоративной репутацией. Формированию репутации компании в значительной степени способствует его паблисити.

Паблисити (от англ. *publicity* – «публичность», «гласность») – это широкая позитивная известность и признание компании, ее персонала и деятельности. Паблисити формируется с широким использованием СМИ и представляет внешнюю известность предприятия. Для создания паблисити современные компании проводят следующие мероприятия, впоследствии широко освещаемые в СМИ и укрепляющие их репутацию:

- проведение акций, рассчитанных на целевую аудиторию;
- благотворительная деятельность, меценатство;
- спонсорская поддержка конференций, семинаров, форумов, съездов;

- организация визитов на предприятие высоких правительственных делегаций, приемов представителей государственных органов власти, зарубежных коллег;

- проведение тренингов, бизнес-школ, специальных мероприятий (конференции, семинары, праздничные балы) для представителей целевых аудиторий;

- организация компанией профессиональных клубов, члены которых – их клиенты и сотрудники;

- издание газеты или журнала компании;

- участие в выставках;

- создание профессиональных ассоциаций.

К другим внешним методам управления репутацией компании следует отнести:

- формирование ожиданий партнеров по бизнесу и построение взаимоотношений с ними;

- построение взаимоотношений с поставщиками на основе доверия и взаимного уважения;

- создание «института доверия» у потребителей.

Внутри организации управление репутацией следует осуществлять по следующим направлениям:

- разработка миссии и философии компании;

- создание и внедрение корпоративного кодекса поведения;

- формирование имиджа первых лиц и топ-менеджмента компании;

- разработка позиции социальной ответственности компании;

- развитие системы управления компанией с позиций «человеческого капитала», бережного отношения к сотрудникам.

9.2.2. Соотнесение имиджа и репутации

Репутация и имидж – это те категории, на которых выстраивается бизнес-деятельность всех современных юридических и физических лиц, имеющих внешнюю и внутреннюю целевую аудиторию, предоставляющих свои услуги или товары на определенном сегменте рынка. Хотя данные категории не соотносятся с материальными благами, но их высокий коэффициент является толчком для повышения материальных активов.

Имидж и репутация соотносятся со своим носителем – предпринимателем, фирмой, организацией, компанией или предприятием. Также данные понятия указывают на деловой характер, то есть, зависят от деловой стабильности, добросовестности, честности в работе, от рентабельности и стабильности стоимости акций фирмы и т.д.

Репутация и имидж также определяют уровень успешности конкретного физического или юридического лица на определенном сегменте рынка. Их высокие показатели способны привести к расширению числа потребителей, к организации целой сети партнеров, а также выходу на иной рыночный уровень, например, межрегиональный или межгосударственный. Помимо этого, высокие показатели имиджа и репутации помогают добиться стабильных прибылей, которые сказываются на рентабельности, помогают устранить утечку кадров и способствуют притоку компетентных специалистов в стены конкретной фирмы.

Однако репутация не является тождественной с имиджем. Поскольку репутация представляет собой уже сформированную систему оценок, взглядов, мнений и ожиданий у потребителей и деловых партнеров (внешней целевой аудитории), а также сотрудников (внутренней целевой аудитории). Репутация и имидж также различны в том, что репутация более устойчива, однако и продолжительна в формировании. Падение в одном сегменте деловой деятельности фирмы может не привести к полному краху репутации. Так, если утеряно доверие одного из деловых партнеров к фирме, то у потребителей это доверие сохранится, как и у сотрудников.

Имидж при этом являет собой идеальный образ, который выдвигается субъектом, который требует признания в глазах общественности. Фактически имидж представляет собой определенное позиционирование определенной фирмы о своей бизнес-деятельности, товарах, продукции, услугах, их качестве и условиях получения. Поэтому репутация и имидж фирмы – категории, взаимодополняющие друг друга и подкрепляющие, однако урон одной этой категории может спровоцировать колебания в другой.

Для того чтобы установить, какие факторы влияют на уровень имиджа и репутации, необходимо отталкиваться от мнений, ожиданий и

оценок конкретной группы целевой аудитории, поскольку эти мнения будут зависеть от различных значимых критериев. Факторы, которые повышают имидж и репутацию в глазах потребителей:

- репутация и имидж фирмы будут выше, если потребители считают товар или услугу качественной;

- потребители оценивают деятельность компании лучше, если цена и качество имеют хорошее, удачное для них соотношение.

Для деловых партнеров важными значимыми критериями в оценке репутации и имиджа считаются следующие параметры:

- добропорядочность имени, отсутствие черных пятен в деловых отношениях с партнерами;

- наличие сети деловых партнеров, состоящих из спонсоров, инвесторов или дилеров;

- репутация и имидж также зависят для этой целевой аудитории от компетентности персонала.

На сегодняшний день существует масса способов, которые позволяют управлять репутацией и имиджем, поскольку возникло бесчисленное множество каналов сообщения с внешней целевой аудиторией, до которой можно донести позиционирующую рекламу и увеличить аудиторию. К таким каналам коммуникации относят СМИ, радио, газеты, телевидение и интернет. Репутация и имидж, согласно статистическим данным, наиболее эффективно управляется при размещении рекламы в интернете.

9.2.3. Имиджмейкерство и репутационный менеджмент

Имиджмейкер – этим термином (от англ. *image maker* – «создатель имиджа») в имиджелогии и в имиджмейкинге обозначают лицо, профессионально занимающееся формированием или коррекцией имиджа человека, предмета или явления.

Профессиональный имиджмейкер должен являться неотъемлемым элементом имиджмейкинга – технологического процесса, представляющего собой совокупность элементов и операций, предназначенных для реализации задачи по формированию имиджа объекта (человека, предмета, явления).

Профессиональный имиджмейкер должен обладать знаниями в областях психологии и, прежде всего, в сферах восприятия, коммуникации, сфер психики, нейролингвистического программирования, психотерапии, психоанализа, педагогики, в сферах дизайна, лингвистики, менеджмента, паблик рилейшнз и т.п.

Основными объектами деятельности имиджмейкера являются: прототип, чей имидж формируется (человек, например, кандидат в депутаты, предмет, например, продаваемый товар, явление, например, образование в России), аудитория имиджа (будущие «носители» мнения о прототипе имиджа), иногда – лидер мнения, а также ближайшее окружение клиента.

Критерием эффективной работы имиджмейкера является достижение конечной цели формирования имиджа – образование аттракции, психологического притяжения аудитории имиджа к данному объекту. Например, если при формировании имиджа кандидата избиратели проголосовали за того прототипа имиджа, с которым работал данный имиджмейкер, то его работу следует признать удовлетворительной (по двухбалльной шкале: «удовлетворительно», «неудовлетворительно») или если покупатели стали более активно приобретать товар после того, как над его имиджем поработал имиджмейкер, то его работа тоже должна быть оценена положительно.

Если же имиджмейкер, поработав с клиентом, изменив те или иные его характеристики, вызвал изменение только в самоощущении клиента, но не изменил мнения о нем других людей, то такой имиджмейкер выступал в роли педагога, воспитателя, но не имиджмейкера, ибо имидж – это мнение об объекте, возникшее в психике определенной или неопределенной группы людей на основе образа, сформированного у них в результате либо прямого восприятия ими тех или иных характеристик данного объекта, либо косвенного – на основе восприятия уже оцененного кем-то образа, сформированного в психике других людей. Иначе говоря, имидж – это не просто образ (например, образ политика), сформированный в психике других людей, а некое суждение об этом образе, некое мнение о нем, а не просто самоощущение.

