

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

Институт повышения квалификации и переподготовки
Кафедра охраны труда и социального партнерства

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой
охраны труда и социального
партнерства

 А.С.Малмыгин

29.05 2026 г.

СОГЛАСОВАНО

Директор института повышения
квалификации и переподготовки

 И.А.Комоцкая

29.05 2026 г.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ, МОДУЛЮ**

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

для специальности переподготовки 9-09-0421-05 «Социальное партнерство и право»

Составители:

Е.В.Мещерякова, профессор кафедры охраны труда и социального партнерства учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», кандидат экономических наук, доцент;

Н.А. Лобан, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО», кандидат исторических наук, доцент

заседание кафедры охраны труда и социального партнерства учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет МИТСО»

протокол № 10 от 27.05.2026 г.

Утверждено на заседании научно-методического совета учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»

протокол № 5 от 28.05.2026 г.

Рецензенты:

Кафедра экономики и управления на предприятиях УО «Белорусский государственный технологический университет»;

Н.А.Лукашук, доцент кафедры менеджмента, технологий бизнеса и устойчивого развития УО «Белорусский государственный технологический университет», кандидат экономических наук, доцент

Регистрационный № УД- 067-26 /э

Регистрационное свидетельство № 1152332958 от 07.03.2013
новый ЗУМК, как актуализация 20.07.2026

АКТУАЛИЗИРОВАН

заседание кафедры _____

_____ учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет МИТСО»
_____ 20 _____, протокол № _____

Утверждено на заседании научно-методического совета учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»

_____ 20 _____, протокол № _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	5
УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА.....	6
I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	16
Тема 1. Понятие и основные принципы деловых коммуникаций	16
1. Общение как основной вид коммуникаций, его виды и задачи. Функции общения.....	16
2. Средства коммуникации. Особенности и основные виды деловой коммуникации	19
3. Особенности публичного выступления	48
4. Оценка эффективности деловых коммуникаций.....	54
Тема 2. Приемы и способы предупреждения и разрешения конфликта. Ведение деловых переговоров	56
1. Природа конфликтов. Причины их возникновения.....	56
2. Стадии развития конфликта.....	59
3. Управление межличностными и групповыми конфликтами	65
4. Урегулирование конфликтов с помощью третьей стороны	70
5. Модели поведения на переговорах.....	72
6. Психология эффективного переговорного процесса	74
7. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления	77
8. Деловой протокол в переговорном процессе	79
9. Национальные особенности ведения переговоров	85
Тема 3. Деловой имидж и деловой этикет. Приемы и способы психологической защиты	89
1. Имидж и его слагаемые	89
2. Принципы создания имиджа.....	90
3. Формула воздействия имиджа	91
4. Создание имиджа	92
5. Деловой этикет	93
6. Использование знаков внимания (строкусов).....	98
7. Деловая переписка	100
8. Понятие стресса и стрессоустойчивости	102
9. Саморегуляция.....	107
II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	111

Методические материалы по проведению практических и семинарских занятий.....	111
Тематика тренинга	119
III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	126
Темы рефератов.....	126
IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	128
Перечень необходимых учебных изданий	128

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

ЭУМК «Деловые коммуникации» разработан для слушателей Института повышения квалификации и переподготовки университета на основе подходов комплексности, информативности, социально-практической направленности.

Цель ЭУМК – в формировании теоретических знаний и практических навыков в области деловых коммуникаций и делового общения; использования деловых коммуникаций в различных видах профессиональной деятельности юриста.

Задачи ЭУМК:

формирование у слушателей необходимой теоретико-методологической базы в области деловых коммуникаций применительно к сфере своей профессиональной деятельности;

творческое осмысление слушателями социальных процессов, присущих деловому общению как социально-психологическому феномену, способу социального взаимодействия;

овладение навыками управления деловыми контактами, умением устанавливать деловые контакты и поддерживать их, решая возникающие проблемы в социально-трудовой сфере.

По своей структуре и содержанию учебно-методический комплекс включает: программу курса «Деловые коммуникации», конспект лекций по изучаемым темам, методические рекомендации по проведению всех форм практических занятий, список основной и дополнительной литературы, список тем для рефератов.

Электронный учебно-методический комплекс по деловой коммуникации позволит слушателям углубить знания в области проблематики делового общения, будет способствовать развитию аналитического и творческого мышления. Основные элементы, составляющие структуру и содержание учебно-методического комплекса, опираются на научную методологическую основу эффективного межкультурного делового взаимодействия как науки, предполагают творческий поиск новых подходов к рассмотрению проблем коммуникации.

Рекомендации по организации работы с ЭУМК. Для лучшего усвоения знаний по изучаемой дисциплине слушателям рекомендуется ознакомиться с учебной программой по дисциплине «Деловые коммуникации». Усвоение материала по каждой теме рекомендуется начинать с изучения материала соответствующей лекции («Теоретический раздел»), после чего следует проработать вопросы и задания для семинарских и практических занятий, круглых столов («Практический раздел»). Итоговая проверка знаний проводится на основе вопросов к зачету по дисциплине «Деловые коммуникации» («Раздел контроля знаний»).

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор учреждения образования
Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО»

Р.О.Дапиро

2025 г.

Регистрационный № УД- 040/ипк-25 уч.



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
СПЕЦИАЛЬНОСТИ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

специальности переподготовки 9-09-0421-05 Социальное партнерство и право
квалификация: юрист

в соответствии с примерным учебным планом по специальности
переподготовки, утвержденным 25.09.2023 г., регистрационный № 25-13/316

Минск, 2025 г.

Разработчик программы:

А.С.Малмыгин, заведующий кафедрой охраны труда и социального партнерства
учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный
университет «МИТСО», кандидат социологических наук

Рекомендована к утверждению:

Кафедрой охраны труда и социального партнерства института повышения
квалификации и переподготовки учреждения образования Федерации
профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»
(протокол № 9 от 28.05.2025);

Научно-методическим советом учреждения образования Федерации профсоюзов
Беларуси «Международный университет «МИТСО»
(протокол №8 от 07.07.2025)

Контрольный экземпляр

ВВЕДЕНИЕ

Учебная программа по дисциплине «Деловые коммуникации» разработана в соответствии с образовательным стандартом переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование, по специальности 9-09-0421-05 «Социальное партнерство и право», квалификация – юрист, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь 8 ноября 2023 г. № 337.

Освоение учебной дисциплины «Деловые коммуникации» обусловлено необходимостью формирования у слушателей компетенций, связанных с осуществлением профессиональных коммуникаций, которые играют важную роль в осуществлении различных видов юридической деятельности и обеспечивают успешность выполнения профессиональных функций.

Основные цели и задачи состоят: в формировании теоретических знаний и практических навыков в области деловых коммуникаций и делового общения; сформировать у слушателей соответствующую теоретическую базу планирования и использования деловых коммуникаций в различных видах профессиональной деятельности юриста; выработать у слушателей первичные навыки делового общения, применения современных технологий деловых коммуникаций; сформировать понятие этических норм и этикета, как важнейшего элемента организационной культуры; ознакомить с основными принципами и методами организации и ведения деловых переговоров; ознакомить с особенностями национального этикета в деловом общении; сформировать навыки предупреждения и конструктивного разрешения организационных и трудовых конфликтов; овладеть простейшими приемами и способами психической саморегуляции в деловых отношениях.

В рамках программы дисциплины используются следующие методы обучения: лекции, практические занятия, тренинги, самотестирование, самостоятельная отработка практических заданий, проблемное изложение материала, проблемно-поисковое обсуждение, ролевые игры, самостоятельная работа слушателей.

Средства обучения: словесные (лекции), использование мультимедийных презентаций, раздаточные материалы.

Слушатель должен знать:

теоретические основы и понятийный аппарат дисциплины;
технологии деловых коммуникаций;
особенности и виды деловых коммуникаций;
особенности и принципы мультикультурных коммуникаций;
принципы и методы делового общения и применять их в различных ситуациях профессиональной юридической деятельности;
методы, средства и приемы предупреждения и разрешения организационных и трудовых конфликтов.

Слушатель должен уметь:

использовать эффективные источники информации для организации эффективной деловой коммуникации;

эффективно использовать организационные ресурсы для проектирования и использования деловых коммуникаций;

конструктивно проводит деловые беседы, служебные и деловые совещания, деловые переговоры;

грамотно использовать различные источники сбора и анализа информации для подготовки и организации различных форм делового общения;

анализировать эффективность различных форм делового общения;

В результате изучения дисциплины «Деловые коммуникации» слушатель должен обладать следующими **специализированными компетенциями**:

знать технологии публичных выступлений и владеть навыками эффективного межкультурного делового взаимодействия;

владеть навыками организации и проведения конструктивных бесед, совещаний, переговоров, предупреждать и разрешать конфликтные ситуации, возникающие в профессиональной деятельности, практическими навыками управления конфликтами и приемами эмоциональной саморегуляции в деловых отношениях;

Изучение дисциплины «Деловые коммуникации» предполагает наличие самостоятельной работы слушателя. Самостоятельная работа включает: изучение литературы и других материалов по темам учебной дисциплины, ее анализ, с последующим обсуждением на практических занятиях и решением ситуационных задач.

Контроль полученных знаний осуществляется на практических занятиях, в ходе проведения ролевых игр.

Итоговые результаты самостоятельной работы слушателя учитываются при осуществлении итоговой аттестации по дисциплине.

Программа дисциплины рассчитана на 28 часов, из них 12 часов – аудиторных занятий: 6 часов лекции, 4 часа семинарские занятия, 2 часа тренинги; самостоятельной работе слушателей отводится 16 часов.

Диагностика результатов обучения осуществляется в ходе проведения всех видов учебных занятий и итоговой аттестации по учебной дисциплине в форме реферата.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

учебной дисциплины, модуля

Наименования разделов, модулей дисциплин, тем и форм текущей, промежуточной аттестации	Количество учебных часов									Этапы	Кафедра
	всего	распределение по видам занятий									
		аудиторные занятия							самостоя- тельная работа		
		лекции	практи- ческие занятия	семинар- ские занятия	круглые столы, темати- ческие дискуссии	лаборатор- ные занятия	деловые игры	тренинги			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Тема 1 Понятие и основные принципы деловых коммуникаций	8	2	2						4	1	Охраны труда и социального партнерства
Тема 2 Приемы и способы разрешения конфликта. Ведение деловых переговоров	10	2	2						6	1	
Тема 3 Деловой имидж и деловой этикет. Приемы и способы психологической защиты	10	2						2	6	1	
Форма текущей аттестации (при необходимости с указанием раздела, темы)											
Форма промежуточной аттестации по учебной дисциплине (модулю)	Реферат									1	

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Тема 1. Понятие и основные принципы деловых коммуникаций

Общение как основной вид коммуникаций в юридической практике, его виды и задачи. Функции общения, их конкретизация применительно к юридической деятельности.

Особенности и основные виды деловой коммуникации. Информация, передаваемая в процессе коммуникации, ее особенности, виды, основные составляющие. Средства (вербальные и невербальные) профессионального общения, их функции и характеристика. Вербальный, невербальный интеллект.

Структура деловой беседы, ее особенности. Деловые дискуссии. Собрания, совещания, деловые встречи: сущность и особенности проведения. Особенности письменной, телефонной коммуникации, использования современных коммуникационных средств. Особенности публичного выступления.

Оценка эффективности деловых коммуникаций.

Тема 2. Приемы и способы предупреждения и разрешения конфликта. Ведение деловых переговоров

Сущность конфликта как социально-психологического явления. Понятие конфликта и конфликтной ситуации.

Динамика конфликта. Стратегии и тактики конфликтного поведения.

Типы и особенности организационных и трудовых конфликтов (трудовой спор). Приемы и способы предупреждения и разрешения организационных и трудовых конфликтов.

Сущность переговоров как способа социального взаимодействия, виды переговоров их функции. Особенности деловых переговоров.

Сущность и содержание основных этапов переговорного процесса.

Стратегии и тактики ведения переговоров (манипулятивные тактики ведения деловых переговоров). Психологическая культура ведения переговоров.

Причины тупиковых ситуаций при ведении деловых переговоров, приемы и способы выхода из них.

Национальные особенности ведения деловых переговоров

Тема 3. Деловой имидж и деловой этикет. Приемы и способы психологической защиты

Деловой имидж, содержание, структура, функции, формы выражения. Социально-психологические компоненты имиджа. Психологическая характеристика выражения основных форм имиджа. Понятие дресс-кода, его структура.

Понятие делового этикета. Роль манер в деловом этикете. Этика делового общения. Этикет, принципы и правила делового этикета.

Вербальный, невербальный этикет. Этика установления делового контакта. Правила приветствия и представления. Технологии создания хорошего впечатления о себе. Использование знаков внимания (строкусов).

Визитная карточка как элемент делового этикета, правила пользования визитной карточкой.

Основные виды приемов, их характеристика. Застольный этикет

Культура деловой переписки. Особенности деловой переписки в мессенджерах.

Особенности делового имиджа и этикета в различных мировых культурах.

Механизмы психологической саморегуляции и психологической защиты, их характеристика.

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Понятие и основные принципы деловых коммуникаций (2 часа)

1. Деловое общение, виды и задачи.
2. Вербальный и невербальные каналы коммуникации.
3. Деловая беседа, проблемное совещание, переговоры.
4. Публичное выступление. Подготовка, структура выступления, приемы поддержания внимания, ответы на вопросы

Тема 2. Приемы и способы предупреждения и разрешения конфликта. Ведение деловых переговоров (2 часа)

1. Виды конфликтов.
2. Причины конфликтов.
3. Методы решения конфликтов.
4. Третья сторона в конфликте, медиация.

ТЕМАТИКА ТРЕНИНГОВ

Психологическая саморегуляция. Методы психологической защиты (2 часа)

1. Стрессоустойчивость. Критерии психического здоровья. Самооценка.
2. Механизмы психологической защиты.
3. Техники регуляции эмоционального напряжения.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Общение как социально-психологический феномен.
2. Структура общения, характеристика его основных сторон.
3. Деловое общение, его психологические особенности, виды, задачи и функции.
4. Место и роль вербальных средства общения в деловой коммуникации.
5. Виды эффективного слушания, рефлексивное и нерефлексивное слушание.
6. Место и роль невербальных средства общения в деловой коммуникации.
7. Социальная информация, ее свойства, место и роль в деловой коммуникации.
8. Информация как коммуникативный процесс: восприятие и понимание информации в коммуникативном процессе.
9. Манипулятивные приемы общения.
10. Личность как субъект делового общения.
11. Роль коммуникации в профессиональной деятельности юриста.
12. Особенности коммуникации в зависимости от вида профессиональной деятельности юриста.
13. Коммуникативная компетентность.
14. Коммуникативные барьеры.
15. Вербальный интеллект, его роль в коммуникации.
16. Эмоциональный интеллект, его место и роль в коммуникации.
17. Место и роль проксемики в деловой коммуникации.
18. Виды деловой коммуникации, их характеристика.
19. Особенности подготовки и проведения деловой беседы.
20. Особенности подготовки и проведения служебного совещания.
21. Особенности ведения деловой полемики, правила аргументации.
22. Место и роль публичного выступления в деловой коммуникации.
23. Письменная деловая речь, ее структура и особенности.
24. Деловая переписка, виды деловых писем, их характеристика.
25. Особенности делового общения в зависимости от национальной культуры.
26. Методика оценки эффективности деловой коммуникации.
27. Организационные конфликты.
28. Трудовой конфликт.
29. Социально-психологические причины возникновения организационных и трудовых конфликтов.
30. Стратегии и тактики конфликтного поведения.