Объективно имиджмейкер не нужен тому человеку, аттракция к которому со стороны определенной или неопределенной группы людей явно

выражена, поскольку их мнение об этом человеке весьма и весьма положительное; то же самое можно говорить об имидже не человека, а предмета (товара) или организации. Иначе говоря, имиджмейкер не нужен тому, чей имидж высок и вполне устраивает и имиджмейкера, и клиента.

Однако есть люди, по отношению к которым подобной аттракции (притяжения других людей) определенно нет, но которые сами (субъективно) не видят необходимости в формировании своего имиджа, в формировании позитивного мнения о себе со стороны других людей.

Таковых причин нежелания улучшать свой имидж, повышать психологическое притяжение к себе может быть несколько.

Во-первых, это может быть вызвано гипертрофированно высоким мнением данного человека о самом себе, во-вторых, это может быть вызвано тем, что у человека резко занижена самооценка, в-третьих, это может быть вызвано выраженным негативным отношением к людям вообще, в-четвертых, это может быть вызвано выраженным депрессивным состоянием человека или у него имеется иное психопатологическое состояние. При всех подобных состояниях имиджмейкер, видя необходимость в изменении имиджа этого человека, прежде всего, должен выступать в качестве психотерапевта, психоаналитика, обладая при этом и знаниями по технике убеждения.

Репутационный менеджмент – это комплекс стратегических мер, направленных на формирование, поддержание и защиту репутации компании.

Ключевым понятием является репутация. Что же это такое? Как говорил Филипп Честерфилд: «Куда бы мы ни шли, репутация наша – неважно, хорошая ли, дурная – нас обязательно опередит». Если более конкретно, то репутация – это социальная оценка чьих-то конкретных характеристик. Это реальный актив компании, качество основывается на ее способности создавать дополнительную акционерную стоимость.

Репутация в различных формах и понятиях имеется у всех и у всего. Соответственно, в бизнесе значимость хорошей репутации сложно переоценить. Применение репутационных технологий, а, вследствие, становление репутации компании, является неотъемлемой частью ее финансовых показателей.

Спрос на использование технологий репутационного менеджмента непрерывно растет. Сюда входит использование: рекламы, разного рода PR, средства СМИ и многое другое.

Возможности репутационного менеджмента не безграничны, но результаты, достигаемые с его помощью, вполне реальны и имеют существенное значение в деятельности компании. Репутационный менеджмент позволяет сократить время завоевания доверия клиента, позволяет экономить на рекламе и PR-акциях, помогает преуспевать в конкуренции, является мощным фактором фирменного патриотизма персонала, стимулирует привлекательность бизнеса для инвестиций.

Структуру репутационного менеджмента составляют несколько компонентов:

- эмоциональная привлекательность компании;
- качество продукции или услуг;
- отношение с партнерами;
- репутация руководства;
- социальная ответственность (в узком понимании – благотворительность);
- достижения компании;
- финансовые показатели.

Воздействие на клиента компании может формироваться с помощью усиленного действия через определенный компонент. В основном технологии репутационного менеджмента используют крупные компании, капитализация которых может значительно меняться в зависимости от репутации компании. Для малого бизнеса или компаний, выпускающих продукты или услуги с неэластичным спросом, необходимость использования репутационных технологий не так очевидна, но не менее значима.

Репутация компании является нематериальным активом, но в связи с изменениями в бизнесе стоимость нематериальных активов может в несколько раз превышать стоимость материальных. Так, по данным Interbrand, в стоимости концерна Coca-Cola нематериальные активы составляют 96 % и лишь 4 % – это заводы, фабрики и капиталы, соотношение в IBM соответственно – 76 и 24 %, в British Petrolium – 58 против 42 %.

9.3. Самопрезентация как важнейший элемент культуры менеджера

Самопрезентация сегодня – неотъемлемая часть ежедневной деятельности каждого современного человека. Мы презентуем себя перед знакомыми, коллегами, партнерами. Природной самопрезентацией с рождения обладают все, но эффективно взаимодействовать с людьми, завоевывать лояльность, влиять на аудиторию поможет только грамотно спланированная презентация.

Успешно построенная самопрезентация позволит управлять вниманием, которое говорящий производит на аудиторию с целью повлиять на нее, преподнести себя в выгодном свете, выгодно продать себя, товар, идею или продукт.

В основе самого термина «самопрезентация» лежит необходимость создания определенного (положительного) образа, который имеет под собой основу в виде сильных качеств человека, его профессиональных навыков.

Чтобы самопрезентация была составлена корректно, в ходе разработки ее плана нужно четко определить, на кого она направлена, выделить целевую аудиторию и задаться вопросом, как вы можете расположить к себе этих людей. От цели воздействия зависят основные механизмы ее построения.

Для того чтобы самопрезентация произвела нужный эффект, следует:

1. Поздороваться с аудиторией.

Во время приветствия необходимо каждому дать понять, что он – главный слушатель. Не стоит чрезмерно выражать благодарность за внимание, но желательно создать впечатление, что для вас очень значимо внимание аудитории. Сделав акцент на этом, вы на шаг приблизитесь к основной задаче – удержать это внимание.

2. Дать краткое описание вашей личности как профессионала.

Не стоит пускаться в биографические копания. За основу нужно взять год рождения, данные об образовании, а также путь, который привел вас к актуальному на данный момент роду деятельности.

3. Рассказать об этапах своего роста в рамках профессии.

Для достижения большего эффекта расскажите о наиболее значимых моментах вашего опыта в сфере своей деятельности или смежных, в кото-

рых вы получили наибольший профессиональный опыт. К примеру, если речь идет о редакторстве или копирайтинге, не лишним будет сообщить о наградах и поощрениях в сфере литературы. Это поможет создать правильное первое впечатление о вас как о всесторонне развитом профессионале. Упомяните достижения, которые вы имеете в рамках профессиональной деятельности. Говорите с благодарностью, которую вы испытываете за ту или иную оценку вашей работы. Никогда не стоит проявлять хвастовство – это будет воспринято как дурной тон.

4. Обозначить перспективы роста и развития вас как личности.

Личная эффективность – важная составляющая в реализации вашего потенциала. Вера в достижение своих целей определяет большую часть их выполнения. Посещение тренингов, развивающих курсов, семинаров даже не профессиональной тематики создадут образ развитой личности.

5. Выразить благодарность.

После речи всегда следует благодарить публику, так как благодарность имеет свойство «заражать» зрителя и формировать дальнейший характер отношений.

Поскольку самопрезентация всегда является направленной на человека, она должна создавать взаимовыгодную атмосферу, позволяющую как расположить к себе людей, так и продемонстрировать внутреннюю составляющую вашей личности.

Рассмотрим, как следует вести себя во время самопрезентации.

Если цель – сформировать хорошее первое впечатление о себе, во время презентации необходимо следовать некоторым правилам:

1. Говорить четко и ясно.

Вас должно быть слышно всем. Если зритель вас не слышит или не понимает – он теряет интерес. Уверенно произносящий свою речь оратор вызывает больше уважения, чем тихо и сбивчиво говорящий человек. Однако не переходите на крик, даже если наблюдаете шум или переключение внимания. Лучше сделайте небольшую паузу и продолжите свою презентацию.

2. Устранить активную жестикуляцию.

В рамках самопрезентации допустимы жесты, позволяющие сделать акцент на наиболее важную информацию. Лишняя жестикуляция плохо

воспринимается зрительно, тем самым вы теряете внимание. В то же время ни в коем случае нельзя исключать жестикуляцию в принципе – она способствует созданию визуальных образов у слушающих, соответственно, работает на улучшение восприятия.

3. Всегда смотреть на адресата.

Зрительный контакт позволяет лучше воспринимать информацию. Кроме того, взгляд, направленный на слушателя, создает впечатление того, что спикер уверен в себе и в том, что он говорит. Если вам тяжело поймать зрительную точку, выходом из ситуации будет фокусировка взгляда на каком-либо одном человеке.