31. Приемы и способы предупреждения и разрешения организационных и трудовых конфликтов.
32. Гарвардский метод ведения переговоров.
33. Подготовка и ведение деловых переговоров.
34. Манипулятивные тактики ведения деловых переговоров.
35. Национальные особенности ведения деловых переговоров.
36. Имидж делового человека.
37. Деловой этикет.
38. Виды деловых приемов.
39. Понятие дресс кода, его задачи и функции.
40. Технологии создания хорошего впечатления о себе.

ПЕРЕЧЕНЬ НЕОБХОДИМЫХ УЧЕБНЫХ ИЗДАНИЙ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Пастушеня, А. Н. Юридическая психология : учеб. пособие / А. Н. Пастушеня, А. А. Урбанович. – Минск : Акад. МВД. 2020. – 275 с.
2. Пономарева, М. А. Конфликтология : учеб. пособие для слушателей системы дополнительного образ. взрослых по специальности переподготовки «Управление персоналом» / М. А. Пономарева. – Минск : Акад. управления при Президенте Респ. Беларусь, 2022. – 151 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

3. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник по направлению "Конфликтология" / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 7-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, Прогресс книга, 2020. – 559 с.
4. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Юрайт, 2013. – 463 с.
5. Вердербер, Р. Психология общения / Р. Вердербер, К. Вердербер. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 320с.
6. Вечер, Л. С. Деловое общение в государственном аппарате : учеб. пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых / Л. С. Вечер. – Минск : Выш. шк., 2015. – 282, [1] с.
7. Деловое общение : учеб. пособие / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – 5-е изд.. – М. : Дашков и К, 2013. – 528 с. Баева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие / О. А. Баева. – Минск : Новое знание, 2000. – 328 с.
8. Заволокина, Л. И. Эффективные деловые переговоры / Л. И. Заволокина. – М. : Инфра-М, 2022.
9. Зорин, И. И. Оружие переговорщика: безотказные правила и приемы / И. И. Зорин. – СПб. [и др.] : Питер, 2015.
10. Линчевский, Э. Э. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя / Э. Э. Линчевский. – М : Экономика, 2000. – 286 с.
11. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры : учеб. пособие для вузов / О. А. Митрошенков. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2020. – 315 с.
12. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие / А. П. Панфилова. – СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2001. – 496 с.
13. Пастушеня, А. Н. О феноменах восприятия речевого психологического воздействия / А. Н. Пастушеня // Вест. Акад. МВД Респ. Беларусь. – 2017. – № 1. – С. 210–215.
14. Рогов, Е. И. Психология общения / Е. И. Рогов. – М. : ВЛАДОС, 2007. – 335 с.
15. Стацевич, Е. Манипуляции в деловых переговорах: практика противодействия / Е. Стацевич. – М. : Альпина Паблишер, 2016.
16. Фомин, Ю. А. Психология делового общения : учеб. пособие / Ю. А. Фомин. – Минск : Амалфея, 2003. – 448 с.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Вопросы:

1. Общение как основной вид коммуникаций, его виды и задачи. Функции общения.
2. Средства коммуникации. Особенности и виды деловой коммуникации.
3. Особенности публичного выступления.
4. Оценка эффективности деловых коммуникаций.

1. Общение как основной вид коммуникаций, его виды и задачи. Функции общения

Умение продуктивно и бесконфликтно общаться – не только важное профессиональное качество любого работника, но и необходимый элемент культуры делового человека. Деловые контакты образуются между людьми, которых связывают интересы какого-либо определенного дела. Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением, потому как общение – это процесс передачи идей, мыслей и чувств.

Общение – это осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие субъектов, вызванное потребностью в совместной деятельности и направленное на значимое изменение состояния, поведения и личностно-смысловых образований партнера [3].

Общение – это тонкая и сложная деятельность. И от того, насколько грамотно построено общение, зависит много: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность работников организации своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими предприятиями и фирмами.

Общение – одна из основных психологических категорий. Человек становится личностью в результате взаимодействия и общения с другими людьми. В общении человек самоопределяется, обнаруживая свои индивидуальные особенности.

По критерию цели общения выделяют восемь **функций общения** [37].

1. **Контактная.** Контакт устанавливается для приема и передачи сообщений и для поддержания взаимосвязи.
2. **Информационная.** Происходит обмен сообщениями, мнениями, замыслами, решениями и т.д.
3. **Побудительная.** Ее цель – стимуляция активности партнера для направления его на выполнение определенных действий.

4. **Координационная.** Направлена на взаимное ориентирование и согласование действий при организации совместной деятельности.

5. *Понимания*, реализуемая с целью адекватного восприятия и понимания смысла сообщения, а также и на взаимопонимание.

6. *Амотивная*. Ее цель – возбуждение в партнере нужных эмоциональных переживаний, а также изменение с его помощью своих переживаний и состояний. ««««««

7. **Установления отношений.** Направлена на осознание и фиксацию своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей сообщества.

8. **Оказания влияния.** Цель ее – изменение состояния, намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребности, действий и т.д.

В общении всегда осуществляются различные виды психологических воздействий: приходится убеждать, доказывать, внушать, заинтересовывать, привлекать внимание, заставлять менять точку зрения и т.д. В то же время в общении личность не только воздействие на другую личность, но и сама становится объектом воздействия, то есть подвергается изменению – изменяются уровень знаний, установки, отношения, мотивация, состояния.

Общение в широком понимании подразделяется на деловое и межличностное (формальное и неформальное).

Деловое общение – это взаимодействие людей, в котором его участники выполняют социальные роли, поэтому в нем запрограммированы конкретные цели общения, его мотивы? а так же способы осуществления контактов. Деловое общение всегда имеет целевую направленность. Это вид межличностного общения, осуществляемого для достижения какой-то предметной договоренности.

В повседневной жизни мы стараемся окружить себя теми людьми, которые нам приятны. В деловой – вынуждены общаться со всеми, с кем нас сталкивает сфера делового общения, и контакты не прерываются только из-за того, что у вашего партнера трудный характер.

Деловое общение предполагает наличия активности в общении, которая чаще всего определяется как:

- стремление к установлению межличностных контактов, волевые усилия при их налаживании, целеустремленность, инициатива в познании друг друга, настрой на поддержание контактов;
- качество коммуникативной деятельности, связанное со стремлением мобилизовать усилия на решение задач;
- проявление творческого отношения к совместной деятельности;
- личностная реакция на обращение другого.

Особенности делового общения.

1. Важнейшая особенность делового общения состоит в том, что нужно уметь строить отношения с разными людьми, добиваясь максимальной эффективности деловых контактов.

2. Вступая в деловой контакт, надо отчетливо представлять, что партнера по общению интересует прежде всего то, насколько вы ему можете быть

полезны.

3. При прочих равных условиях любой предпочтет того, с кем приятно общаться. Менеджеру надо не только правильно выстроить деловое предложение, но и подобрать внешний вид и проконтролировать свое эмоциональное состояние [3].

Культура делового общения предполагает следующее:

1. Высокую коммуникативную культуру, т.е. искусство говорить (в т.ч. публично) и слушать.

2. Умение объективно воспринимать и правильно понимать партнера.

3. Умение строить отношения

И эти стороны взаимосвязаны: умение правильно воспринимать и понимать партнера помогает найти нужные доводы, а владение речью – их изложить. Правильное взаимодействие – это функционирование системы с обратной связью.

Из всех возможных способов передачи информации речь – самое привычное для осознанного восприятия и самое логически структурированное средство общения.

В различных областях деятельности менеджеру может пригодиться искусство владения речью – выступление на совещании, заключение договора, посредническая деятельность, рекламная деятельность.

Косноязычному бизнесмену трудно сделать карьеру. Поэтому необходимо учиться правильно мыслить и правильно излагать свои мысли. Надо, чтобы Ваша речь работала на Вас, а не против Вас.

Деловые коммуникации – отрасль менеджмента, изучающая методы повышения эффективности делового общения.

Объект изучения – различные аспекты общения людей в деловой сфере.

Предмет – закономерности и проблемы, связанные с деловым общением людей и социальных групп в организационных системах.

Область изучения дисциплины «деловые коммуникации».

1. Основные знания о сущности коммуникации, видах и средствах.
2. Улучшение коммуникативных навыков.
3. Преодоление коммуникативных барьеров.
4. Изучение процесса ведения основных форм деловой коммуникации.
5. Психология делового общения, управление конфликтными ситуациями.

6. Современная деловая культура.

Коммуникационный процесс – это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Его цель – обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимное понимание не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль.

Базовые элементы коммуникационного процесса.

1. **Отправитель** – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее.

2. **Сообщение** – непосредственно информация.

3. **Канал** – средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети).

4. **Получатель (адресат)** – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.



Рисунок 1 Процесс коммуникации

Цель – обеспечение взаимопонимания людей, участвующих в информационном обмене.

Процесс коммуникации.

- **Формулирование идеи и отбор информации для сообщения.** Отправитель решает, какую именно идею он хочет сообщить своему адресату.

- **Кодирование информации.** Отправитель должен с помощью специальных символов закодировать информацию с тем, чтобы придать ей определенную форму (слова, рисунки, графики, интонация, жесты).

- **Выбор канала связи и передача сообщения.** Канал (или несколько) должен соответствовать типу символов.

- **Декодирование и восприятие информации** – процесс перевода символов сообщения в мысли получателя.

- **Интерпретации сообщений.** Получатель формирует ответ, в котором содержится его интерпретация полученного сообщения.

- **Передача (отправка) подтверждения.** Ответ передается получателю по выбранному каналу связи, замыкается процесс коммуникаций.

2. Средства коммуникации. Особенности и основные виды деловой коммуникации

Коммуникативная составляющая общения – выражается в обмене информацией, ее понимании. В ходе общения адресант и адресат должны использовать одну и ту же знаковую систему [37]. Отправитель кодирует информацию и посылает сообщение через определенный канал передачи информации, получатель декодирует и дает обратную связь. Обратная связь – демонстрация получателем реакции на полученное сообщение. Коммуникация

успешна, если получатель воспринял смысл, заложенный в сообщение отправителем.

Сообщение – информация, формирующаяся в результате кодирования, которую отправитель передает желаемому получателю. Сообщение выражается в вербальной и невербальной форме. Люди обмениваются мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и др.

Канал коммуникации – путь, по которому передается информация: личное общение, групповые встречи, телефон, факс, докладные и служебные записки и т.д.

Коммуникативная сторона общения связана с проявлением специфики информационного процесса между людьми, как активными субъектами; с учетом отношений между партнерами, их установок, целей и намерений. Все это приводит не просто к движению информации, но к уточнению и обогащению знаний, сведений и мнений, которыми обмениваются люди.

Важная характеристика коммуникативного процесса – намерение его участников повлиять друг на друга, воздействовать на поведение другого. Цель коммуникации – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Коммуникативное взаимодействие можно классифицировать по разным основаниям:

- с точки зрения *сосредоточения интересов сторон* (противоборство, компромисс, сотрудничество, уход, нейтралитет);
- по *числу, характеру и степени вовлеченности субъектов* в процесс взаимодействия (монолог, диалог, полилог);
- по *организационным формам* коммуникативного воздействия (деловая беседа, совещание, прием по личным вопросам, пресс-конференция);
- по *характеру связи* общающихся (непосредственное, опосредованное);
- по *включенности в процесс общения социальных слагаемых* (межличностное, ролевое).

По **средствам коммуникации** общение бывает двух видов: **речевое** (вербальное) и **невербальное**.

Невербальные средства общения очень разнообразны. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими. Их интерпретация субъективна и заранее несет в себе возможность ошибки. К основным из них относят: **визуальные, аудальные, тактильные и ольфакторные**.

К основным **визуальным** средствам общения относят:

- движения мышц лица (мимика);
- движения рук, ног (жесты);
- движения туловища, особенности походки и др. (пантомимика);
- пространственно-временная организация общения (взаиморасположение партнеров, временные задержки начала общения и др.);
- направление взгляда, визуальные контакты система контакта глазами;
- кожные реакции – покраснение, бледность, потливость.

В *аудиальном* общении выделяют две группы средств:

- паралингвистические (качество голоса, его диапазон, тональность, ритм, громкость);
- экстралингвистические (паузы, плач, смех, хлопанье, кашель).

Тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, хлопки по плечу и др.).

К **ольфакторным** средствам общения относят:

- приятные и неприятные запахи окружающей среды;
- естественный и искусственный запахи человека.

Состояние людей, их отношения, намерения, характерологические особенности наглядно проявляются в мимике, жестах, позах, походке и т.д. Невербальные сигналы человеком не осознаются или почти не осознаются и поэтому оказываются для руководителя важнейшим источником достоверной информации, необходимой для выбора правильной стратегии общения с конкретными подчиненными. При помощи невербальных средств общения он может управлять вниманием и состоянием сотрудников.

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 90% коммуникаций осуществляется с помощью невербальных средств выражения. При этом вербальный канал используется главным образом для передачи информации, тогда как невербальные сигналы служат выражением межличностных отношений и в некоторых случаях могут быть использованы вместо словесных сообщений [1].

Количество и качество невербальных сигналов зависит от возраста человека (у детей они читаются легче), пола, национальности (сравните, например, жестикуляцию итальянцев и шведов), типа темперамента, социального статуса, уровня профессионализма (чем выше социально-экономическое положение и профессионализм человека, тем меньше развита у него жестикуляция и беднее телодвижения) и др. показателей.

Правила трактовки невербальных сигналов.

1. Судить следует не по отдельным жестам (они, как и некоторые слова, могут иметь несколько значений), а по их **совокупности**.

2. Жесты **нельзя** трактовать в отрыве от **контекста их проявления**. Один и тот же жест (к примеру, скрещенные на груди руки) на переговорах может означать скованность, нежелание участвовать в обсуждении проблемы, возможно, недоверие, а человек, стоящий со скрещенными руками зимой на автобусной остановке, наверняка просто замерз.

3. Следует учитывать **национальные и региональные особенности** невербальной коммуникации. Один и тот же жест у разных народов может иметь совершенно разные значения.

4. Другие факторы, оказывающие влияние на интерпретацию жестов. Это может быть **состояние здоровья**. К примеру, у близоруких зрачки всегда расширены, а у дальновзорких сужены. Больной полиартритом предпочитает избежать рукопожатия, опасаясь боли в суставах.

На ширину зрачка также влияет **яркость света**, на стремление избежать рукопожатия – **профессия**. Последнее касается художников, музыкантов,

хирургов и людей других профессий, где требуются чуткие пальцы.

Некоторое введение в трактовку невербальных сигналов

Во время деловых переговоров агрессивно-жесткий человек, имеющий девиз «сделать или умереть» обычно смотрит прямо в глаза, губы твердо сжаты. Брови нахмурены, даже говорят иногда сквозь зубы, почти не шевеля губами. На другом конце спектра – человек с непогрешимыми манерами, младенческим взглядом из-под прикрытых век, легкой улыбкой, миролюбиво изогнутыми бровями, без складок на лбу. Вероятно – это способный и азартный человек, верящий в коалицию, как в процесс. Если люди смотрят друг на друга более 60% времени, они или смотрят друг на друга с обожанием или готовятся к драке. Люди больше смотрят в глаза другому, когда слушают, чем когда говорят. Они отводят глаза, если задаются неудобные вопросы, когда они ощущают вину.

Люди, которые ходят, быстро размахивая руками, имеют ясную цель, и готовы немедленно ее реализовать. А те, кто держит руки в карманах, чаще всего критичны и скрытны. В угнетенном состоянии тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вперед или вверх.