4. Никогда не игнорировать задаваемые вопросы.

В ответе на них вы проявите уверенность в себе, укрепите внимание аудитории, а также покажете вашу компетентность в заданной области.

5. Проявлять любопытство.

Необходимо создать впечатление того, что помимо уже имеющихся знаний в выбранной области, вами движут интересы их развития и совершенствования. В определенной стадии самопрезентацию можно свести к кратковременному диалогу, в ходе которого необходимо поинтересоваться мнением одного или нескольких слушателей. Подобный прием способен усилить взаимодействие, а также на подсознательном уровне укрепить связь между оратором и аудиторией.

Что касается подбора одежды, необходимо руководствоваться правилами уважения к слушателям. Не стоит позволять себе неаккуратный вид, а также одежду, не подходящую к случаю. Неуместность выбора одежды может трактоваться как неуважение, а также как дурной вкус, что никоим образом не поспособствует созданию хорошего впечатления.

Если речь идет о самопрезентации в сфере бизнеса, необходимо подобрать гардероб, используя классические элементы делового стиля. Макияж и прическа не должны быть броскими – они должны лишь слегка подчеркивать ваши достоинства. «Боевой» макияж или слишком вычурная рубашка вряд ли будут уместны и воспримутся как проявление легкомысленного отношения.

В ходе составления презентации следует уделять внимание всем возможным мелочам. Необходимо понимать, что вас видят впервые, и для того, чтобы составить первое впечатление, у вас есть только один шанс. И верный ключ к успеху – грамотная подготовка.

Следует придерживаться вышеописанного алгоритма: анализ потенциальной аудитории – захват внимания путем формирования верного первого впечатления – рассказ о сильных сторонах личности и о значимых достижениях – верная подача информации – постоянный контакт со слушателями – завершение самопрезентации словами благодарности.

Эта формула поможет эффективно рассказать о себе, удержать внимание, заинтересовать аудиторию и добиться достижения поставленных целей.

9.4. Коммуникации с деловыми партнерами

Деловое партнерство – основа успеха в современной конкурентной среде. Благодаря партнерству появляется возможность стабильного развития и совершенствования.

Совместная работа позволяет эффективно использовать собственные ресурсы для успешных проектов, которые наиболее значимы в конкретной сфере деятельности. Деловое партнерство открывает достойные перспективы для бизнеса при соблюдении ряда правил и рекомендаций.

Деловое партнерство является добровольным соглашением, регламентирующим сотрудничество сторон, планирующих достичь единой цели либо выполнить поставленную задачу с распределением ресурсов, ответственности, возможных рисков и прибыли.

Деловое партнерство предполагает различные виды взаимодействия. При этом партнеры с точки зрения бизнес-стратегии мотивированы на совместное сотрудничество, взаимодействие. Они взаимозависимы при решении определенной задачи, проблем, осознавая при этом свою автономность.

Деловое партнерство построено на изменении социально-экономического статуса партнеров между собой либо устанавливается определенная властная иерархия. При деловом партнерстве взаимодействие строится на горизонтальных отношениях.

Можно выделить следующие виды делового партнерства:

1. Вынужденное партнерство. Такой вариант сотрудничества обусловлен внешними обстоятельствами, его развитие возможно даже вопреки желанию участников.

2. Инициативное деловое партнерство – в результате желания участников объединить свои усилия.

3. Конкурентное партнерство – является кооперацией конкурирующих субъектов экономической деятельности. В рамках данного взаимодействия сочетаются и конкуренция, и взаимопомощь, и сотрудничество, и соответствующее взаимодействие сторон.

4. Сотрудничество (неконкурентное партнерство) – кооперация между субъектами экономической деятельности, которые между собой не конкурируют. Основой такого взаимодействия становятся совместная экономическая деятельность, взаимосодействие, взаимопомощь, возможны элементы соревнования.

5. Тактическое партнерство – является непродолжительным деловым партнерством, направленным на достижение определенных близких целей, с решением поставленных задач.

6. Стратегическое партнерство – является стабильным долговременным партнерством. У стратегических целей в рамках данного партнерства есть преимущества на фоне сиюминутных выгод.

Термин «деловой партнер» обозначает предпринимателя (компанию), с которой другая организация начинает определенный союз либо был заключен договор о сотрудничестве. Закрепляться отношения сторон могут договором с жестким предписанием конкретных правил либо норм поведения сторон.

Деловой партнер может быть:

- заказчиком либо потребителем;
- исполнителем (подрядчиком) либо поставщиком;

- посредником в общей цепочке продаж (в частности, дистрибьютором либо региональным представителем);

- производителем дополняющих услуг и товаров.

Какие плюсы и минусы у делового партнерства:

+ Интеллектуальный фонд.

+ Распределение обязанностей

+ Поддержка. Всегда сможете положиться на соратников, готовых разделить возникающие трудности.

– Сложнее принимать решения. Поскольку занимаетесь стратегическими целями несамостоятельно, то возможны сложности с достижением общего консенсуса с партнерами.

– Стресс. Придется уживаться со своими партнерами каждый день.

– Ответственность. Необходимо отвечать за собственные действия перед партнерами.

– Контроль. Не будет возможности полного контроля своего бизнеса, нужно учиться доверять партнерам.

Как происходит организация делового партнерства.

Шаг 1. Убедитесь в необходимости делового партнера.

Нужно точно определить, что рассчитываете получить от партнера с учетом укрепления своих рыночных позиций:

- направление развития компании либо какое направление хотите видеть;

- конкурентные преимущества своей организации;

- чего не хватает компании.

Необходимо указать ответы на данные вопросы в общем плане. Как только сформулирована цель, предстоит оценить возможности своей организации ее достигнуть. Проанализируйте перечень своих сильных и слабых сторон:

- наличие у организации ресурсов и опыта для достижения бизнес-успехов;

- какие ресурсы либо знания можете приобрести за счет найма работников;

- что из указанного можно приобрести лишь за счет делового партнерства.

Если можно удовлетворить нужды внутренними ресурсами, необходимости в деловом партнерстве нет. В случае с финансовой проблемой – нужно искать не партнера организации, а инвестора.

Но если все это не позволяет получить необходимые условия (знания для развития, навыки управления) – нужно искать делового партнера, располагающего такими ресурсами.

Шаг 2. Для себя нужно определить подходящего делового партнера.

Идеалов не существует. Однако по некоторым качествам можно определить партнера, приближенного к идеалу. Среди таких качеств отмечаются ответственность, уровень профессионализма, надежность, упорство, трудолюбие, открытость, доверие, независимость и порядочность.

Можно дополнять данный перечень также прочими характеристиками и качествами, но указанные пункты – базовые и решающие.

Важное качество заключается в преданности организации и бизнес-идее, в которую совместно вкладываются финансовые средства и усилия партнеров. Также значимый фактор заключатся в финансовой состоятельности партнера, возможности творческих подходов и идей в решении ситуаций, психологической устойчивости и здоровой амбициозности.

Следует понимать – любой бизнес ждет провал, если он не будет основываться на взаимном доверии и обязательствах, единых целях, финансовом стимулировании. Важный фактор в рамках партнерства заключается во взаимодополнении партнеров, их смысл предполагает следующее – один будет дополнять другого за счет отсутствующих у него качеств.

Шаг 3. Начинаем искать делового партнера.

Сегодня практически не ограничены возможности для поиска деловых партнеров. Отличной находкой для этого становится интернет. Различные интернет-инструменты позволяют найти любого партнера, используя соответствующие способы:

- собственный сайт;
- блоги;
- доски объявлений;
- почтовые рассылки;
- работа со специализированными сайтами, форумами;
- знакомства в деловой среде.

Такие нехитрые инструменты позволяют найти самого достойного делового партнера, хотя для этого требуются определенные траты денег и времени. Скептически настроенные люди часто ищут партнеров среди знакомых, по рекомендациям. Каждый из указанных способов имеет индивидуальные преимущества, хотя не лишен определенных недостатков.

Также не будем забывать о газетных объявлениях, расклейках объявлений, флайерах с объявлением.

Все средства хороши для поиска достойного делового партнера, каждый сам выбирает для себя подходящий вариант.

Шаг 4. Тщательный анализ всех претендентов на партнерство.

Выбор делового партнера является важной и ответственной задачей, во многом определяющей успех бизнес-начинаний. Грамотный выбор делового партнера позволит бизнесу добиться новых возможностей и перспектив. Что следует учитывать при выборе претендента, прежде всего:

1. Общие цели.

2. Лидерские качества. Однако инициативность партнера должна быть под контролем. Ведь следствием излишней активности могут стать репутационные последствия для бизнеса.

3. Решительность. Четко установите рамки сотрудничества и вопросы, решения по которым будут приниматься партнером самостоятельно.

4. Внешний вид. Ведь важно помнить – партнер является лицом бизнеса. Если вас что-то настораживает в его поведении либо раздражает – лучше отказаться от сотрудничества. Помните – с этим человеком придется проводить много времени.

Принять правильное решение поможет интуиция.

Важными помощниками в принятии правильного решения становятся интуиция, профессиональный, жизненный опыт. Но есть некоторые факторы, нарушающие достоверность оценки. Среди основных в их числе следует отметить дефицит времени, и, хотя очень удивительно, целеустремленность, концентрация на бизнес-проблеме.

Безусловно, крайне важен контакт с партнером. Однако не нужно считать такой контакт самоцелью, он должен рассматриваться как условие достижения стратегической цели. В итоге предстоит столкнуться с диле-

ром – хочется поверить, что именно партнерство с этим человеком позволит добиться реализации планируемого результата, однако значительны объективные опасения. Ведь психологической основой в успешном союзе становится доверие. Появляется доверие между сторонами, если у вас есть идентификация с другим человеком, с выявлением у него чего-то близкого. При появлении такой идентификации даже самые недоверчивые скептики часто заявляют – «он такой же, как я».

Шаг 5. Оцениваем потенциального партнера.

Предстоит заняться оценкой сильных и слабых сторон рассматриваемого партнера с честным и открытым обсуждением всех пунктов, для которых требуется особое внимание. Составьте предварительное соглашение с указанием в нем сильных сторон каждого участника партнерства, что может привнести в процесс партнерства.

1. Возможна ли совместимость и взаимодополняемость навыков каждой из сторон?

2. Располагает ли партнер достаточными финансовыми ресурсами?

3. Имеет ли партнер управленческие ресурсы удовлетворительного качества для дополнения ресурсов, управления своей частью альянса?

4. Имеете ли вы достаточно мощные рычаги для устранения возможности партнера настаивать на более высоких требованиях по сравнению с оговоренными изначально?

Предстоит четко, прямо обсудить долгосрочные стратегические цели партнерства.

1. Знаете ли действительную причину интереса партнера к вашему проекту?

2. Какое место занимает предложенный проект в долгосрочной стратегии партнера?

3. Насколько важна партнеру возможность вашего сотрудничества?

4. Приемлемы ли для партнера сроки достижения целей?

5. К трате каких ресурсов готов ваш партнер ради совместного сотрудничества?

9. Четко ли оговорены ожидаемые размеры прибыли?

Важное значение отводится принятию мер для исключения вероятности отчуждения ваших ноу-хау.

При оценке потенциального партнера необходимо учесть ряд таких качеств:

- склонность основывать проводимые переговоры только на финансовых аспектах;
- неспособность соблюдения своих обещаний;
- предпочтительно отношение к достижению краткосрочных планов, основная ставка не приходится на долгосрочное партнерство;
- неспособность к коллективной работе;
- склонность относиться к личным взаимоотношениям только с деловой стороны;
- при появлении проблем склонность наказывать ответственных лиц, а не находить решения;
- нежелание делиться информацией;
- склонность составлять контракты, исключающие возможность изменения в дальнейшем;
- сомнительная деловая репутация.

При выявлении одной из указанных характеристик лучше задуматься над партнерством с другим лицом.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение имиджу.
2. В чем заключаются психологические особенности формирования имиджа?
3. Перечислите составляющие имиджа человека.
4. Какие технологии включает в себя процесс создания имиджа?
5. Чем отличаются понятия «стиль» и «имидж»?
6. Какие альтернативы в выборе стиля вы можете назвать?
7. Перечислите положительные деловые качества.
8. Как создать благоприятное первое впечатление о себе?
9. Какие факторы влияют на создание имиджа?
10. Назовите техники формирования вербального имиджа.
11. Что такое репутация?

12. Соотнесите понятия «имидж» и «репутация».

13. Какие факторы, влияющие на имидж и репутацию, вы можете назвать?

14. Что такое имиджмейкерство и чем занимается профессиональный имиджмейкер?

15. Определите место самопрезентации в карьере менеджера.

16. Какую типологию деловых партнеров вы можете назвать?

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ К МОДУЛЮ III

1. Формы реализации делового общения:

а) личная переписка;

б) переговоры;

в) личная беседа;

г) совещание;

д) деловая беседа.

(Выберите три ответа).

2. Кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, дает метод:

а) снятия напряжения;

б) «зацепки», или «стимулирования воображения»;

в) прямого подхода.

(Выберите один ответ).

3. Во время прослушивания публичного выступления внимание слушающих рассеивается на … минуте.

а) 20;

б) 25;

в) 30;

г) 15;

д) 45.

(Выберите один ответ).

4. Стили ведения переговоров:

а) мягкий;

б) демократичный;

в) жесткий;

г) либеральный;

д) радикальный;

е) рациональный.

(Выберите три ответа).

5. К наиболее общим тактическим приемам относятся:

а) уклонение от борьбы;

б) компромисс;

в) выжидание;

г) пакетирование;

д) избегание.

(Выберите три ответа).

6. При аргументации и контраргументации можно использовать следующие основные методы:

а) уклонение от борьбы;

б) компромисс;

в) сравнение;

г) извлечения выводов;

д) противоречия.

(Выберите три ответа).

7. Последовательность этапов пресс-конференции:

а) пресс-кит;

б) вводная часть;

в) программа, представление выступающих;

г) приветствие, объяснение причин проведения.

(Проставьте очередность).

8. Предложения (оферты) участников торгов называются:

а) «тендер»;

б) «бид»;

в) «кит»;

г) «спот».

(Выберите два ответа).

9. Количество участников групповой презентации:

а) от 5 до 15 человек;

б) от 15 до 50 человек;

в) от 50 до 100 человек;

г) более 100 человек.

(Выберите один ответ).

10. Вопрос, на который можно дать однозначный ответ («да», «нет», назвать точную дату, имя или число и т.п. – это:

а) открытый;

б) наводящий;

в) основной;

г) второстепенный;

д) закрытый.

(Выберите один ответ).

КЕЙСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

КЕЙС 1. Переговоры

Виктор Третьяков – отличный работник. За несколько месяцев он сделал работу, для выполнения которой любому другому сотруднику потребовалось бы не меньше года. Иногда он засиживался за компьютером до 3–4 часов утра, но Виктору нравилось находить красивые решения очень сложных задач. Руководители и коллеги привыкли, что его больше интересует сама работа, а не материальное вознаграждение за нее. И вот проект блестяще завершен. Виктора поблагодарили. Все коллеги научились работать с его новой системой, и она принесла неплохие доходы компании. А затем наступили будни. Простые ежедневные задания. И вдруг Виктор обнаружил, что его зарплата значительно ниже, чем у тех коллег, чей вклад в результаты деятельности компании невелик. Виктор решил обсудить сложившуюся ситуацию с двумя учредителями предприятия, один из которых является президентом компании, а другой – исполнительным директором. Встречу назначили заранее.