Человек, шагающий с руками на бедрах, похож, скорее на спринтера, внезапные вспышки энергии сменяются неподвижностью, когда они планируют следующий шаг.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, ходят медленно, часто останавливаются, чтобы пнуть камушек или поднять обрывок бумаги.

Самодовольные люди – подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Походка рассчитана на то, чтобы произвести впечатление. Такое «вышагивание» подобает лидеру.

Основные принципы *вовлеченности и заинтересованности* – тело «раскрывается» и туловище партнера наклоняется к Вам тем более, чем более он вовлечен. Прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, полностью выпрямленная голова, увеличивающийся темп движений, ускоряющаяся речь, активная поза на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук или ног, открытая жестикуляция.

Человек говорит неправду. Человек, говорящий ложь, реже улыбается, а если и пытается это сделать, то улыбка получается неестественная, отличается рядом признаков: асимметрична, ее не сопровождает напряжение мышц вокруг глаз, она длится или слишком долго или кажется слишком мимолетной. Наличие внутреннего конфликта, ведущего к необходимости скрывать некоторые мысли и чувства приводит к микродвижениям лицевых мышц. Изменение выражения лица происходит в тех случаях, когда на доли сек внимание человека слабеет.

Лжец совершает большее количество движений руками и ногами, начинает ерзать на стуле, чаще вращает туловищем, несколько более активной становится жестикуляция. Тон голоса не соответствует содержанию, так как труднее поддается контролю. Неопытный лжец старается не смотреть в глаза, наклоняет туловище назад, подносит руки ко рту, может легко касаться носа, потирать веко.

Пауза перед тем, как сказать фразу, воспринимается слушающим, как попытка обдумать фразу и вызывает сомнения в искренности, если она перед позитивным высказыванием о себе («Я всегда говорю правду»). Если вслед за

паузой, человек говорит о себе нечто негативное – то этому высказыванию веры больше.

Чем сильнее человек хочет солгать, тем больше вероятность уличенным во лжи, так как появляется больше несоответствий, несогласований между лицом и голосом и т.д., такое поведение будет казаться отрепетированным и недостаточно спонтанным.

Признаки эмоционального возбуждения – расширенные зрачки, частое мигание, высокий тон голоса, нарушение речи.

Жесты неуверенности: переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно двигаются; человек крутит в руках ручку или карандаш; пощипывание ладони.

Жесты напряженности. Короткое дыхание, крепко сцепленные пальцы рук (жест также означает подозрение и недоверие), плотно сжатые руки, движение указательным пальцем, защитное поглаживание шеи ладонью, повороты лица в сторону (означают так же недовольство и отрицание).

Полное согласие, признание другого, некритическое отношение: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок, посадка ноги на ногу, широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнеру, открытая улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом обозначенный кивок головой.

Наступившая готовность к активным действиям – резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело, приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла в прямую посадку.

Убывающий интерес, отвлечение – чем больше партнер «закрывает» или скрывает части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение от темы, отказ или защита.

Пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре, какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней при демонстративно-ленивой позе. Наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование, замедляющаяся скорость речи и жестикуляции.

Внутренняя неуверенность, беспокойство, сомнение, недоверие, нервозность: продолжающиеся ритмические движение рук, ступней, ног, пальцев., часто с очень малой амплитудой, ритмические нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сидению взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т.д.), прищуривание.

Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления – взгляд вдаль при расслабленности, руки заложены за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при общей неактивности.

Усиливающееся отвлечение, отворачивание, защита. Отворачивание лица от

партнера, отклонение тела назад, при этом вытягивание рук ладонями вперед.

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость. Напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, выражение протеста, стискивание челюстей, неуместно сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

Решительность, готовность к борьбе, агрессивность – сильное напряжение, стоя – приподнимание вверх, сидя – в напряженной готовности вскочить, руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый сжатый рот.

Организация пространства.

Эффективность общения руководителя с собеседниками непосредственно зависит от размещения участников диалога друг относительно друга.

Выделяется несколько зон общения.

1. *Интимная зона* (до 50 см). В нее допускаются только очень близкие люди, и всякая непрошенная попытка нарушить это пространство вызывает негативную реакцию. Деликатность, умение держать дистанцию – неременное условие плодотворного общения.

2. *Личная зона* (от 50 см до 1,2 м). Это зона общения хорошо знакомых людей и заинтересованных друг в друге партнеров.

3. *Социальная зона* (от 1,2 м до 3,5 м). Зона общения большинства людей. Сила индивидуального психологического воздействия в этой зоне общения значительно слабее.

4. *Общественная зона* (более 3,5 м). Это зона общения в аудитории. На расстоянии более 8 м эффективность общения резко снижается.

Для руководителя важно правильно выбрать расстояние не только между ним и собеседником, но также учесть компактность и конфигурацию размещения слушателей в зависимости от цели и формы общения. Рассредоточенная в большом зале аудитория значительно меньше поддается влиянию говорящего, легче уходит от общения.

Основные коммуникативные барьеры в общении [39] . Коммуникативный барьер – это психологическое препятствие на пути адекватного информационного обмена между партнерами по общению.

1. Барьер «авторитет». Человек обычно делит окружающих на авторитетных для себя и не авторитетных и первым доверяет больше, чем вторым, независимо от качества передаваемой ими информации. Если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимание на ход рассуждений. В противном случае к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

Отнесение человека к авторитетным зависит: от его социального положения (статуса), привлекательного внешнего вида, доброжелательного отношения к окружающим, компетентности и искренности.

Кроме того, каждый человек в общении непроизвольно выделяет моменты, значимые именно для него, отсюда идет искажение информации, передаваемой адресату, что порождает непонимание. Каждый видит и воспринимает только то, что может и хочет увидеть.

Статусные и диспозиционные ошибки возникают из-за различия в профессиональном и организационном статусе коммуникантов. Уровень, жизни, образования, воспитания, культуры и даже социальное положение могут приводить к полному непониманию друг друга.

2. Барьер «избегание». Человек уклоняется от контакта. Если уклониться невозможно, то он принимает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение. Основной показатель здесь – это невнимание. Поэтому, только управляя вниманием собеседника, можно преодолеть этот барьер. При этом необходимо решить две проблемы – привлечь внимание собеседника и удержать его.

3. Барьер «непонимание».

Здесь можно выделить *фонетический* барьер: говорят на иностранном языке или используют много специальных или иностранных слов, говорят быстро или невнятно.

Семантический барьер непонимания возникает, когда значения слов непонятны собеседнику, из-за наличия разных смысловых значений слов и разных смысловых «полей» у людей.

Стилистический барьер возникает при несоответствии между формой сообщения и его содержанием. Так, партнер по общению может не принять критическое замечание, так как оно будет высказано не в соответствующей ситуации панибратской манере. Преодоление этого барьера связано с соответствием формы содержанию.

Поэтому главное при преодолении этого барьера – правильно структурировать передаваемую информацию.

Существуют следующие правила структурирования информации в общении. Правило *рамки* основано на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом. Рамку в общении создает начало и конец разговора, которые сохраняются в памяти человека лучше, чем середина. В начале беседы целесообразно указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора – подвести итоги. Начало и конец деловой коммуникации должны быть четко очерчены.

В первичном общении более важно начало разговора, а при неоднократном деловом общении – конец разговора. Правило *цепи* основано на том предположении, что содержание сообщения должно быть структурировано: через простое перечисление, ранжирование информации или логическую цепочку.

Логический барьер непонимания заключен в том, что мы отказываемся воспринимать сообщение, если оно нелогично с нашей точки зрения. У каждого человека существуют различные особенности мышления. Мы неявно предполагаем, что правильная логика – только наша. Мало того, мы начинаем эмоционально отрицательно воспринимать этого человека. Поэтому необходимо учитывать логику и жизненную позицию собеседника, а также правильно

аргументировать свои рассуждения, используя следующие правила.

При высокой заинтересованности собеседника и при его высоком образовательном уровне сила аргументов к концу общения возрастает (*возрастающая аргументация*). При необходимости пробудить интерес и при низком образовательном уровне сила аргументов к концу сообщения убывает (*убывающая аргументация*).

К односторонней аргументации обращаются когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, к двухсторонней (когда используются и положительные и отрицательные аргументы) целесообразно обращаться когда слушатель безразлично или негативно настроен на восприятие данной информации.

Необходимо так же составлять свою речь из коротких предложений (5-9 слов), так как такое сообщение лучше воспринимается.

Постарайтесь установить обратную связь с собеседником (задавайте вопросы, используйте методы активного слушания, наблюдайте за позами, мимикой и т.д.).

4. Барьер «отношений». Возникает, когда во взаимодействие вмешиваются негативные чувства и эмоции. Непонимание может быть связано и с отношением к другим людям – когда другие люди неинтересны, Вы считаете себя выше их, оценочно к ним относитесь и т.д. Может возникнуть отвращение из-за брезгливости – потные руки, запах, иногда возникает барьер презрения, страха, стыда и вины, гнева.

Если взаимодействующие стороны испытывают чувство симпатии по отношению друг к другу, то такие барьеры не появляются. Люди склонны с большим доверием отнестись к информации, поступающей от тех, кто им нравится. И человек редко способен адекватно воспринимать сообщение от лица, к которому он испытывает негативные чувства.

Как показывает практика общения, для установления психологического контакта существенно следующее:

- понимающее не оценочное реагирование (активное слушание). Понимающее реагирование не означает Вашего согласия с тем, что говорит и делает партнер, это проявление желания понять его и его позицию. Если партнер ощутит, что его мысли поняты правильно, он начнет Вам доверять и будет готов дальше обсуждать волнующие его вопросы;

- положительное принятие человека как личности. Чем больше Вы готовы принять другого человека в процессе общения, тем больше он способен раскрывать себя самого;

- согласованность собственного поведения при взаимодействии с другим человеком. На практике согласованность поведения имеет место тогда, когда то, что мы открыто выражаем собеседнику словами и жестами, согласуется с тем, что мы действительно чувствуем в момент беседы, и тогда, когда мы сами осознаем свое внутреннее эмоциональное состояние.

Рассмотрим более подробно некоторые **невербальные источники информации**. Существует семь основных эмоциональных выражений – конфигураций мимики – счастье, удивление, страх, страдание, гнев, отвращение

или презрение и интерес. Основную информационную нагрузку несут брови и область вокруг рта.

Глаза. При возбуждении, приподнятом настроении зрачки расширяются значительно больше, чем при обычном настроении. При сердитом, мрачном настроении зрачки сужаются.

Продолжительность взгляда. Нормальным считается ситуация, когда глаза встречаются от трети до двух третей времени общения. Если меньше – собеседник, либо нечестен, либо смущен и скован, либо к тому, что мы говорим и делаем относится плохо. Если больше – собеседник нас считает интересным (зрачки расширены) или бросает вызов (зрачки сужены).

Направление взгляда. Когда человек только формулирует мысль, он чаще смотрит в сторону, когда мысль выражена – на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда разговор легкий – больше. Тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий больше глядит в сторону говорящего.

При деловом взгляде глаза собеседника сосредотачиваются на треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба. Этот взгляд передает собеседнику деловой настрой и статусный характер общения. Если наш взгляд не опускается ниже уровня глаз собеседника – то мы можем контролировать ход общения. При социальном взгляде наши глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и серединой рта. Создается атмосфера непринужденного общения.

М. Эриксон (нейролингвистическое программирование) установил: когда человек смотрит вверх и налево, он обращается к визуальной памяти; когда глаза направлены вверх и направо – это свидетельствует о конструировании зрительного образа; если глаза находятся преимущественно в горизонтальном положении – значит идет аудиальный процесс; глаза вниз и налево – кинестетический ввод информации; глаза вниз и направо – внутренний диалог и как следствие – контроль речи человека.

Знание ведущего способа поступления информации позволяет руководителю гармонизировать процесс общения с подчиненным. При общении надо разговаривать на том языке, который воспринимает ваш собеседник. Визуалист понимает информацию через образы, кинестетик – через конкретную деятельность. Выбор слов у человека также связан с его ведущей модальностью. Визуалист употребляет слова – видеть, рисовать, красочный и т.д., аудиалист – говорить, кричать, громче, тише и т.д., кинестетик – трогать, касаться, мягко, грубо и т.д.

У левши воспоминания и конструкции зеркально меняются местами.

Любое переживание человека, так или иначе, проявляется в его внешнем облике. Правое полушарие управляет эмоциями и координирует деятельность левой половины человеческого тела. Специалисты сформулировали правило «левой стороны». То, что человек хочет показать окружающим, отражается на правой половине тела человека, а то, что он реально переживает – на левой. Для диагностики неискреннего поведения можно применять технику контрольных

вопросов: ставятся вопросы, на которые человек должен ответить «да» и «нет». Оценивается соответствие невербальных характеристик и полученного ответа. Вопросы могут задаваться как невзначай, так и напрямую.

Общение отличается не только содержанием, но и формой. Форма выражает специфику поведения людей в процессе общения. Удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации.

Выделяют две основные формы общения:

1. Опосредованное (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т.п.
2. Непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт «с глаза на глаз».

Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведения. В данном случае применяются два вида коммуникации: вербальная и невербальная (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Среди основных форм делового общения можно выделить следующие: деловая беседа, совещание, собрание, выступление перед аудиторией, прием посетителей и гостей, презентации и выставки. В своей совокупности эти формы делового общения составляют основу управленческого труда руководителя.

Наибольший вес в общении занимают вербальные коммуникации.

Для того чтобы информация, идущая от руководителя, была принята и понята, менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение [12].

Организация делового общения:

I. Определение цели общения. Процесс общения начинается с формулировки идеи. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить информацию и т.п.

Многие цели не реализуются просто потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

II. Подготовка к общению. Надо просчитать различные варианты общения, включающие как позитивный для Вас результат общения, так и негативный и подготовиться реагировать на эти варианты.

В целом, подготовка к деловому общению предусматривает составление плана общения, включающего:

- планирование времени общения;
- создание соответствующей окружающей обстановки (исключить шум, возможность вмешательства в беседу других лиц и т.п.);
- подготовку своего эмоционального состояния;
- осознание возможных эффектов восприятия, искажающих адекватное восприятие партнера по общению;
- ознакомление с информацией о партнере.

Надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них.

Важно оценить потребности, мотивы деятельности, интересы будущего собеседника и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для общения.

Перед проведением деловой беседы проверьте свою готовность к ней.

Место общения. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) необходимо соответствующее оснащение – вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.

Элементарный порядок в делах способствует успеху общения.

Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей уютнее чувствуют себя на своей территории.

При официальном общении Вы находитесь на своем обычном месте – за столом; при полуофициальном – располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя. Зона неофициального общения представляет собой кресла с диваном или только кресла и журнальный столик.

Стулья за столом для беседы следует разместить под прямым углом, так как эффективное общение требует, чтобы глаза беседующих встречались примерно треть времени контакта собеседников.

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе надо определить, чем можно и чем нельзя пожертвовать в процессе переговоров, а также чем и как Вы будете регулировать направление беседы. В первую очередь этой цели служат задаваемые в процессе беседы вопросы.

Вопросы могут выполнять различные функции.

1. Направить передачу информации в нужное русло.
2. Перехватить и удержать инициативу.
3. Активизировать собеседников.
4. Дать возможность собеседнику проявить себя, показать, что он знает, с тем, чтобы он сам дал нужную информацию.

Выделяют пять групп вопросов:

1. Закрытые – предполагают ответ «да» или «нет».

Резко сужают пространство для маневра у собеседника. Оказывают внушающее воздействие. Заменяют утверждение и констатации. Применяют, чтобы преодолеть сопротивление, изменить ход беседы, получить согласие.