Задание

Представьте себя на месте Виктора Третьякова и подготовьтесь к переговорам. Определите, чего вы хотите достичь? Определите наилучшие пути достижения цели, способы и приемы ведения переговоров (цель, аргументы, приемлемые области соглашения и т.д.).

КЕЙС 2. Эффективные продажи

«Лукойл» – давний партнер дорожно-строительной организации «ДорСтройСам», обеспечивает 100 % поставок топлива для нужд клиента.

30 % топлива «Газпромнефть-Региональные продажи» реализуют в адрес «ДорСтройСам» с услугой доставки, оставшиеся 70 % клиент забирает и доставляет до объектов самостоятельно. Перевозить весь объем нефтепродуктов своими силами клиент не может из-за нехватки бензовозов.

Однажды менеджер по продажам «Лукойл» сообщил Директору по логистике «ДорСтройСам» о том, что со следующего месяца они могут воспользоваться уникальной комплексной услугой. Суть услуги в том, что помимо обычной доставки топлива клиент получает полный комплекс логистических услуг: разработку оптимальных маршрутов перевозки, диспетчеризацию остатков топлива на объектах, планирование графиков поставок и т.д. Но главное – это гарантия обеспечения топливом 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Стоимость услуги на 20 % выше обычной доставки, но разве ощущение уверенности в завтрашнем дне можно измерить в рублях?

Прошло две недели, а ответа от клиента менеджер так и не получил. Не видя другого выхода, менеджер решил напрямую обратиться к Генеральному директору (собственнику) «ДорСтройСам»), и назначил встречу для обсуждения предложения. Узнав об этом, Директор по логистике настоял на своем присутствии во время переговоров.

Роль 1. Менеджер по продажам «Лукойл»:

Вы понимаете, что предложение выгодное, т.к. ежемесячные затраты клиента на содержание собственного бензовозного парка и большого штата сотрудников, занимающихся снабжением и логистикой, существенно выше.

Цель: Убедить клиента подписать договор на оказание комплексных услуг; договориться о переводе на комплексную услугу, как минимум 70 % объема топлива с условием перевода оставшихся 30 % на комплексное решение до конца года.

Роль 2. Владелец компании «ДорСтройСам»:

Предложение интересное, ничего подобного раньше на рынке не было, а вы большой поклонник всего нового. Однако когда дело касается бизнеса, рубить с плеча не торопитесь. Считаете, что штат Дирекции по логистике неоправданно «раздулся» и не мешало бы его немного «урезать», как и расходы на содержание бензовозов, комплексное решение как раз кстати. Ставшими ненужными бензовозы можно продать, получить дополнительные деньги в ситуации кризиса. Но не станет ли компания слишком зависима от поставщика топлива?

Цель: В ходе переговоров понять риски предложения. Частично попробовать перевести перевозки на комплексную услугу на льготных усло-

виях. Если это действительно эффективно, в дальнейшем можно будет подумать об увеличении этой цифры и продаже своего бензовозного парка. Получить дополнительную выгоду от сделки, например, увеличить скидку с 300 до 500 рублей за перевозку тонны топлива стандартной доставкой.

Роль 3. Директор по логистике «ДорСтройСам»:

Сознательно затягивали с ответом на предложение менеджера по продажам, ведь это грозит сокращением вашей службы, а это 30 человек, которые в компании со дня основания, и вас лично. К тому же считаете, что такое ответственное дело нельзя доверять посторонним, что, если подведут и не выполнят обещание? У вас есть опасения, что подрядчик может прекратить оказывать услугу или же повысит ее стоимость, когда «ДорСтройСам» распродаст собственный бензопарк. Да и не видите смысла его продавать, цены на б/у технику резко упали. Считаете, что новая услуга может только ухудшить годами отлаженную схему логистики.

Цель: Сохранить прежнюю схему работы. Предложить Директору новый план развития службы снабжения. Его суть заключается в покупке нескольких бензовозов нужного формата (автотопливозаправщиков) для обеспечения 100 % самостоятельной перевозки топлива на объекты строительства. Это выгоднее, но на дворе кризис и добиться окупаемости можно будет только через 2 года. Уверены, что лучше вложиться в расширение бизнеса и долгосрочную перспективу, чем получить экономию сегодня и зависимость бизнеса от ГПН.

КЕЙС 3. Делить по справедливости

Вы – начальник сектора, в составе которого работают 7 инженеров. На сектор выделена премия за прошедший квартал. Решением вышестоящего начальства вам предоставлена полная свобода действий в распределении премии.

Вверенный вам сектор занимается разработкой технологии. В отчетном квартале сектор работал успешно, что и привело к начислению премии. Инженеры Петров и Фролов в течение всего квартала занимались

трудоемкой работой – оформлением документации по технологическим процессам. В начале квартала инженерами Титовым и Поповым была завершена разработка комплекта технологической документации на одно из изделий. Смирновым была предложена идея существенной переработки одной из технологий, позволяющая многократно повысить эффективность производства, и начаты соответствующие исследования. Фролов и Смирнов, кроме того, производили поиск новых перспективных технологий. В конце квартала прекрасно работали инженеры Терехов и Седов, не сбавившие темпа и в настоящее время.

Вам необходимо при распределении премий учесть вклад каждого и постараться, чтобы распределение премии послужило шагом к долгосрочному успеху вашего коллектива.

Возможные варианты решения:

1. По сравнению с остальными инженерами выделить Терехова и Седова.

2. Премию распределить поровну между всеми сотрудниками.

3. Разделить премию на 2 части: меньшую распределить поровну, большую – между Фроловым и Смирновым.

4. По сравнению с остальными поднять процент премии Петрову, Фролову, Титову и Попову.

5. Разделить премиальный фонд следующим образом: Фролову – 30 %, Смирнову и Петрову – по 20 %, остальным – поровну.

Задание

Шаг 1.

Проранжируйте, пожалуйста, предложенные варианты с точки зрения наиболее эффективного решения поставленной задачи.

КЕЙС 4. Рокфеллер

“Standard Oil” – американская монополия, осуществлявшая добычу, транспортировку нефти. Была создана в 1870 г. с стартовым капиталом в 1 млн долл. на базе фирмы «Рокфеллер, Андрюс и Флаглер».

В 1877 г. “Standard Oil” почувствовала на себе мощное противодействие конкурентов. Пансильванская железная дорога, встревоженная постройкой рокфеллеровских нефтепроводов, расценила это вмешательством в имеющуюся систему перевозки нефти.

С целью противодействия Рокфеллеру она начинает покупать нефтеперерабатывающие заводы и трубопроводы, чтобы путем последующего демпинга вытеснить с рынка Рокфеллера.

“Standard Oil” ввязывается в ценовую войну, которая отрицательно сказывается на грузовых перевозках Пансильванской железной дороги, а также вызывает волнения работников обеих компаний.

Информация для команды 1

Вы представитель компании “Standard Oil”, за окном 1877 г.

Вас вызвал к себе собственник компании и поручил разобраться в сложной ситуации, сложившейся с одним из известных игроков на рынке «Пенсильванская железная дорога».

Ваша задача:

Провести переговоры с представителем компании “Pennsylvania Railroad” и добиться максимально выгодных для себя условий сотрудничества как в текущей ситуации, так и в долгосрочной перспективе.