2. Открытые вопросы: «Что?» «кто?», «почему?». На них нельзя ответить односложно: «да», «нет». Активизируют собеседника. Дают возможность выбора – о чем говорить, о чем – нет. Устраняют барьеры. Служат целям

получения информации. При их постановке существует опасность потерять инициативу в беседе.

3. Риторические вопросы дают возможность указать на проблемы. Могут помочь обеспечить молчаливую поддержку участников беседы. Например: «Можем ли мы считать подобное нормальным для нашей организации?».

4. Переломные вопросы дают возможность переключиться на другую тему. Позволяют удержать беседу в нужном направлении. Поднимают комплекс новых проблем. Помогают выявить слабые места данной точки зрения. Например: «Как Вы представляете себе структуру данного подразделения?».

5. Вопросы для обдумывания создают атмосферу взаимопонимания. Например: «Считаете ли Вы, что...?».

III. Процесс непосредственного общения начинается с установления контакта. Первоначально идет ориентировка в окружающих условиях. Потом привлечение внимания собеседников. Затем поиск совместимости по объему общения (кто и сколько говорит), по темпам общения (частота слов, быстрота смены тем, мыслей, образов), по настроению, по позициям и дистанциям общения.

Можно выделить три типичные примера «самоубийства» в начале беседы.

1. Извинения и проявление признаков неуверенности. Фразы типа: «Извините, если я помешал...», «Я Вас умоляю выслушать меня...».

2. Неуважение и пренебрежение к собеседнику. Фразы типа: «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил на минутку к Вам...», «Давайте с Вами быстренько рассмотрим этот вопросик...».

3. Попытки первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.

Психологические характеристики контактного поведения.

Особенности контактного поведения дают богатую информацию о партнере и помогают понять его цели, намерения, мотивы, склад мышления. Контактное поведение проявляется в стремлении познакомиться, представиться, произвести благоприятное впечатление, завести общую беседу, заинтересовать партнера своей индивидуальностью и наглядно продемонстрировать, что имеется нечто общее, важное для обоих.

Такое поведение может быть **двух видов**: когда лица с несходными целями и намерениями хотят построить общую систему отношений, которая бы их устроила, или когда один из них намерен сделать это взаимодействие приемлемым для себя. Знание психологических механизмов контактного поведения позволит понять личностные характеристики и намерения партнера, спрогнозировать его дальнейшие действия.

Контактное взаимодействие включает в себя ряд этапов. На первом — достигается **первичное согласие**. Партнеры (или один из них) стремятся делать лишь то, что является для них привлекательным и приводит к согласию, а в конечном счете — способствует развитию отношений. На этом этапе речь обычно заходит о том, что может представлять общий интерес, например о погоде, ценах, спортивных новостях (если общаются мужчины) и т. п. В таких случаях часто обращаются и к общим культурно-историческим ценностям, особенно если эта

тема соотносится с условиями общения и в силу этого может стать предметом обсуждения (например, когда разговор ведется рядом с известным памятником архитектуры или в знаменитом историческом месте, на лоне природы).

Первичное согласие легче достигается, если разговор начинается с остроумной реплики или шутки. Юмор привлекает внимание и создает положительное эмоциональное отношение.

Основное требование к началу беседы – она должна начинаться с так называемого «Вы-подхода».

После достижения первичного согласия стремятся **закрепить** наметившийся контакт. Формы такого закрепления различны: поиск общих знакомых, мест, где раньше бывали собеседники и могли там случайно встретиться, общих тем, связанных с работой, профессией и т. п.

Так начинается следующий этап – **объединяющего интереса**. Основным его итогом является психологический контакт. На этом этапе вырабатывается такая форма индивидуального поведения, которая является приемлемой для партнера и складывающихся отношений. Создаются условия, которые обеспечивают дальнейшую совместную деятельность. Для поведения участников контакта на данном этапе характерны выраженные эмпатия и рефлексия, так называемое вчувствование в партнера. Такое поведение тесно связано с представлением о психологической совместимости и совместной деятельности. ***Важно, чтобы эти представления были сходными у обоих участников.***

При восприятии личностных черт и особенностей характера другого человека при контактном взаимодействии имеет место любопытный психологический феномен – «*эффект пересмотра*» через личностный смысл. В такой ситуации человек воспринимает качества другого в постоянном соотношении их со своими качествами. При этом он обычно представляет, что такие же действия осуществляются и в отношении его самого. В случае удачного стечения обстоятельств может произойти «психологический резонанс», «настроенность на одну эмоциональную волну», что ускоряет и улучшает взаимопонимание партнеров.

Таким образом, **начальная** фаза контакта имеет большое значение, поскольку именно в этот момент **начинают формироваться устойчивые деловые и личные отношения, устраняется психологический барьер, неизбежный при взаимодействии малознакомых людей**. Поэтому особый интерес представляет активная и целенаправленная самопрезентация, т.е. некое «преподнесение себя», при котором личностные качества проявляются таким образом, чтобы они были приемлемыми и желательными для объекта, вызвали его положительную реакцию («Вот именно такой партнер мне и нужен!», «Только на него и можно опереться!»). Обычно подобное контактное поведение предполагает использование психологических «маскирующих средств». Они позволяют скрыть истинные намерения и качества и демонстрировать поведенческие реакции, направленные на создание своего образа, привлекательного для партнера (например, казаться ему деловым, энергичным, надежным, обаятельным, приятным и т.п.).

Можно выделить следующие приемы создания образа, привлекательного для партнера.

Походка. Идите навстречу партнеру свободно и спокойно. Направьте на него свой взгляд.

Доброжелательное выражение лица. Легкая располагающая улыбка. В момент установления контакта люди часто улыбаются, стремятся держаться «открыто и доброжелательно», выражают большую симпатию по отношению к партнеру.

Твердое (но не слишком сильное) рукопожатие. С помощью такого рукопожатия, сопровождаемого визуальным контактом, Вы показываете свое расположение партнеру.

Личное обращение. Для каждого человека его имя является самым важным. Поэтому чаще называйте своего партнера по имени-отчеству. 2-3 раза обратиться к партнеру по имени-отчеству вполне достаточно, в дальнейшем, это будет скорее вредить процессу общения.

Поза. Не садитесь прямо напротив партнера. Повернитесь немного в сторону.

Голос. Говорите неторопливо и делайте паузу. Речь человека, демонстрирующего контактное поведение, обычно отличается богатством доброжелательных интонационных характеристик.

Предоставление инициативы. В начальном диалоге предпочтительнее меньше говорить самому – лучше давать возможность выговориться партнеру. При этом желательно демонстрировать «большой и неподдельный интерес» к его словам.

Пристройка к партнеру, которая включает в себя: проявление искреннего интереса к собеседнику, желание понять его, узнать, чем он живет, что из себя представляет. С этой целью следует поговорить с партнером о нем самом, о его проблемах, интересах и намерениях.

Невербальные признаки внимания. Если партнер говорит, его внимательно выслушивают, демонстрируя положительные эмоции от общения, одобрительно кивая головой, поворачиваясь к нему всем корпусом и *т.п.*

Кроме того, пристройка предполагает:

- принятие позы партнера и повторение его основной жестикуляции;
- перенимание его эмоционального настроения;
- приспособление к темпу и громкости его речи;
- использование в своих высказываниях отдельных характерных для него слов и выражений;
- пристройка к ритму дыхания партнера.

Передача (получение информации). Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и целям собеседников; анализ и проверка позиции собеседников.

В передаче информации выделяют следующие элементы: информирование собеседника, постановка вопросов, слушание собеседника, наблюдение за реакциями собеседника, анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет умение слушать, которое является одним из главных показателей культуры человека. По манере слушания можно выделить три типа слушателей: внимательные, пассивные и агрессивные. Первые правильно оценивают ситуацию, создают атмосферу беседы, располагают собеседника к высказыванию. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением закрывает себе доступ к пониманию собеседника и возбуждает у него негативные реакции.

Большую роль в восприятии собеседника играют невербальные средства общения: голос, речь, поза, жесты.

Исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника. Общаться приятнее не с тем, кто умеет хорошо говорить, а с тем, кто умеет хорошо слушать.

Учтите, что в состоянии сильного эмоционального возбуждения Вы слушаете не очень хорошо, поэтому старайтесь привести себя в спокойное состояние во время беседы.

Когда Вы слушаете, сконцентрируйтесь на теме беседы, отбросьте все второстепенные вопросы, а также не готовьте контраргументы.

Аргументация. Продумайте вопросы, которые Вы задаете, учитывая соответствующие варианты ответов на них. Вместе с тем, следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать Вам Ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. На длительных переговорах не следует сразу использовать все аргументы – что-то надо оставить и напоследок.

С помощью аргументов можно изменить позицию и мнение своего собеседника. Для этого:

- в процессе аргументации оперируйте простыми и точными понятиями;
- темпы и способы аргументации выбирайте с учетом особенностей характера собеседника;
- будьте корректны;
- избегайте неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного;
- путем эмоционального и открытого одобрения поощряйте собеседника, когда он говорит. В свою очередь и он примет Вашу аргументацию с меньшим сопротивлением;
- предоставьте собеседнику два раза сказать «да» и на третье Ваше предложение он тоже скажет «да».

Используйте метод логического скелетирования передаваемой информации.

1. Передаваемая информация условно разбивается на смысловые группы, между которыми расставляются логические мостики.

2. В каждой смысловой группе выделяются главные по смыслу слова, и на них делается логическое ударение.

3. Используется весь диапазон голосовых возможностей, и создается образная перспектива информации за счет изменения громкости, тембра голоса, темпа, ритма, высоты и тона речи.

4. Сделайте выводы и предложите их собеседнику, этим Вы добьетесь большей убедительности.

Особенности восприятия человеком вербальной информации:

- фраза должна включать не более 11–13 слов;
- скорость произнесения должна быть не более 2–3 слов в секунду;
- фраза, произносимая без паузы дольше 5–6 секунд, перестает осознаваться;

- человек высказывает 80% из того, что хочет сообщить, слушающие воспринимают не более 70% из этого, понимают – 60%, запоминают – 10–20%.

Подведение итогов делового общения. Оцените отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых и состоялась беседа. При анализе записей и итогов беседы выявляются нерешенные задачи и намечается план дальнейших действий.

Оговариваются полученные результаты, принимается решение по проведенной деловой беседе. Решение – это заключительный элемент процесса деловой беседы, и даже если Вы не достигли конечных целей общения, подведите промежуточные итоги, зафиксируйте решенные аспекты и выделите нерешенные проблемы. В результате такого анализа у Вас не одна беседа не пройдет зря. Каждая будет шагом в Вашей успешной деятельности.

В зависимости от стиля общения партнера и проявления им тех или иных поведенческих характеристик в деловом общении можно предпринять следующие **меры противодействия** нежелательному для Вас поведению партнера.

1. В беседе с человеком, жестко отвергающим Ваши предложения, целесообразно: обсудить и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы; всегда оставаться хладнокровным; стремиться сохранять необходимый уровень компетентности; следить за тем, чтобы, по возможности, решения формулировались его словами; беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и в паузах, чтобы узнать истинные причины его позиции; в сложных случаях – настоять на том, чтобы деловая беседа была приостановлена, и продолжить ее позднее, когда «головы остынут».

2. В беседе с человеком, забивающим Вас своими знаниями, следует посадить его рядом с ведущим беседу; время от времени напоминать, что другие также хотят высказаться; попросить его, чтобы он дал и остальным собеседникам поработать над решением; дать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные заключения; при авантюрных и рискованных утверждениях предоставить слово другим участникам для выражения их точки зрения; иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые, в случае необходимости, может ответить тот, кто ведет беседу.

3. Разговорчивого партнера, перехватывающего инициативу на себя, также следует посадить ближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности; когда он начнет отклоняться в сторону, его следует с максимальным тактом

остановить; спросить, в чем он видит связь с обсуждаемым вопросом; узнать мнение других участников беседы; в случае необходимости ограничить время его выступления или всей беседы; следить, чтобы он не переворачивал проблемы «с ног на голову» только затем, чтобы посмотреть на них под новых углом зрения.

4. При разговоре с «неприступным» собеседником необходимо попытаться заинтересовать его предметом обсуждения; спросить: «Кажется, Вы не совсем согласны с тем, что было сказано? Конечно, нам всем было бы интересно узнать почему»; в перерывах и паузах попытаться выяснить причины такого поведения.

5. В беседе с «незаинтересованным» собеседником следует задавать вопросы информативного характера; придавать теме беседы интересную и привлекательную форму; задавать стимулирующие вопросы; попытаться выяснить, что интересует лично его.

6. В ходе делового разговора с лицом, носящим маску «важной птицы», нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя в беседе, нужно незаметно предложить ему занять равноправное с остальными участниками беседы положение; не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих лиц; помнить, что речь идет только о деловой беседе; использовать метод «да, но...».

7. В беседе с лицом, ставящим много вопросов, все его вопросы, относящиеся к теме беседы, сразу же переадресовывать всем собеседникам, а если он один – ему самому; на вопросы информационного характера отвечать сразу и сразу же признавать его правоту, если нет возможности дать нужный ответ.

При ведении делового общения придерживайтесь следующих правил.

1. Соблюдайте срок договоренности с точностью до минуты. Дайте понять партнеру, что Вы – человек надежный.

2. Постарайтесь установить хорошие отношения с сотрудниками Вашего партнера. Узнайте имена всех участников беседы. Запомните или запишите их и обращайтесь к каждому по имени.

3. Будьте интересным собеседником. Если Вы создадите непринужденную обстановку, партнеру доставит удовольствие иметь с вами дело. Беседа с Вами должна стать для него событием. Не будьте назойливым, не проявляйте ни чрезмерного рвения, ни суетливости. Внесите немного юмора в разговор, но не плоские шутки или банальные высказывания. Придерживайтесь дружелюбного тона. Чаще улыбайтесь, если обстоятельства беседы позволяют.

4. Говорите спокойно, внятно и убедительно.

5. Держитесь независимо. Не показывайте нервного, беспокойного или рассеянного настроения, если оно возникло у Вас до беседы. Не позволяйте партнеру довести Вас до раздраженного состояния или сбить с толку.

6. Сдерживайте эмоции и волнение, спокойнее реагируйте на его высказывания.

7. Не избегайте обсуждения сложных и щекотливых вопросов – обязательной части деловых бесед. Будьте непреклонны, но сохраняйте при этом хладнокровие. Проявляйте уважение к мнению партнера. Не говорите ему прямо,

что он не прав. Если он делает заявление, с которым Вы не согласны, лучше начинать со слов: «Я считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте проверим факты». Эти слова могут обезоружить собеседника, который ожидал возражений.

Деловая беседа – это открытый диалог. Побуждайте партнера больше высказываться. Если в беседе участвуют несколько человек, поощряйте каждого высказать свое мнение, оставляя за собой право выступить последним. Не перебивайте говорящего. Тем самым Вы можете уточнить, развить и интерпретировать его мысли в выгодном для Вас направлении.

Выражайтесь конкретно, а не отвлеченно. Излагайте подробности, факты, цифровые данные. Не просто говорите, а подкрепляйте сказанное записями или схемами. Подключайте визуальные средства. Вручите некоторые материалы партнеру. Во время беседы у Вас под рукой должны быть в распоряжении все необходимые материалы. Их следует держать в полном порядке.

Ведите беседу настойчиво, энергично и конкретно. Не пытайтесь сломать партнера «бурным потоком» речей и большим числом аргументов, не давая ему вставить слово. На вопросы партнера давайте прямые, деловые ответы. Применяйте те специальные термины, которыми пользуется партнер. Не употребляйте слов, смысл которых понятен только Вам. Излагая какую-либо информацию, делайте паузы, чтобы дать возможность Вашим словам воздействовать на собеседника.

Больше оперируйте вопросами, особенно такими, которые заставляют партнера согласиться с Вами.

Помните, что Ваш партнер не только логично рассуждает, но и имеет эмоции и предрассудки, может быть тщеславен и честолюбив. Используйте эти обстоятельства в своих целях. Старайтесь целенаправленно затронуть мотивы, которые движут партнером. Представьте список преимуществ, которые он получит, согласившись с Вашими предложениями. Приведите ему доказательства в пользу этих преимуществ:

- он стремится к безопасности – покажите ему программу, обеспечивающую безопасность;
- стремится к признанию – покажите, что Вы его сторонник;
- стремится к экономической выгоде – покажите ему расчеты, доказывающие, что он может выиграть, снизить расходы или избежать их вовсе, повысить эффективность;
- стремится к удобствам – покажите в деталях, что может обеспечить ему удобства.

Наблюдайте за тем, как он воспринимает происходящее. Предоставьте ему возможность сохранить свою репутацию и удовлетворить тщеславие. Сопровождайте положительными комментариями некоторые его высказывания. Скажите, что его идеи производят на Вас большое впечатление. Идите на уступки, которые важны для поддержания престижа партнера и принципиально не меняют желаемого Вами результата. Попытайтесь, делая запланированную уступку, побудить этим партнера к положительному ответу. Иногда бывает полезно позволить ему дать Вам совет или оказать помощь.

Методы организации групповой дискуссии

Реалии сегодняшнего дня, в частности, требуют:

- системного подхода к выработке решений, что предполагает учет взаимосвязанных факторов (организационных, экономических, психологических, экологических и др.);
- консенсуса как принципа принятия решений. Консенсус – это результат согласования спорных вопросов и различных мнений. Принцип большинства не обеспечивает принятия высококачественного решения, поскольку лучшая альтернатива может принадлежать меньшинству;
- использования партисипативных (причастных, общих), групповых методов принятия решений.

Качество группового решения в среднем, при правильной организации групповой дискуссии, лучше качества индивидуальных решений. Однако качество группового решения, как правило, хуже наилучшего из индивидуальных решений. Кроме этого, существует весьма опасный «эффект сдвига к риску» группового решения, могущий иметь опасные последствия для организации.

В случае сложной и запутанной проблемы участие группы в принятии решения при условии, что все обладают достаточной информацией, обычно приводит к лучшему решению. Количество участников определяет время принятия решения.

Преимущество группового принятия решения заключается:

- в лучшем понимании существа проблем и путей их решения;
- в более быстром и «гладком» воплощении принятых решений в практическую деятельность: сами приняли – самим выполнять;
- в установлении атмосферы сотрудничества;
- в возможности оптимально совместить цели индивида, группы и организации в целом.

Для реализации партисипативного управления необходимо наличие определенных **условий**:

- 1) наличие ситуаций, которые для их решения требуют вовлечения в процесс принятия решений многих работников;
- 2) готовность работников всех уровней к решению проблем;
- 3) соответствующие организационные структуры (партисипативное управление требует перехода к эластичным, динамичным, «мягким» структурам).

Ориентация на использование преимущественно партисипативных методов выработки решений не отрицает решений, принимаемых руководителем индивидуально.

Ситуации неприемлемости партисипативного стиля

- один человек обладает большими знаниями о предмете принятия решения, чем все другие и те, кого эти решения затрагивают, признают и принимают это превосходство;
- решение «самоочевидно»;
- время, отведенное на принятие решения, ограничено;

- большинство людей работают охотнее и продуктивнее в одиночку.

Исследования психологов, в частности К. Левина и его единомышленников, доказали эффективность использования **групповой дискуссии** при принятии решений.

Метод групповой дискуссии.

1. Применяемый в практике руководства коллективами способ организации совместной деятельности, нацеленный на интенсивное и продуктивное решение групповой задачи.

2. Прием, позволяющий, используя систему логически обоснованных доводов, воздействовать на мнения, позиции и установки участников дискуссии в ходе непосредственного общения.

Использование метода групповой дискуссии позволяет [37]:

- сопоставляя противоположные позиции, позволить участникам увидеть проблему с разных сторон;
- уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации;
- нивелировать скрытые конфликты, так как в ходе открытых высказываний есть возможность устранить эмоциональную предвзятость в оценке позиции партнеров;
- выработать групповое решение, придав ему статус групповой нормы; если решение разделяется всеми участниками, происходит групповая нормализация, если нет – возможна групповая поляризация;
- использовать механизм возложения и принятия ответственности, увеличивая включенность участников в последующую реализацию групповых решений;
- повысить эффективность отдачи и заинтересованность участников в решении групповой задачи, предоставляя возможность проявить компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении.

Существуют различные формы групповых дискуссий: совещание, «брейнсторминг» («мозговая атака»), «круглый стол», «метод 635», «метод синектики», стратегические сессии, модерация, фокус-группа, фасилитация, группой коучинг, имитационные игры, различные моделирующие ситуации и процедуры., в ходе которых вырабатываются эффективные алгоритмы действий.

Фасилитация – организация групповой работы и управление этим процессом, направленное на прояснение и достижение командой поставленных целей. Метод карточек – одна карточка – одна идея.

Совещание.

90% идей возникает при контакте мнений, поэтому совещания так распространены. Основной их недостаток – большие затраты времени на их проведение. Совещания собираются для того, чтобы или обменяться информацией, или найти решение проблемы. Обмен информацией в организации может быть решен и другими путями, поэтому совещание – это не самый лучший способ для реализации этой цели. Совещание нужно проводить тогда и только тогда, когда его нельзя не проводить. Если совещание необходимо, оно должно

быть проведено максимально эффективно. Эффективность определяется через соотношение результатов совещания (принятые решения) к совокупному времени, потраченному на совещание всеми участниками.

Почему необходимо воздерживаться от совещаний?

1. Любое совещание связано с потерей времени, денег и ответственности.
2. Эффективность проведения обычных совещаний невелика. Практика показывает, что 70% совещаний вообще можно не проводить без ущерба для работы. Из них – 40% вообще не нужны и проводятся «на всякий случай», 20% могут быть заменены менее дорогостоящими видами управленческих действий, 10% заканчиваются без принятия конкретного решения.

3. Если количество предложений, выдвинутых на совещании принять за 100%, то оказывается, что 50% из них вообще не принимаются, а из принятых – 40% не выполняются.

4. Если в совещании участвует более 7 человек – оно неэффективно. Если совещание продолжается более 2 часов, то большинству участников становится безразлично, какое решение будет принято.

5. Об обязательном исполнении решений, принятых на плановых совещаниях, приходится напоминать, тратя на это дополнительное время.

Различают три основных вида совещаний: проблемное, инструктивное и оперативное (диспетчерское).

Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии проводят **проблемное** совещание. Оно предусматривает: доклад, ответы на вопросы, прения, коллективную выработку решения.

В случае необходимости передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрее исполнения используют **инструктивное** совещание. Порядок его проведения следующий: конкретизация и разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение сроков выполнения и ответственных.

Оперативное совещание проводят при необходимости получения информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. При его проведении заслушиваются доклады подчиненных о состоянии дел на местах, попутно разрешают возникающие проблемы на основе полученной информации.

Рассмотрим этапы подготовки и проведения совещания с точки зрения повышения его эффективности.

1. Подготовка совещания.

1. Тема.

- необходимо как можно более точно сформулировать предмет обсуждения;

- заинтересовать каждого участника совещания;

- сформулировать тему в активном ключе (не «рост затрат в текущем году», а «что сделать, чтобы снизить наши затраты?»);

2. **Цель.** Описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы (предварительный обмен мнениями, подготовка рекомендаций для принятия решения, принятие решения по вопросу и т.п.).

3. Повестка дня. Письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и включающий в себя:

- тему;
- цель;
- место;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- фамилии докладчиков и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- места, где можно найти информацию по каждому вопросу.

4. Круг участников. Оптимальное число – 5–7 человек. Увеличение количества снижает коэффициент участия каждого, удлиняя совещание и снижая эффективность.

Лучше, когда при разнородной повестке совещания состав его участников является переменным: лица, чьи вопросы обсуждены, покидают совещание, другие – приглашаются. Это требует точного соблюдения регламента и обязательного информирования участников обо всех решениях, принятых в результате обсуждения.

Некоторых сотрудников можно держать на «телефонном расстоянии»: – вместо того, чтобы приглашать на всякий случай, его просят находиться на своем рабочем месте безотлучно в указанный интервал времени, чтобы при необходимости вызвать или получить справку по телефону.

Желательно, чтобы в число участников совещания входили люди, способные выполнять следующие роли: «эксперт», «генератор идей», «критик».

5. Время и продолжительность совещания. Совещание должно быть определено в плане предприятия, так как внеплановые совещания выбивают из ритма, снижают культуру делового общения, лишают возможность планировать рабочее время, срывают запланированные встречи и дела.

Лучше всего совещание проводить в конце рабочего дня или во второй его половине. Общая продолжительность должна быть не более 1,5–2 часов.

6. Оповещение и обеспечение участников информационными материалами. Оповещение участников важного совещания проводится за несколько дней до его проведения, присылаются проекты решения, тезисы докладов, справки.

Может быть проведен сбор письменных отзывов о проекте решения от участников совещания.

II. Проведение совещания.

1. Цели и функции председательствующего. Главная цель – найти по всем вопросам повестки дня оптимальное решение за минимальное время.

Нельзя начинать совещание с критики и разноса подчиненных. Если Вы начали с критических реплик, то считайте, что совещание на этом и закончилось.

Председательствующий должен регулировать направленность и деловитость выступлений, влиять на корректность выступающих. Выступления в прениях рекомендуется не прерывать, за исключением нарушения регламента и некорректности выступления. Оценка выступлений должна быть

беспристрастна.

Руководитель время от времени должен переключать внимание участников совещания на анализ процесса обсуждения (какие позиции определились, в чем барьеры, затруднения и др.).

Неподготовленный вопрос должен сниматься с повестки дня с записью замечания готовившему.

Председательствующий должен следить за тем, чтобы начиналось и заканчивалось совещание строго в назначенное время и при обсуждении вопросов соблюдался регламент. Через каждые 40–50 минут устраиваются перерывы.

Протокол вести необходимо. В него заносятся выступления, а также принятое решение с фамилиями ответственных и со сроками исполнения.

2. Порядок выступления. Приглашенные выступают в очередности, обратной авторитету и положению выступающего, что не позволяет довести авторитету уже выступившего. Каждый участник совещания должен высказаться.

Правила поведения на совещании.

- Готовьтесь к совещанию и приходите вовремя.
- Не садитесь напротив того, кто может стать вашим оппонентом.
- Говорите «я», высказывая свое мнение, а не «мы».
- Если задаете вопрос, объясните, зачем.
- Воздерживайтесь, насколько это возможно, от интерпретации чужих мыслей.
- Говорите не о поступках и мыслях другого, а о Вашем восприятии этих поступков и мыслей.
- Стройте выступление на словах других, добавляя информацию к уже сказанному, не повторяйтесь.
- Если подозреваете, что увлеклись и говорите слишком много, посмотрите в глаза присутствующим. Если они отвечают Вам взглядом, то все в порядке. Если опускают глаза – то что-то не в порядке.
- Не говорите постоянно «нет», направьте усилия на то, что можно сделать.
- Будьте готовы решить проблему, а не искать виновных.
- Сопровитвляйтесь плохим идеям, ведь может статься, что Вам придется их выполнять.
- Выполняйте обещания, данные на совещании, и не только на нем.

Совещания бывают неудачными по чисто психологическим причинам из-за возникновения блокирующих ситуаций. Блокирующие роли участников совещания в большей части связаны не с их сознательным желанием, а с их личностными особенностями. Изменить эти особенности трудно, но нейтрализовать влияние участников, играющих блокирующие роли, можно.

Деловая беседа.

Цель: обмен информацией по конкретному вопросу.

Участники: как минимум 2 человека – самая распространенная форма.

Регламент: зависит от степени важности беседы.

Пространственная среда (организация): необходимо организовать пространство так, чтобы не было внешних помех и можно было соблюдать конфиденциальность. При подготовке к беседе или деловому разговору следует знать ожидаемый результат и показатели, позволяющие судить о его достижении; осознать цели собеседника; необходимо учесть возможные барьеры в беседе и как вы будете с ними бороться; вашу аргументацию; способы воздействия на собеседника; насколько будете раскрывать свою позицию; выработать правила управления собой.

Как принимать возражения собеседника:

1. Выслушать все, что он хочет сказать.
2. Не торопиться с ответом, пока четко не уверены, что поняли суть вопроса.
3. Не отвечать категорично.
4. Целесообразно задавать вопросы так, чтобы собеседник был вынужден выбирать между двумя вариантами ответов.
5. Уточняйте, чем были вызваны раздражения: различными точками зрения или различными постановками вопроса.

Успех деловой беседы зависит от профессионализма; наглядных материалов; целевой направленности; ритма проведения беседы (повышение интенсивности к концу беседы); повторения основных положений и мыслей; неожиданности проведения беседы (ваши предложения должны в какой-то мере быть неожиданными); чередования фаз максимальной концентрации и передышки для закрепления мысли; чувства юмора.

Беседа по телефону.

Телефон – часто используемое и наиболее утомительное средство коммуникации, нередко – источник помех в деловой жизни. Телефонный разговор может вторгнуться в Вашу деловую жизнь как непрошенный посетитель. Без предварительной договоренности многие не осмеливаются проникнуть в учреждение, а по телефону могут сделать это, ведь их защищает расстояние, да и контакт всего лишь опосредованный, а не прямой! Сначала разберем как не надо пользоваться телефоном.

Цель телефонного звонка: назначить встречу (перенести); узнать конкретную информацию; уточнить прежние договоренности; выяснить мнение должностного лица.

Организация, регламент.

Лучше звонить в первые полчаса с начала работы, полчаса после обеда, после 16.30. В другое время продолжительность разговора увеличивается.

Телефонные разговоры лучше вести сериями, но продолжительность серии не больше 30 минут, иначе ваш телефон будет все время занят.

Целесообразно назначить время, когда вам можно звонить и когда не рекомендуется. Избегайте фразы: «Позвони мне когда-нибудь». Всегда перезванивайте, если обещаете.

Подготовка телефонного звонка:

- 1) цель звонка
- 2) Ф.И.О. абонента, кем работает и где
- 3) какие вопросы надо задать

- 4) подготовить ручку и бумагу
 - 5) решить, кому сообщить о результатах разговора
 - 6) как себя вести во время звонка:
 - представление;
 - фраза «если ли у Вас несколько минут для короткого разговора со мной?»;
 - в разговоре употреблять короткие фразы с одной мыслью;
 - положительный тон, поэтому рекомендуется улыбаться;
 - избегать монотонности, выделять главное голосом;
 - разговаривать в том темпе, который привычен для собеседника;
 - если человек говорит спокойно и рассудительно, то ему нужны только факты, без эмоций; если эмоционален, то первично отношение, факты вторичны и для него более убедительно, если говорить на «языке отношений»;
 - если собеседник не понимает вас, повторите мысль новыми словами, не раздражаясь;
 - в конце подвести итоги и уточнить договоренность;
- Как отвечать на телефонный звонок:
- поднимать не позднее третьего звонка
 - если на работе, то представиться: Ф.И.О. и организация, должность
 - на работе: «Чем я могу вам помочь?»
 - если вам не представились, попросить назвать Ф.И.О.
 - нельзя говорить фразу: «Я не знаю», надо или отправить к специалисту по этой проблеме, или сказать: «Разрешите, я уточню это для вас и перезвоню».
- Можно сказать: «Мы можем сделать это и это для вас. Вас это устроит?»
- нельзя говорить: «Подождите секунду, я скоро вернусь». Надо говорить: «Для того, чтобы найти нужную информацию мне нужно 2-3 минуты, вы подождете?»
 - слово «нет» также неприемлемо.