Для выполнения этого задания вам необходимо досконально изучить не только суть конфликта, но и погрузиться в историю экономики того времени. Найдите слабые и сильные стороны всех возможных участников этой встречи.

Интрига: На встрече будет присутствовать третья сторона, но вы можете лишь предположить, кто бы это мог быть…

Информация для команды 2

Вы представитель компании “Pennsylvania Railroad”, за окном 1877 г.

Вас вызвал к себе собственник компании и поручил разобраться в сложной ситуации, сложившейся с одним из известных игроков на рынке – “Standard Oil”.

Ваша задача:

Провести переговоры с представителем компании “Standard Oil” и добиться максимально выгодных для себя условий сотрудничества как в текущей ситуации, так и в долгосрочной перспективе.

Для выполнения этого задания вам необходимо досконально изучить не только суть конфликта, но и погрузиться в историю экономики того времени. Найдите слабые и сильные стороны всех возможных участников этой встречи.

Интрига: На встрече будет присутствовать третья сторона, но вы можете лишь предположить, кто бы это мог быть…

Информация для команды 3

Вы представитель компании антимонопольного комитета США, за окном 1877 г.

Вас вызвал к себе ваш начальник и поручил разобраться в сложной ситуации, сложившейся между двумя известными игроками на рынке – “Standard Oil” и “Pennsylvania Railroad”. В ближайшее время состоится встреча представителей этих двух компаний, где вы будете представлены как представитель нефтеперерабатывающей компании. Вам неоднозначно намекнули, что оказать открытого давления на эти компании вы не можете, так как они имеют покровителей на самом высоком уровне.

Уже поступило более 20 жалоб от представителей общественности и представителей рынка нефтепереработки о нарушении прав на честную конкуренцию. Вы знаете точно, что пресса пытается найти компромат на обоих участников встречи…

Ваша задача:

Не допустить сговора и нарушения антимонопольной политики государства, не вскрывая своего истинного статуса. Найти возможность убедить ваших оппонентов вести честный бизнес минимум в течение ближайших трех лет… а там посмотрим…

КЕЙС 5. Родственный бизнес

Долгое время лесозаготовительной фирмой руководит убеленный сединами Главный акционер, он же генеральный директор. Также в фирме уже год работает молодой сын Главного акционера. Специально для него в штатное расписание была введена должность – директор по развитию (входит в состав Финансовой службы). Отец даже отдал 5 % доли пред-

приятия (у Главного акционера осталось 75 % акций). Примерно полгода у молодого человека идет вялотекущий конфликт с финансовым директором (миноритарий, владеет 20 % акций). Тот уже несколько раз высказывал недовольство неопытностью юноши. Были объективные ошибки – особенно в первое полугодие.

В последний месяц конфликт перешел в новую стадию. Директор по развитию настоял на схеме «налоговой оптимизации». Финансовый директор возражал, но Генеральный директор согласился с сыном. Эту точку зрения даже подтверждали столичные консультанты. В результате – проблемы с налоговой, штрафы и суды. Убытки – примерно на 100 000 долларов. Стоимость предприятия – примерно 400 000 у.е.

Финансовый директор просит собрать совещание.

Цели и задачи сторон

1. Главный акционер.

Понимает, что сын еще не готов к ведению бизнеса. Ему еще нужно поучиться. Возможно, поработать в другой фирме, чтобы набраться опыта. Сдерживает одно – отец неоднократно обещал сыну, что бизнес перейдет к нему. Чувствует вину, платить деньги из кармана не хочет.

2. Финансовый директор.

Хочет выдавить директора по развитию. Хотел бы поставить на эту должность сотрудника-родственника (тот уже три года работает в Финансовой службе). Считает, что штраф должен заплатить молодой директор из своего кармана.

3. Исполнительный директор.

Хочет выйти из-под контроля финансового директора. Считает, что именно миноритарий вставляет «палки в колеса».

КЕЙС 7. Критика

Упражнение 1

Общая установка. Вы работаете менеджером. Вы лично должны покритиковать своего подчиненного при непосредственном контакте с ним.

Ситуации для групп:

1. Во время работы ваш подчиненный испортил дорогостоящее оборудование. Как вы его за это будете ругать?

2. Работник грубо нарушил технику безопасности, и только случайно никто не пострадал. Что вы ему скажете?

Упражнение 2

Общая установка. Вы работаете начальником отдела. По телефону высказываете неудовлетворение действиями своего коллеги, начальника другого отдела. Ситуации для групп:

1. Ваш коллега не поставил своевременно документацию, и работники вашего отдела не смогли выполнить работу к положенному по графику сроку. Что вы скажете своему коллеге?

2. Ваш коллега, пообещав высокую зарплату, забрал из вашего отдела грамотного, исполнительного работника, очень нужного вашему коллективу. Ваша критика в адрес этого начальника отдела.

Упражнение 3

Общая установка. Вы работаете менеджером. На оперативном совещании у начальника отдела вам необходимо публично высказать критические замечания в адрес своего начальника.

Ситуации для групп:

1. Начальник отдела не выполнил своего обещания дать за своевременно сделанную работу дополнительную премию вам и коллективу, которым вы руководите. Что вы скажете?

2. В вашем офисе уже который день не работает компьютер. Начальник отдела об этом знает, сам лично в присутствии работников обещал содействовать его срочному ремонту, но так и не выполнил своего обещания. Как вы будете его критиковать?

Виды критики.

1. Подбадривающая критика: «Ничего, в следующий раз сделаете лучше. А сейчас – не получилось».

2. Критика-упрек: «Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!».

3. Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше».

4. Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как вы, молодым специалистом, то тоже допустил точно такую же ошибку. Ну и попало мне от начальника!».

5. Критика-похвала: «Работа сделана хорошо, но не для этого случая».

6. Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, потому что за невыполнение этого задания в срок несет ответственность весь коллектив».

7. Безличная критика: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии. Думаю, что они и сами сделают для себя должные выводы».

8. Критика-сопереживание: «Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы поймите меня. Ведь дело-то не сделано».

9. Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что ваша работа выполнена некачественно».

10. Критика-удивление: «Как?! Неужели вы еще не сделали работу? Не ожидал...».

11. Критика-ирония: «Делали, делали и... сделали. Работка что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!».

12. Критика-намек: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...».

13. Критика-смягчение: «Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы...».

14. Критика-укоризна: «Что же вы сделали так неаккуратно? Да еще и невовремя?!».

15. Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь, если не знаете, как выполнить задание!».

16. Критика-предупреждение: «Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя».

17. Критика-требование: «Работу вам придется переделать!».

18. Критика-вызов: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».

19. Критика-совет: «Я вам советую не горячиться, подождите, остыньте и завтра с новыми силами проанализируйте, что и как нужно поправить».

20. Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что конкретно собираетесь предпринять?!».

21. Критика-опасение: «Я очень опасаюсь, что и в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне».

22. Критика-окрик: «Стой! Что ты делаешь? Разве можно так выполнять эту работу?».

23. Критика-обида: «Эх вы! Не ожидал я от вас такого! Где же ваша совесть?!».

24. Критика-покровительство: «Да! Не получилось! Ну ничего, я вам помогу».

25. Критика-угроза: «Я вынужден применить к вам самые строгие дисциплинарные меры».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Способность к обмену информацией всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакты и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией, а с замкнутыми стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты и обращаемся к ним лишь в случае крайней необходимости.

Как показывают исследования, общение – невероятно тонкая и сложная деятельность. И если деловые люди хотят использовать этот процесс на пользу себе и своему делу, то необходимо учиться искусству эффективных коммуникаций. При этом необходимо учитывать, что значимыми в процессе делового обмена информацией являются весьма разнообразные элементы.