Девять вариантов неправильного ведения телефонного разговора.

1. Неясная цель разговора для Вас и непояснение ее для партнера.
2. Импровизация в подготовке к разговору, непроработанность необходимых материалов.
3. Неблагоприятное время для звонка.
4. Поиски номера абонента.
5. Незаписанные заранее ключевые слова.
6. Доминирование монолога в стиле разговора, а не выслушивание с постановкой вопросов.
7. Отсутствует последующая запись разговора.
8. Неконкретный характер договоренностей.
9. Неумение закончить разговор при затянувшейся беседе.

Люди звонят по разным мотивам: от растерянности, беспомощности, из тщеславия, в поисках контакта, из желания произвести впечатление, незанятости, из стремления избавиться от чувства недовольства, от скуки, желания быть причастным к происходящему и др.

Парадокс телефона: одно из самых эффективных средств экономии времени и один из самых распространенных «поглотителей времени».

Приемы экономии времени при телефонных звонках:

2. Прежде чем набрать номер, всегда четко представьте, что Вы хотите добиться этим телефонным звонком.
3. Если сообщение сложное, набросайте на бумаге основные пункты разговора.
4. Звоните точно в назначенное время.
5. Проинформируйте, когда Вас не следует беспокоить.
6. Используйте преимущества первого телефонного звонка.
7. Ограничьте беседы на посторонние темы и на вопросы отвечайте коротко.
8. Для работы, требующей высокой концентрации, используйте комнату без телефона.
9. Ведение телефонного разговора стоя увеличивает чувство уверенности в себе и обостряет умственные способности.
10. У Вас в организации должна быть специальная процедура принятия и передачи телефонных сообщений.
11. Если Вы не знаете, как ответить на вопрос, признайтесь в этом и пообещайте, что в ответном звонке звонящий получит нужную информацию.
12. Не говорите, если не хотите, чтобы Вам звонили «Позвоните мне когда-нибудь».
13. Исключите звонки в неподходящее время (раннее утро и вечер).
14. Способствуйте сотрудничеству, употребляя фразу «Так будет нормально?»
15. Всегда начинайте разговор с приветствия.
16. Когда Вы заняты, перепоручите отвечать на звонки автоответчику или секретарю. **Секретарь не должен:**

- говорить «у него важный посетитель» (чтобы избежать ситуации, когда партнер почувствует себя униженным);
- упоминать чем Вы заняты;
- если позвонивший настаивает, необходимо сказать «У него важный разговор. Должен ли я его прервать?»

Пресс-конференция.

Пресс-конференция – это встреча представителей общественности, телевидения, прессы с официальными представителями фирмы или организации.

Цель: информирование общественности по актуальным вопросам. При этом дается информация, которая работает на повышение имиджа организации, фирмы или личности.

Пресс-конференция не собирается только для того, чтобы обнародовать информацию или документ, которые можно передать с помощью пресс-релиза (документ, передаваемый прессе с какой-либо информацией на актуальную тему). Вопрос, вынесенный на пресс-конференции должен быть интересен для общественности, иначе журналисты не соберутся.

Подготовка:

1. Выбрать дату и время таким образом, чтобы не было совпадений с другими важными мероприятиями и с учетом времени выпуска утренних и

вечерних газет, программ телевидения.

2. Сообщите представителям СМИ о пресс-конференции сначала почтой, а потом по телефону. Почтовое извещение должно содержать тему обсуждения, время, длительность конференции, место, Ф.И.О. основного докладчика, Ф.И.О. и должность пиарщика и номер его телефона, а также несколько подробностей, которые убедят прессу в необходимости их пребывания.

3. Извещения высылаются за 7-10 дней. За день следует позвонить и напомнить.

4. Подготовить для пресс-конференции необходимую информацию или текст доклада для раздачи присутствующим, а также для рассылки в те газеты и журналы, представителей которых не было.

5. Заранее подготовить все материалы для докладчика: пресс-кит, т.е. все то, что относится к докладу, предмету обсуждения и к организации встречи.

6. Продумать место и способ регистрации журналистов и подготовить папки и пакеты с пресс-релизами.

Организация пространства:

Рекомендуется проводить в специальных помещениях, в комнате для встреч, но не в очень большом зале, где все разбредется.

Для выступающих должны быть подготовлены бейджики. Члены пиар-компании должны иметь особые значки со своим Ф.И.О.

Продолжительность не более 60 минут. Незадолго до окончания предупредить об окончании.

Структура пресс-конференции следующая.

1. Вводная часть (3-4 минуты): приветствие, объяснение причин собрания, проведения, программа, представление выступающих и информация о материалах, которые даются прессе.

2. Основная часть: выступающих 1-2, но рядом 1-2 эксперта; максимальная продолжительность 10 минут; вопросы.

При этом ответ: «Без комментариев» не желателен, в крайних случаях: «Не для записи».

Если у вас нет информации по какому-либо вопросу, вы отвечаете, что подберете информацию по этому вопросу и свяжитесь с репортером.

Не бросать в сторону негативную реплику, так как это будет использовано против вас. Заканчивать ровно в назначенное время и сразу удаляться. Не соглашаться публично на индивидуальную встречу, так как это не этично. В начале и в конце поблагодарить за встречу. Желательно иметь среду репортеров «своих людей», которые вовремя зададут нужные вопросы.

Торги.

Цель: продажа, закупка товара или размещение заказа на подрядные работы путем привлечения предложений от нескольких организаций и выбор лучшего из предложений. В результате торгов заключается договор с тем, кто предложит наиболее выгодные условия.

В первую очередь собираются предложения по цене (учитываются скидки), условиям кредита, а также условиям товарообмена.

Делаются заявки, которые должны быть приемлемы. На основании заявок

проводятся переговоры по наиболее выгодным предложениям, на которых делаются взаимные уступки по условиям сделки.

Девиз торгов: «Ты – мне, я – тебе».

На торгах могут применяться следующие наступательные методы:

1. Разведка – иногда используются даже подставные лица для выяснения подлинных цен на товары, зондирования ситуации и т. д.
2. Нащупывание слабых мест путем изменения тактики продаж.
3. Давление на оппонента и ультиматумы.
4. Затягивание торгов, изматывание партнера для выторговывания более благоприятных условий.
5. Незначительные конфликты, направленные на определение слабых мест и изматывание.
6. Ультиматумы в последнюю минуту, когда уже готово соглашение, чтобы вырвать значительные уступки.

Технология проведения торгов:

- а) вступая в торги, необходимо определить для себя, что и в какой последовательности, а также в ответ на какие условия мы хотим предъявить;
- б) составить список того, что Вы хотите приобрести на торгах;
- в) каждая уступка должна быть гарантирована каким-либо выигрышем и соотношением между ними не должно быть для вас проигрышем;
- г) не мелочиться, если речь идет о больших деньгах, и не играть с целью победить любыми средствами, поэтому чтобы не сделать невыгодный ход в запале торгов, целесообразно после каждой уступки и приобретения делать экспресс-анализ ситуации. Это позволяет не отдать слишком много и не проиграть из-за излишней экономии;
- д) надо с самого начала заставить партнера говорить как можно чаще «да». Для этого, кроме метода Сократа, используется метод завязок. Завязка – это попытка добиться положительного или нужного Вам ответа частью фразы, которую вы произносите.

Виды завязок:

- стандартная – делается концом фразы. Например, «Экономия вам выгодна, не правда ли?»;
- «обращенная» – размещается в начале фразы. Например, «Разве вам не выгодно...?»;
- внутренняя – размещается в середине фразы. Например, «Если то-то, разве вам не выгодно.., чтобы..?»;
- меченая – завязкой помечается любое позитивное утверждение партнера. Например, «Да, мне нравится. – Конечно, так и должно быть, не так ли?».

Примеры завязок:

- 1) не так ли?
- 2) ведь верно?
- 3) Вы согласны?
- 4) ведь так и должно быть?
- 5) разве это не нормально?

Презентация.

Цель: общественное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного, например книги, проекта, организации.

Презентация организации направлена на информирование партнеров, создание имиджа организации среди деловых кругов.

Презентация товара. Создание знания о новой марке, товаре или услуге на целевом рынке и т. п.

Презентация проекта. Информирование о каком-либо проекте, определение реакции на проект, поиск инвесторов и других лиц, заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта. Этот вид презентации предполагает убеждение аудитории в необходимости осуществления разработки или воплощения проекта.

Презентация выполненной работы. Ознакомить, предоставить определенной узкой группе людей результаты работ.

Презентация будущей работы. Информирование определенного круга лиц о намеченных работах, описание намеченных работ для критического анализа (дорожная карта) и проведения необходимых изменений.

Информирование или анализ. Предусматривает взаимодействие с аудиторией. После прослушивания информации присутствующие задают вопросы на понимание и уточнение некоторых данных.

Убеждение или приглашение к сотрудничеству. Предполагает наибольшее взаимодействие с аудиторией. Наиболее требовательна к вспомогательным материалам и качеству речи и есть опасность потери контроля за ее ходом.

Анализ аудитории. Маленькие группы наиболее удобны для бурного обсуждения и убеждения. Но когда в группе больше 12 человек, то нормальное обсуждение становится невозможным. Зависимость размера аудитории от целей прямая: чем меньше предполагается участие аудитории в презентации, тем больше может быть размер аудитории и тем меньшее значение имеет ее качество.

Главную идею желательно определить одним предложением.

Первое, что необходимо сделать, это привлечь интерес публики. Используйте юмор. Расскажите историю. Стройте выступление вокруг яркого примера. Задайте вопрос. Приведите интересные статистические данные.

Вступление должно кратко содержать основную мысль презентации. Используйте простой язык. Приводите примеры. На заключение планируйте примерно 10% от общей продолжительности выступления. Можно кратко повторить основные мысли выступления. Заканчивайте на *позитивной* ноте. Последние слова должны быть запоминающиеся.

Слайды должны быть довольно просты, так как зрители не могут одновременно и слушать оратора, и анализировать, и воспринимать. Один слайд должен выражать одну идею. Иллюстрируйте только главные пункты, а не всю презентацию. Не читайте то, что написано на наглядном пособии, вместо этого перефразируйте и дополните. Диаграммы наиболее эффективны, когда они яркие и простые. Как общее правило: не помещайте более 4 графиков на одну диаграмму.

Исследуйте глазами аудиторию, найдите знакомое или дружественное

лицо, улыбнитесь ему, снова досчитайте до трех и затем говорите. Будьте позитивны.

Время. Для деловых партнеров, в рамках работы выставки начало презентации – 10–11 ч. Для специалистов, но не в рамках работы выставки – 15–16 ч. и конец рабочего дня. Для неспециалистов подходит вечернее время.

Место. Если презентация проходит в большом зале, то основные механизмы влияния – заражение, убеждение, подражание, в маленьком зале добавляется внушение. Создается особая атмосфера – праздника, единения, утонченности, исключительности и т. д. Девиз – «Мы–вместе», «Ты сможешь», используется многократное повторение, выступающими приводятся примеры из собственной жизни. Освещение сцены полное, в зале – комфортное, ритмичная музыка, совместные действия. Заразить отношением, создать желание сделать так же. В небольшом зале направленность на создание уюта, расслабления, соответствующее освещение и музыка, тихая, ритмичная, трансовая. Снимается критическое отношение.

Требование к проведению презентации. Достижение участниками явно выраженного личностного контакта (взгляд, прикосновение, выражение личного отношения и т. д.); эмоциональная заинтересованность говорящего человека; подчеркивание полезности объекта презентации обществу и каждому лично; контроль контакта – «Я правильно говорю?», вопросы, уточнения, ответы; фразы должны быть короткие, ясные, точные, информационно структурированные (слоганы); фразы должны быть позитивные: не призывы типа «у Вас не будет», «мы Вас не обманываем», а «мы Вам дадим», «Вы получите» и т. д.; нельзя навязывать действия – к этому подталкивается, не говорится слово «должны», презентация не используется для собственной самопрезентации ведущими.

Ошибки презентации: эмоциональная нейтральность; затянутость рассказа; поведенческая зажатость и демонстрация дискомфорта; игнорирование реакций человека, которого представляют, зала, ориентация только на задание.

3. Особенности публичного выступления

Невозможно представить себе руководителя, которому не приходилось бы выступать публично. Выступление на совещании, выступление перед подчиненными, выступление перед совершенно незнакомыми людьми в другой организации. Эффективность делового общения построена на умении излагать свои мысли перед аудиторией, состоящей как из 1–2, так и из 50 слушателей.

Что мешает чувствовать себя уверенно при выступлении? Это:

- нечеткое осознание цели выступления и путей ее достижения;
- страх оказаться некомпетентным;
- опасение потерять нить повествования, оговориться;
- боязнь негативной реакции аудитории;
- заниженная самооценка, наличие разного рода комплексов (по поводу внешности, манеры держаться или говорить и пр.);
- воспоминания о своих прежних неудачных выступлениях;

- неумение выражать свои мысли логически, последовательно, убедительно.

Преодолеть подобные тревожные ощущения можно, овладевая знаниями подготовки к выступлению, техниками релаксации, умением расположить к себе аудиторию, управлять ее вниманием.

В первую очередь, необходимо знать текст выступления. Решение задачи «как сказать» и «как оказать влияние на аудиторию» предполагает свободное владение материалом.

Надо стремиться произвести приятное впечатление. Чем больше симпатии и уважения вызывает выступающий, тем сильнее воздействие его речи. Это требует от менеджера умения создавать свой имидж, т.е. образ в глазах слушателей. Личное обаяние – это природное качество, но умению подать себя с наилучшей стороны можно научиться, это – профессиональное искусство, овладение которым требует постоянной работы над собой и самоконтроля за своим поведением.

Факторы создания привлекательного для аудитории имиджа.

1. «Визуальность», т.е. внешняя привлекательность личности выступающего. Она складывается главным образом из манеры поведения в аудитории (мимика, жесты, позы, походка), манеры одеваться, причесываться, умения пользоваться косметикой. Первоначальное достаточно стойкое впечатление о человеке складывается за первые 90 секунд. Он оценивается не по тому, что собой представляет на самом деле, а по тому, как воспринимается окружающими.

Неопрятность, *беспорядок в одежде* свидетельствуют о неуважении человека к своему окружению, к самому себе и, таким образом, исключают какое-либо желание общаться с ним, не говоря уже о расположении. Вместе с тем не производит положительного впечатления и чрезмерное использование косметики, украшений и претенциозность в одежде. Это свидетельство невысокого уровня общей культуры и отсутствия эстетического вкуса.

Что касается *мимики и жестов*, то здесь недопустима ни одна из крайностей. Их отсутствие создает впечатление скованности, неуверенности в себе, не позволяет установить хороший контакт с аудиторией. В то же время действует обратная зависимость: чем выше профессионализм и социальный статус человека, тем более сдержан он в мимике и жестах.

Жесты бывают иллюстративные, обслуживающие некоторую высказываемую мысль и выразительные, говорящие об эмоциях или намерениях человека. Около 90% жестов надо делать выше пояса. Жесты ниже пояса часто воспринимаются как сигналы неуверенности, неудачи, растерянности. Локти не должны находиться ближе 3–5 см от корпуса. Меньшее расстояние символизирует незначительность и слабость авторитета. Пальцы рук рекомендуется держать в положении, как будто Вы держите большое яблоко. Неопределенное положение ладоней символизирует отсутствие силы и способности повести за собой. Жестикулируйте не одной, а обеими руками.

Не цепляйтесь судорожно за трибуну или стул. Пританцовывание на месте, переступание с ноги на ногу, постукивание пальцами по трибуне или

столу выдает Ваше нервное состояние, может передаваться слушателям. Это воспринимается негативно. Держитесь естественно: это производит наиболее благоприятное впечатление.

Голос. Спокойная речь усиливает сосредоточенность слушателей, создает впечатление знающего, уверенного в себе человека. Избегайте монотонности. Варьируйте тон голоса.

2. Установление контакта с аудиторией. Перед началом выступления необходима психологическая пауза в 15–20 секунд. Если ее нет, то контакт с аудиторией установить чрезвычайно трудно.

Контакт глазами. Визуальный контакт значительно усиливает наше влияние на партнера по общению. Считается, что собеседники вызывают взаимный интерес, если контакт глазами поддерживается не менее 2/3 времени беседы, а менее 1/3 свидетельствует об отсутствии заинтересованности. С целью контроля за реакцией аудитории можно выбрать для наблюдения одного или нескольких человек, но нельзя сосредоточивать внимание только на них. Целесообразно выделить в аудитории несколько групп и попеременно поддерживать с ними визуальный контакт. Так, у слушателя создается впечатление, что Вы обращаетесь лично к нему.

Закон психологии: **установка определяет восприятие.** Поэтому ни в коем случае нельзя начинать выступление с извинений по поводу своей неопытности или недостаточной профессиональной компетенции. Если выступающий долго извиняется и сообщает, что он может ничего нового и не сообщить, даже если выступление окажется блестящим, его, скорее всего, оценят недостаточно высоко, ниже, чем он того заслуживает.

Показывайте свое лучшее «Я». Хорошо, если выступающего представят слушателям: о Ваших достоинствах лучше сказать другому.

Приветствие обязательно. Если аудитория знакома, можно сказать о благоприятных впечатлениях прошлой встречи, поблагодарить слушателей за интерес, проявленный к выступлению.

Выражайте аудитории одобрение. Compliment, если он искренен, всегда вызывает благожелательную ответную реакцию. Повод для комплимента всегда найдется: компетентность, внимание, заинтересованность, любознательность и т.п.

Улыбка. Она может быть разной: улыбка-благодарность, улыбка-понимание, улыбка-радость, улыбка-одобрение, улыбка-признательность и т.д. Основное, что необходимо знать относительно улыбки – она должна быть приветливой.

Мимика и жесты при взаимопонимании партнеров обладают способностью отражения, т.е. повторяются ими. Хмурый собеседник негативно воздействует на самое радужное ваше настроение, улыбка вызывает ответные улыбки. Она снимает сопротивление аудитории, демонстрирует Ваше к ней расположение и уважение.

Улыбка очень важна для установления контакта. Но необходимо помнить, что не всякая улыбка будет вызывать доверие. Поэтому перед зеркалом Вам необходимо потренироваться, вырабатывая приветливую улыбку,

посоветоваться с близкими, какие ассоциации вызывает у них Ваша улыбка. Самое главное – Ваше искреннее расположение к партнеру и Ваше желание общения.

Сила воздействия оратора на аудиторию зависит и от **организации пространства**. Трудно дойти до каждого, создать единое поле эмоционального напряжения, если слушатели несколькими группами рассредоточены в большом помещении. Срабатывает эффект изолированности: ослабляется внимание слушателей, труднее поддерживать интерес к теме беседы. Напротив, близко находящиеся по отношению к оратору и друг к другу люди в большей мере обладают «мы-чувством», единством реакции, с ними легче найти общий язык. Время проведения беседы, температура воздуха в помещении, посторонние шумы – все это влияет на отношение к мероприятию и, следовательно, к оратору.

При общении с одним или несколькими собеседниками чаще обращайтесь к ним по имени, но как уже было сказано выше, не будьте навязчивы и не снижайте темп разговора упоминанием имени-отчества, если в этом нет необходимости.

3. Завоевание расположения аудитории.

Выступающий ни в коем случае **не должен демонстрировать свое превосходство над аудиторией**. Это вызовет антипатию, так как всякий человек болезненно воспринимает стремление унижить его и будет стремиться к восстановлению своей значительности путем отыскания недостатков и промахов у лектора. Специалист по деловому общению предпочитает сказать «Вы, конечно, уже знаете», нежели «Вы, конечно, еще не знаете», «Вам, безусловно, известно мнение...», чем «вряд ли Вам известно мнение...» и т.п. Тон общения со слушателями указывает на внутреннюю культуру выступающего.

4. Если вам возражают, то:

- пропустите реплику мимо ушей;
- задайте встречный вопрос;
- отложите реакцию: «Благодарю за Ваше возражение, я вернусь к нему немного позже...»;
- придерживайтесь тактики, по которой Вы соглашаетесь с отдельными замечаниями и уточняете другие;
- используйте тактику прерывания. Кто-то из слушателей изводит Вас репликами. В таком случае лучше сделать продолжительную паузу и спросить, можно ли Вам дальше продолжать свою мысль.

5. Язык выступления. Лаконичность, точность, выразительность языка способствуют удержанию внимания аудитории, лучшему пониманию ее проблемы. Пространственные рассуждения, многословность наводят скуку. Длинные предложения раздражают, так как требуют дополнительных усилий для уяснения смысла сказанного. Неграмотно построенные фразы, ошибки в произношении слов снижают статус выступающего, создают впечатление его общей низкой культуры, что, как следствие, вызывает сомнение слушателей и в его компетентности. Яркость и доступность речи, остроумие, использование пословиц и поговорок, крылатых литературных выражений обеспечивают

оратору симпатии аудитории.

6. Поддержание контакта с аудиторией.

Время от времени, даже у прекрасно выступающего человека, неизбежно снижение внимания к нему аудитории.

Причины ослабления и отвлечения внимания можно разделить на объективные и субъективные. К **объективным** причинам относятся коренящиеся в самой *природе внимания и восприятия*:

- *разрыв между скоростью словесного мышления* (400 слов в минуту) *и скоростью речи* (125 слов в минуту). Вследствие этого у слушателей появляется резерв времени, во время которого у них возникают посторонние мысли;
- *ограниченность объема внимания* человека: одновременно он может воспринять не более 4–5 не связанных между собой объектов;
- *состав аудитории*: устойчивость внимания зависит от возраста, профессиональных навыков, эмоционального состояния, опыта, культурного уровня и т.п. аудитории;
- *неудачное место проведения встречи* (духота или холод, шумы и т.д.);
- *естественное утомление внимания* (следует помнить о периодах кризиса внимания аудитории: первый наступает через 15–20 минут после начала выступления, второй на 30–35 минуте).

Субъективные причины – это *качество самого выступления*, когда оно воспринимается как неинтересное вследствие:

- сложности и перегруженности информацией;
- изложения общеизвестного;
- невовлеченности слушателей в совместные размышления (например, изложение «готовых истин»);
- несоответствия темы выступления интересам аудитории;
- невыразительности формы изложения (догматически-назидательный тон, тихий голос, монотонность, бедный язык, ошибки речи, суетливая манера поведения, прикованность к тексту и пр.).

Чтобы удержать внимание слушателей в течение всего времени выступления, оно должно:

- быть содержательным и динамичным (интенсивный темп изложения материала, его насыщенность мыслями и аргументами, подвижная мимика и жестикуляция, живой, с меняющимися интонациями голос, живой, образный язык, паузы – все это способствует удержанию внимания);
- пробуждать творческие способности слушателей;
- быть композиционно и логически организованным;
- быть доступным, наглядным, содержать конкретные примеры и соответствовать теме, месту и аудитории;
- факты или идеи должны излагаться в противопоставлении и сопоставлении всех «за» и «против»;
- основные моменты акцентируются путем повторения, но каждый раз в новой, оригинальной форме.

Интересу слушателей к речи могут способствовать следующие **приемы**:

- прямое обращение к аудитории, диалог с ней;
- использование новой, неожиданной информации;
- провокация (на короткое время провоцируется несогласие с излагаемой информацией, чтобы подготовить слушателей к конструктивным выводам);
- прогнозирование. Вариант этого приема – «стимулирование аппетита», суть которого заключается в том, что, исходя из ситуации, выступающий дает прогноз развития негативных тенденций и рисует «мрачную картину» возможного будущего, а затем указывает пути, позволяющие избежать этого;
- делегирование возможностей принимать решение;
- апелляция к авторитету (личности, науки, опыта);
- драматургическое сопереживание;
- внесение элементов неформальности (собственный опыт, экспрессия);
- юмор;
- гипербола;
- контраст, парадокс;
- создание эффекта присутствия (слушатель как бы присутствует при том, о чем говорит выступающий).

7. Ответы на вопросы. Об эффективности выступления свидетельствует количество вопросов и их содержание. Обычно вопросы задают после выступления. Но позволительно это делать и в ходе его.

Ответы на вопросы могут исправить или испортить впечатление от выступления. Услышав вопрос, не спешите отвечать на него. Не пытайтесь сообщить слушателям все, что Вам известно по данному поводу. Ответ должен быть предельно кратким.

Уточняющие вопросы задают любознательные слушатели с целью соотнести имеющиеся данные с новыми.

Разъяснительные вопросы возникают из-за неточности изложения или непонятливости слушателей. На них отвечать обязательно. Не допустимо говорить «Я же об этом говорил» и «Как Вы не поняли?».

Дополнительные вопросы выходят за рамки темы и свидетельствуют о том, что у слушателей появился интерес к проблеме. Желательно ответить или подсказать, где искать информацию.

Полемические – обнаруживают несогласие с позицией выступающего. Полемические вопросы часто переходят в дискуссию. Если оппонент не один – дискусируйте в аудитории, если один – лучше поспорить наедине после выступления. Не уходите от вопросов, которые звучат как вызов.

Под видом вопросов некоторые слушатели стремятся высказать свою точку зрения. Если задали вопрос, чтобы высказаться, выслушав, скажите «Спасибо за ценное дополнение».

4. Оценка эффективности деловых коммуникаций

Эффективность коммуникации – это отношение результата, полученного от организации коммуникативной деятельности, к затратам на его получение.

Однако это не единственный подход. Можно оценивать **эффективность коммуникации** как результат соотношения достигнутого результата и предварительно намеченной цели.

Из методов, применяемых в деловой практике, можно выделить три основных метода оценки эффективности:

- отношение результат/затраты, при этом определяется финансовая или коммерческая эффективность коммуникации как отношение прироста какого-либо показателя, полученного в результате проведения коммуникационных актов к затратам на их проведение. Примером может послужить проведение рекламной компании, а в качестве показателей эффективности – финансовый показатель – отношение прироста объема прибыли к затратам на рекламную компанию или отношение прироста объема сбыта к затратам и тому подобные варианты;

- в соответствии со вторым подходом (результат – цель) определяется какой-либо количественный нефинансовый показатель, достигнутый в результате коммуникации, например, в случае проведения рекламной кампании это может быть число потенциальных покупателей, вступивших в контакт с рекламодателем в результате проведения этой кампании;

- в соответствии со вторым подходом определяется какой-либо качественный показатель, определяющий, как коммуникация достигает своей цели, в какой степени выполняются ее функции, например, достигается желаемое изменение поведения сотрудников.

Содержание эффективности коммуникации может быть конкретизировано в ходе рассмотрения различных видов коммуникации. Конкретизация данного понятия обусловлена спецификой результатов коммуникативных актов в различных видах коммуникативной деятельности. Например, основными *целями внутренней деловой коммуникации* являются:

- – информирование сотрудников;
- – изменение их поведения;
- – формирование группового мнения.

Целями внешней деловой коммуникации являются:

- – формирование мнения определенной аудитории;
- – информирование аудитории;
- – мобилизация аудитории на определенные действия.

Оценивая достигнутые цели коммуникаций, выделяют в качестве конечного результата **эффект коммуникации**.

Можно рассматривать эффект коммуникации на личностном уровне и тогда к числу эффектов относят:

- – изменение в знаниях получателя информации;

- – изменение установок (относительно устойчивых представлений индивида);

- – изменение поведения получателя сообщения, примерами могут быть покупка товара или услуги, выполнение рекомендаций вышестоящего начальника, своевременный приход на работу, повышение производительности труда.

К числу *эффектов коммуникации* относят:

- – утилитарный;
- – эмоциональный;
- – удовлетворение познавательного интереса;
- – усиление позиции индивида, эстетический эффект и т.д.

Из названных эффектов только утилитарный можно попытаться выразить количественно, все остальные можно оценить лишь качественно.

И количественная, и качественная оценка могут вызвать определенные затруднения в плане измерения достигнутых эффектов коммуникации.

Здесь происходит столкновение с **проблемами измерения эффективности коммуникаций**. Даже наиболее часто применяемые расчеты эффективности, например, проводимых рекламных кампаний, имеют множество трудностей. Кроме проводимой рекламной кампании, в одно и то же время действует и множество других факторов, влияющих на поведение потребителей. Выделить только ту часть прироста показателей, которая определяется именно данной коммуникацией, бывает очень сложно. Могут исказить результат, например, такие факторы, как особенности сезонных продаж или случайно возникшие обстоятельства, например, неудачные действия конкурента.

Наиболее точно удастся определить эффективность такой коммуникации в случае, когда увеличение сбыта товара происходит немедленно после воздействия рекламы. Это часто происходит после проведения рекламной кампании по продвижению новых товаров повседневного спроса, так как при рекламировании товаров длительного пользования, прежде чем потенциальные покупатели примут решение о покупке, проходит некоторое время.

Если же обратиться к примерам **внутренних коммуникаций**, их огромное количество вызывает дополнительные сложности с оценкой их эффективности. В этом случае трудности возникают как при попытке количественной оценки достигаемого эффекта, так и затрат именно на эту коммуникацию. Здесь годится только второй подход в его качественном варианте – **если цель достигнута, то коммуникация эффективна**. Если цель не достигнута или достигнута частично – необходимо воздействовать на **факторы повышения эффективности коммуникации**.

Подводя итоги материала по деловому общению, можно сказать, что, только овладев искусством делового общения, можно эффективно выполнять функции менеджера.

ТЕМА 2. ПРИЕМЫ И СПОСОБЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА. ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Вопросы:

1. Природа конфликтов. Причины их возникновения.
2. Стадии развития конфликта.
3. Управление межличностными и групповыми конфликтами.
4. Урегулирование конфликтов с помощью третьей стороны.
5. Модели поведения на переговорах.
6. Психология эффективного переговорного процесса.
7. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления.
8. Деловой протокол в переговорном процессе.
9. Национальные особенности ведения переговоров.

1. Природа конфликтов. Причины их возникновения

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* – **столкновение, противоборство**. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликтов – явление невозможное, а внутри организации – и нежелательное. Конфликт – это индикатор проблемы, противоречия между новыми задачами и старыми методами управления, между потребностями разных структурных подразделений и возможностями производства и т. д.

В любой сложной системе существует и механизм успешного разрешения конфликтов, поэтому задача не в том, чтобы исключить конфликты, а в том, чтобы снизить негативные последствия конфликта, использовать его для решения проблемы.