Важны и внешний вид, и манера держаться, и соблюдение правил тактичного поведения, и знание этикета, а также темп и тембр речи, интонации и модуляция голоса. Важно правильно произносить слова, использовать для большей образности различные лексические средства выразительности речи. Не стоит забывать и о психологическом воздействии на собеседника в ходе общения, создании благоприятного впечатления о себе, что сделает процесс общения с вами не только необходимой, но и приятной процедурой. Если в процессе деловой коммуникации этого добиться, то вероятность достижения поставленной цели существенно увеличится. Знание невербальных средств общения позволит избежать невольных ошибок, лучше понять информацию, передаваемую собеседником и тем самым повысить эффективность общения.

Наличие представления о типичных трудностях в процессе коммуникации, формах деструктивного общения и способах преодоления этих проблем поможет не только принимать оптимальные управленческие решения, но и сохранять благоприятный психологический климат.

Соблюдение принципов профессиональной этики и этикета в деловых отношениях всегда способствует формированию позитивного имиджа человека, что благоприятно влияет на карьерный рост и формирование долговременных эффективных деловых связей с партнерами.

Безусловно, важным для делового человека является обладание техническими и технологическими приемами подготовки и проведения различных форм деловых коммуникаций: бесед, совещаний, переговоров, телефонных разговоров, презентаций и самопрезентаций. Эти виды деловых коммуникаций регулярно используются в современных организациях, следовательно, знания о них будут обязательно востребованы. В деловых коммуникациях важно не только владеть навыками устного разговора, но и правилами деловой переписки.

Изучение представленной в данном учебном пособии информации поможет читателю научиться:

- определять психологический тип партнера и действовать адекватно;
- соблюдать правила и этикетные нормы поведения в регламентированных ситуациях;
- анализировать конфликтные ситуации и эффективно управлять ими;
- оптимизировать ситуацию, находить компромиссные решения;
- пользоваться оптимальными речевыми стратегиями при ведении деловых разговоров, совещаний, переговоров, телефонных деловых бесед;
- распознавать свои и чужие невербальные сигналы и пользоваться этим в практическом поведении;
- вести эффективную деловую переписку.

Надеемся, что информация, изложенная в данном учебном пособии, облегчит формирование правильных навыков в деловых коммуникациях студентов и поможет им в их будущей профессиональной деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. Коноваленко, М.Ю. Деловые коммуникации: учебник для вузов / М.Ю. Коваленко. – М.: Юрайт-Издат, 2013. – 468 с. – (Бакалавр. Базовый курс).

2. Кривокора, Е.И. Деловые коммуникации: учеб. пособие / Е.И. Кривокора. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 190 с. – (Высшее образование. Бакалавриат.)

3. Сидоров, П.И. Деловое общение: учебник для вузов / П.И. Сидоров. – 2-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 384 с. – (Высшее образование. Бакалавриат).

4. Спивак, В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для вузов / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2014. – 460 с. – (Бакалавр. Базовый курс).

Дополнительная литература

5. Андреева, Г.М. Социальная психология: учеб. для высш. учеб. заведений / Г.М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2014.

6. Беркли-Ален, М. Забытое искусство слушать / М. Беркли-Ален. – СПб.: Питер Пресс, 1997. – 256 с.

7. Бернет, Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти. – СПб.: Питер, 2010. – 864 с.

8. Бландел, Р. Эффективные бизнес-коммуникации: Теория и практика в эпоху интеграции / Р. Бландел. – СПб.: Питер, 2000. – 381 с.

9. Богомолова, Н. Н. Социальная психология массовой коммуникации: учеб. пособие для студ. вузов / Н.Н. Богомолова. – М.: Аспект Пресс, 2010. – 191 с.

10. Богомолова, Н.Н. Социальная психология печати, радио и телевидения / Н.Н. Богомолова. – М.: Изд-во МГУ, 2004. – 99 с.

11. Бодалев, А.А. Психология общения / А.А. Болдаев. – М.: ИПП, 2008. – 256 с.

12. Бориснев С. В. Социология коммуникации / С.В. Бориснев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 270 с.

13. Борисова, Е.А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2005. – 207 с.

14. Бороздина, Г.В. Психология делового общения / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 224 с.

15. Браун, Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. – СПб.: Питер, 2001. – 95 с.

16. Брэмсон, Р.М. Общение с трудными людьми / Р.М. Брэмсон. – К.: Внешторгиздат, 1991. – 546 с.

17. Ван Дейк, Т.А. Язык. Познание. Коммуникация / Т.А. ван Дейк. – Благовещенск: БГК им. И.А. Бодуэна де Куртенэ, 2009. – 308 с.

18. Василик, М.А. Основы теории коммуникации: учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2003. – 615 с.

19. Вацлавик, П. Психология межличностных коммуникаций / П. Вацлавик, Д. Бивин, Д. Джексон. – М.: Апрель-Пресс, 2010. – 320 с.

20. Вечер, Л.С. Секреты делового общения / Л.С. Вечер. – Мн.: Высш. шк., 2007. – 367 с.

21. Винер, Н. Кибернетика и общество / Н. Винер. – М.: АСТ, 2013. – 296 с.

22. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. стер. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

23. Воронин, В.Н. Развитие навыков делового взаимодействия / В.Н. Воронин, В.Л. Савичев. – М.: Изд-во ЦБ РФ, 2006. – 73 с.

24. Гавра, Д.П. Основы теории коммуникации: учебник для академ. бакалавриата / Д.П. Гавра. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 282 с. – (Бакалавр. Академический курс).

25. Гнатюк, О.Л. Основы теории коммуникации: учеб. пособие / О.Л. Гнатюк. – М.: Кнорус, 2010. – 256 с.

26. Гойхман, О.Я. Основы речевой коммуникации / О.Я. Гойхман, Т.М. Надеина. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 272 с.

27. Горелов, Н.И. Невербальные коммуникации / Н.И. Горелов. – М.: Либроком, 2009. – 112 с.

28. Горфинкель, В.Я. Коммуникации и корпоративное управление / В.Я. Горфинкель. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 128 с.

29. Грачев, М.Н. Политическая коммуникация: теоретические концепции, модели, векторы развития / М.Н. Грачев. – М.: Прометей, 2004. – 328 с.

30. Григорьева, В.С. Письменная деловая коммуникация в сфере экономического бизнеса: учеб. пособие. / В.С. Григорьева. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2005. – 128 с.

31. Грушевицкая, Т.Г. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов / Т.Г. Грушевицкая; под ред. А.П. Садохина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 352 с.

32. Гулевич, О.А. Убеждающая коммуникация / О.А. Гулевич. – М.: МПСИ, 2007. – З 84 с.

33. Деловые коммуникации: курс лекций / сост. В.С. Романченко. – М.: МИЭП, 2012. – 260 с.

34. Дик, У. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки / У. Дик. – М.: Гуманитарный центр, 2007. – 188 с.

35. Доценко, Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е.Л. Доценко. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 344 с.

36. Зарецкая, Е.Н. Риторика: теория и практика речевой коммуникации / Е.Н. Зарецкая. – М.: Дело, 2002. – 480 с.

37. Зверинцев, А.Б. Коммуникационный менеджмент / А.Б. Зверинцев. – СПб.: Изд-во Буковского, 2004. – 346 с.

38. Зельдович, Б.З. Деловое общение / Б.З. Зельдович. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 456 с.

39. Землянова, Л.М. Современная американская коммуникативистика: Теоретические концепции, проблемы, прогнозы / Л.М. Землянова. – М.: Изд-во МГУ, 2007. – 270 с.

40. Кант, И. Критика чистого разума / И. Кант; пер. Н. Лосского. – М.: Эксмо, 2015. – 591 с.

41. Касаткин, С.Ф. Техника обратной связи. Мастер общения / С.Ф. Касаткин. – СПб.: Питер, 2002. – 192 с.

42. Кашкин, В.Б. Введение в теорию коммуникации: учеб. пособие / В.Б. Кашкин. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. – 175 с.

43. Комарова, Л.В. Технологии делового общения и управленческой деятельности: учеб. пособие / Л.В. Комарова. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 148 с.

44. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2018. – 496 с.

45. Кузменкова, М.А. Новая роль ПР: воздействие интеграционных коммуникативных процессов / М.А. Кузменкова // Вестник МГУ. Сер. 10. – 2003. – № 4. – С. 25–28.

46. Куницина, В.Н. Межличностное общение: учебник / В.Н. Куницина. – СПб.: Питер, 2001. – 366 с.

47. Лиллекер, Д. Политическая коммуникация. Ключевые концепты / Д. Лиллекер. – М.: Гуманитарный центр, 2010. – 300 с.

48. Ломов, Б.Ф. Проблема общения в психологии / Б.Ф. Ломов. – М.: Наука, 2008. – 354 с.

49. Ляпина, Т.В. Политическая реклама / Т.В. Ляпина. – К.: ВИРА-Р, 2000. – 152 с.

50. Мелихова, Н.В. Информационная система и организация: учеб. пособие / Н.В. Мелихова. – Челябинск: ЮУрГУ, 2010. – 176 с.

51. Мирошниченко, А.А. Бизнес-коммуникации. Мастерство делового общения: практ. рук. / А.А. Мирошниченко. – М.: Книжный мир, 2008. – 350 с.

52. Михалькевич, Г.Н. Протокол и этикет международного общения: учеб. пособие / Г. Н. Михалькевич. – 2-е изд., доп. и испр. – Мн.: БГУ, 2009. – 275 с.

53. Мицич, П. Как проводить деловые беседы / П. Мицич. – М.: Экономика, 1983. – 208 с.

54. Мюллер, А. Организационная коммуникация / А. Мюллер, А. Кизер. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005. – 438 с.

55. Назаров, М.М. Массовая коммуникация в современном мире: методология анализа и практика исследований / М.М. Назаров. – М.: УРСС, 2000. – 240 с.

56. Науменко, Е.А. Ведение переговоров: учеб. пособие / Е.А. Науменко. – Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2012. – 236 с.

57. Науменко, Е.А. Прикладная конфликтология в публичном управлении: учеб. пособие / Е.А. Науменко. – Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2013. – 344 с.

58. Негус, К. Креативность. Коммуникация и культурные ценности / К. Негус, М. Пикеринг. – Харьков: Гуманитарный центр, 2011. – 299 с.

59. Панасюк, А.Ю. Управленческое общение: практ. советы / А.Ю. Панасюк. – М.: Экономика, 1990. – 112 с.

60. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. – СПб.: Знание, 2005. – 495 с.

61. Парыгин, Б.Д. Анатомия общения / Б.Д. Парыгин. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999. – 301 с.

62. Петров, Л.В. Массовая коммуникация и культура. Введение в теорию и историю: учеб. пособие / Л.В. Петров. – СПб.: Санкт-Петербург: ГУК, 2009. – 211 с.

63. Почепцов, Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. – М.: Рефл-бук, 2001. – 656 с.

64. Рева, В.Е. Деловое общение: учеб. пособие / В.Е. Рева. – Пенза: Пенз. гос. ун-т, 2003. – 240 с.

65. Роджерс, Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. – М.: Экономика, 2010. – 176 с.

66. Сапегина С.Г. Деловые коммуникации: учеб. пособие / С.Г. Сапегина. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2015. – 304 с.

67. Свенцицкий, А.Л. Психология управления организациями: учеб. пособие / А.Л. Свенцицкий. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 1999. – 222 с.

68. Снетков, В.М. Психология коммуникаций в организации: учеб. пособие / В.М. Снетков. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2000. – 109 с.

69. Соколов, А.В. Метатеория социальной коммуникации / А.В. Соколов. – СПб.: Изд-во РНБ, 2001. – 106 с.

70. Соколов, А.В. Общая теория социальной коммуникации / А.В. Соколов. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 461 с.

71. Солоницина, А.А. Профессиональная этика и этикет: учеб. пособие / А.А. Солоницина. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2005. – 200 с.

72. Соснова, М.Л. Тренинг коммуникативного мастерства / М.Л. Соснова. – М.: Академ. проект, 2010. – 272 с.

73. Спэнгл, М. Переговоры. Решение проблем в разном контексте / М. Спэнгл, М. Айзенхарт. – Харьков: Гуманитарный центр, 2009. – 592 с.

74. Туарменский, В.В. PR в туризме: учеб.-метод. пособие / В.В. Туарменский, Н.Н. Ширяева, А.В. Туарменская. – Рязань: Изд-во СТИ, 2015. – 69 с.

75. Туарменский, В.В. Реклама в туризме: учеб.-метод. пособие / В.В. Туарменский, Н.Н. Ширяева, А.В. Туарменская. – Рязань: Изд-во СТИ, 2015. – 79 с.

76. Туарменский, В.В. Этика и этикет: учеб. пособие / В.В. Туарменский. – Рязань: Изд-во МПСИ, 2008. – 83 с.

77. Туарменский, В.В. Массовая коммуникация и PR: учеб. пособие / В.В. Туарменский, И.С. Косорукова, Р.А. Чубарь. – Рязань: РГПУ, 2005. – 184 с.

78. Федотова, Л.Н. Социология массовой коммуникации / Л. Н. Федотова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 603 с.

79. Фишер, Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юрии. – М.: Наука, 1992. – 158 с.

80. Харламова, И.Ю. Управление коммуникационными процессами организации / И.Ю. Харламова // Молодой ученый. – 2017. – № 1. – С. 278–281.

81. Харрис, Р. Психология массовых коммуникаций / Р. Харрис. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2003. – 448 с.

82. Чумиков, А.Н. Связи с общественностью: учеб. пособие / А.Н. Чумиков, М.П. Бочарова, С.А. Самойленко. – М.: Дело АНХ, 2016. – 520 с.

83. Шамне, Н.Л. Актуальные проблемы межкультурной коммуникации: учеб. пособие / Н.М. Шамне. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2014. – 195 с.

84. Шарков, Ф.И. Основы теории коммуникации: учебник / Ф.И. Шарков. – М.: Дашков и К°, 2017. – 488 с.

85. Шепель, В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям / В.М. Шепель. – М.: Народное образование, 2002. – 345 с.

86. Яковлева, Н.Ф. Деловое общение: учеб. пособие / Н.Ф. Яковлева. – М.: Флинта, 2014. – 269 с.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

КОСТРОВА ЮЛИЯ БОРИСОВНА
ТУАРМЕНСКИЙ ВЛАДИМИР ВИКТОРОВИЧ
ШИБАРШИНА ОЛЬГА ЮРЬЕВНА

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Редактор	Демиденко В.К.
Корректор	Демиденко В.К.
Компьютерная верстка	Луговая С.А.

Электронное издание
Подписано в тираж 21.11.2018 г.
Печ. л. 19,44. Усл.-печ. л. 18,08. Уч.-изд. л. 13,27.
Объем 3,8 Мб. Тираж – 500 (первый завод – 30) экз.
Заказ № 18-0357.

Отпечатано в ООО «СиДи Копи»,
111024, Москва, ул. Пруд Ключики, д. 3, тел. 8 (495) 730-41-88.

Макет подготовлен в редакционно-издательском отделе
ЧОУВО «Московский университет им. С.Ю. Витте»,
115432, Россия, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, стр. 1,
тел. 8 (495) 783-68-48, доб. 40-53,
http://www.muiv.ru