Конфликт может быть состоянием психики одного человека. В конфликтном состоянии могут находиться отношения между людьми в группе, состоящей из двух и более людей; между группами, являющимися частями одной системы (два отдела одного предприятия). В конфликтном состоянии могут находиться условные группы, т. е. группы людей, не знакомых друг с другом, но объединенных общими интересами (конфликты между работниками и владельцами фирмы, межконфессиональные, межнациональные конфликты). Состояние отношений между государствами может быть конфликтное.

Конфликт внутриличностный, как правило, порождение несовместимых стремлений субъекта. В психоанализе З. Фрейда – форма столкновения противоположных принципов, влечений, амбивалентных стремлений и т. д., в которой находит выражение противоречивость человеческой природы. Конфликт может выступать, например, как форма взаимодействия противоречивых импульсов бессознательного – Оно и Сверх-Я.

Конфликт межличностный. Существуют две его формы – конструктивная и неконструктивная. Неконструктивный межличностный конфликт возникает, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его в глазах окружающих. Обычно это вызывает яростное сопротивление другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, межличностные отношения разрушаются. Конструктивный межличностный конфликт бывает в том случае, когда оппоненты не выходят за рамки деловых отношений и аргументов. При этом могут наблюдаться различные стратегии поведения (межличностные стили разрешения конфликта).

Конфликт межгрупповой. В качестве субъектов в нем выступают группы, преследующие цели, несовместимые с целями противостоящей группы.

Независимо от этого, в любом конфликте есть общие элементы, которые необходимо выявить и описать в процессе анализа.

1. В наличии имеются конфликтующие стороны, не менее двух (*Кто?*).
2. Существует предмет разногласий (*Из-за чего?*).
3. У каждой стороны свои мотивы действий (*Почему? Ради чего?*).
4. Наблюдается реальное противоборство (*Что делают? Что происходит?*).
5. Проявляются сильные эмоциональные переживания хотя бы одной из сторон (*Что чувствуют?*).
6. В результате конфликтного взаимодействия вырабатываются представления о конфликтной ситуации, как правило, не совпадающие (*Что думают?*).

Конфликт – состояние отношений между сторонами, характеризующееся противоборством и связанное с сильными негативными эмоциями.

Негативные функции конфликта:

- ухудшение социально-психологического климата, снижение дисциплины, производительности, вплоть до увольнения отдельных сотрудников;
- неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга; представление об оппонентах, как о врагах; уменьшение степени сотрудничества; снижение его эффективности;
- появление духа конфронтации, затягивающего окружающих; чрезмерное увлечение процессом конфликтных взаимодействий в ущерб работе;
- сложный процесс восстановления деловых отношений; материальные и эмоциональные затраты на его преодоление.

Позитивные функции:

- толкает к развитию сложившуюся систему отношений, открывает дорогу инновациям;
- играет информационную и связующую роль (люди лучше узнают друг друга);
- способствует структурированию групп, сплочению коллектива;

- стимулирует активность людей, снимает синдром покорности;
- стимулирует развитие личности; в критических ситуациях люди лучше проявляются;
- снимает внутреннюю напряженность, давая ей выход;
- диагностирует обстановку и возможности оппонента, помогает понять состояние дел.

Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникают помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знают об этих особенностях, либо не придают им значения.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70–80% от общего числа конфликтов, будучи наиболее нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам» (в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта и очень эмоционально).

Для выявления причин конфликта нужен глубокий анализ как действий, позиций и психологических особенностей его участников, так и обстоятельств, возникающих в ситуации их взаимодействия.

Рассмотрим классификацию, предложенную В. Линкольном, который выделяет 5 основных типов причинных факторов конфликтов.

1. *Информационные факторы*. Связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон. Это могут быть неполные и неточные факты; слухи и дезинформация; преждевременная информация и информация, переданная с опозданием; ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, неточность переводов, сообщений СМИ; нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон; интерпретация использованных слов и фраз; посторонние факты, спорные вопросы законодательства, правил, порядка действий, стереотипов, распоряжений, приказов и т. д.

2. *Поведенческие факторы* – неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, отторгаемые одной из сторон.

3. *Факторы отношений* – неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами, вытекающая из различного вклада сторон в отношения; степени важности отношений для каждой из сторон; несовместимости сторон в плане поведения, действия, личных или профессиональных целей и личного общения; различий в образовательном уровне, уровня доверия и авторитетности истории отношений, их длительности, наличия негативного осадка от прошлых конфликтов.

4. *Ценностные факторы* – принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем, следование которым другие ожидают от нас, а мы от других. Ценности различаются по силе действия и по важности: личные системы верований и поведения (предубеждения, предпочтения, приоритеты); групповые (в том числе и профессиональные) традиции, ценности, нужды и нормы; способы и методы действия, традиционные представления о правильном и неправильном.

5. *Структурные факторы* – относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, независимо от нашего желания. Требуют для их преодоления больших ресурсов. Любой межличностный конфликт разворачивается на фоне структурных факторов, которые являются внешними по отношению к нему, но существенно влияют на его ход: власть, система управления; политические партии и течения; различные социальные нормы; право собственности (узы брака); стандарты поведения; географическое положение, контакты сообщества с внешним миром.

Рассмотрим причины организационных конфликтов: недовольство оплатой труда; неблагоприятные условия труда; недостатки в организации труда; несоответствие прав и обязанностей; неритмичность работы; неудобный график работы; упущение в технологии; необеспеченность ресурсами; отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности, неэффективные должностные инструкции; низкий уровень дисциплины; конфликтогенные организационные структуры; противоречивые цели технологических и экономических служб.

Конструктивные организационные конфликты связаны с объективными причинами, вызванными несовершенством организации производства и управления.

Деструктивные конфликты порождаются субъективными причинами, в том числе неправильные действия руководителей, неправильные действия подчиненных и т. д.

Ошибочные действия руководителя: нарушения служебной этики, трудового законодательства, несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

Отнесение конкретных конфликтов к тому или иному типу позволяет принимать первичные меры к их устранению.

Например, в случае возникновения конфликта на основе нехватки информации достаточно обеспечить ее поступление и столкновение будет снято.

Конфликт принимает деструктивные формы, когда один из партнеров прибегает к недопустимым методам борьбы, стремится психологически подавить и т. д. Есть термин «моббинг» – притеснение, преследование, грубость, нападки и притирки, зачастую все носит скрытый характер.

2. Стадии развития конфликта

Рассмотрим иллюзорные представления, стимулирующие образование и продолжение конфликта.

1. *Иллюзия выигрыша – проигрыша*. Обычное представление о противоборстве таково, что только кто-то один может выиграть, а другой при этом обязательно окажется в проигрыше. Но это представление иллюзорно. Очень сложно найти ситуацию, в которой одна из сторон оказывается в чистом выигрыше. Даже если есть выигрыш денежный, статусный и т. д., то на этом фоне могут быть безнадежно испорчены отношения, может ухудшиться здоровье, будет потеряно доверие. Так о каком выигрыше идет речь? Даже если

нет таких явных потерь, проигравшая сторона вряд ли смирится и будет мечтать о реванше, и никто не скажет, чем это закончится.

При том, что существуют следующие выходы из конфликта: выигрыш – проигрыш; проигрыш – выигрыш; проигрыш – проигрыш; выигрыш – выигрыш, фактически всегда существует вариант «выигрыш – выигрыш».

Вариант «проигрыш – проигрыш» нацелен на то, чтобы утопая, утопить противника. Сделать себе плохо, лишь бы тому было еще хуже.

«Выигрыш – выигрыш». Конфликтующая сторона стремится к такому выходу из конфликта, который дает выигрыш не только ей, но и другой стороне. Она предлагает другой стороне сотрудничество в разрешении конфликта. Зона разногласий – рабочая площадка для совместного поиска взаимовыгодных решений.

Иллюзия, что существует альтернатива только выиграть или проиграть ведет к обострению конфликта. Выигрыш достается слишком большой ценой.

2. Иллюзия «самооправдания». Мы склонны оправдывать собственное поведение, преувеличивать наши добрые дела и преуменьшать дурные стороны поступков, а то и вовсе не признаваться в них. На этом механизме построены защитные реакции нашей психики

3. Иллюзия «плохого человека». Тот, кто говорит или действует не так, как нам хотелось бы, вызывает у нас отторжение. Если его поведение мешает нам реализовать наши планы, нарушает наши интересы, принижает нас как личность, – к нему возникает неприязнь. Это может относиться как к одному человеку, так и к группе.

4. Иллюзия «зеркального восприятия». Сочетает два предыдущих варианта. У двух сторон, сталкивающихся по какому-либо поводу, возникает удивительно симметричное, как в зеркале, восприятие друг друга. Сходны и добродетели, которые приписывают себе, и пороки, которые приписывают другому, опасения, аргументы за и против. Одна мерка для себя, другая – для чужих людей. Один и тот же поступок оценивается по отношению к себе как негативный, по отношению к другому – как позитивный.

Во внутриличностном конфликте побеждает та мотивационная тенденция в душе человека, которая имеет более высокий энергетический уровень. Но в межличностных и межгрупповых конфликтах не так однозначно. Энергетический уровень усилий конфликтантов исход борьбы предрешает не всегда в их пользу.

Баланс сил в ходе конфликта может меняться. Динамика конфликта во многом определяется тем, как конфликтанты создают и используют перевес сил в свою пользу. Стремление решить вопрос с позиции силы обычно выражается в ультиматумах, угрозах и т. д. с целью принудить противоположную сторону делать то, что требуется. Нередко это блеф.

В процессе развития конфликт проходит несколько стадий. Длительность их различна, но последовательность одна и та же.

Предконфликтная ситуация.

Иногда положение дел накануне конфликта может казаться совершенно благополучным, конфликт начинается внезапно под воздействием случайного фактора. Но все равно, скрытая конфликтная ситуация должна быть.

Чаще всего на этой стадии наблюдается рост напряженности в отношениях, существуют предпосылки для конфликта, определенные противоречия, хотя и не выливающиеся в открытые конфликтные столкновения. Это потенциальный или латентный (скрытый) конфликт.

Противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению напряженности и к появлению сильных эмоциональных переживаний.

Предконфликтную стадию можно условно разделить на три фазы.

а) возникновение противоречий по поводу определенной проблемы; рост недоверия и напряженности;

б) стремление доказать правомерность своих притязаний; замыкание в своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере;

в) разрушение структур взаимодействия; рост агрессивности; формирование «образа врага» и установки на борьбу. Переход от взаимных обвинений к угрозам.

На этой стадии конфликт не выходит за рамки конфликтной ситуации и является легко разрешимым, так как партнеры еще могут относиться друг к другу конструктивно и в состоянии ориентироваться на сотрудничество.

Для решения конфликтной ситуации на этой стадии необходимо обсуждение интересов сторон и выработка совместного решения.

Инцидент.

Именно с инцидента и начинается открытый конфликт. Инцидент – это первая стычка конфликтантов. Она выступает как завязка конфликта. Инцидент не возникает случайно, он просто является последней каплей, которая переполняет чашу. Есть «предел терпимости» напряжения, своего рода энергетический барьер. Энергия раздражения, медленно копившаяся на предконфликтной стадии, прорывает этот барьер. Поводом может быть что угодно, не всегда для этого взрыва необходима веская причина.

Инцидент может произойти случайно, может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, а также явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует косвенный участник конфликта, который преследует свои интересы.

Возможны следующие варианты разворачивания ситуации.

Конфликт, начавшийся с инцидента, может этим закончиться: конфликтанты расстаются; выясняют свои разногласия (путем переговоров, компромисса, ухода от конфликта хотя бы одной из сторон или игнорирования); инцидент приводит к гибели одной из сторон; инцидент становится сигналом к началу открытого противодействия.

На этой стадии конфликт можно решить при условии согласования интересов.

Профилактические меры, помогающие остановить развитие конфликта:

- не использовать угрозы, принуждения, силу, чтобы заставить оппонента выполнить свое желание. Упреки, претензии, попытки изменить поведение оппонента выступают в качестве фрустраторов. Если при этом задеваются важные потребности, процесс начинает накапливать сильное эмоциональное напряжение;
- воздерживаться от оскорблений и унижающих замечаний;
- не прерывать контакты, хотя может возникнуть сильное желание прекратить свое общение с ним (замолчать, уйти);
- осуществлять разговорную стратегию, направленную на поиск взаимоприемлемых вариантов. Напряжение ослабляют жесты примирения: обмен подарками, выражение сожаления и др.

Эскалация.

Если хотя бы одна из конфликтующих сторон считает, что для достижения цели приемлемо применение силы к оппоненту, возникает риск эскалации конфликта.

Возможность открытого конфликта возрастает, если отношения с оппонентом не так важны, а требуется срочное решение проблемы.

Риск насилия возрастает, если оппонент воспринимается субъектом как обладающий недостаточной силой.

В ходе эскалации конфликт «шагает по ступенькам» – реализуется в серии отдельных актов и противодействий конфликтующих сторон. На конфликтоген следует ответ в виде ответного конфликтогена, иногда более сильного.

Негативное отношение распространяется на всю личность партнера. Он начинает восприниматься как враг. Встречи с этим человеком вызывают негативные эмоции: тревогу, раздражение, гнев, обиду. Взаимоотношения характеризуются отсутствием уступок. Себя участник конфликта видит защищающейся жертвой и тем самым находит моральное оправдание своим силовым маневрам. Вследствие этого «зеркального восприятия» возникают новые и новые инциденты по другим поводам.

Каждый оппонент ищет партнеров, союзников, разделяющих его позицию, укрепляющих его веру в собственную правоту, позволяющих воспринимать другого как порочного человека. Происходит поляризация отношений в группе.

Со временем первоначальное основание для конфликта утрачивается. Расширяется круг причин, вызывающих споры. Уменьшается желание сотрудничать. В фазе открытого конфликта оппоненты в течение длительного периода погружены в негативные переживания. Постепенно они начинают подвергать сомнению значимость взаимоотношений.

Если на первых двух стадиях конфликт можно решить при условии согласования интересов, то здесь конфликт является самодостаточным. На этой стадии для того чтобы решить конфликт, надо в первую очередь, чтобы конфликтующие стороны захотели его решить, сменив отношение «Мы – враги»

на «Мы – партнеры», «Вместе мы все решим». В противном случае бесполезно усаживать людей за стол переговоров. Мирное решение конфликта должно быть им выгодно, только тогда люди будут затрачивать усилия (а смена позиции того требует), чтобы изменить свое отношение.

Кульминация.

Эта стадия наступает, когда эскалация приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб – делу, организации, общности. Кульминация – верхняя точка эскалации. Это кризис. Кризисом называется такое состояние системы, при котором она не может функционировать по-прежнему. Из кризиса выход один – изменение системы. В противном случае система разрушится.

Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде – одном или нескольких. Одной или обеим сторонам становится ясно, что продолжать конфликт больше не следует. Кульминация подводит стороны к размышлениям о необходимости прекратить как дальнейшее обострение отношений, так и проведение враждебных действий.

Не всегда необходима кульминация, нередко стороны начинают искать выход из конфликта раньше. Здесь имеет место «предел терпимости» конфликтантов. При превышении предела они устают, начинают искать возможность уладить разногласия. «Добром не кончится», «Так жить нельзя» – надо искать пути решения проблемы.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. Иногда конфликт при этом угасает. В других случаях приводит к еще более острой кульминации (ссоры супругов).

Иной раз целесообразно вызвать столкновение сторон, способное стать кульминацией, и концом эскалации, чтобы:

- а) избежать более опасных форм кульминаций;
- б) побудить к поиску решения.

Признаки, позволяющие говорить, что взаимоотношения находятся в состоянии кризиса:

- оппонент настолько выведен из себя, что может прибегнуть к физическому насилию;
- отношения испорчены настолько, что встреча конфликтующих сторон неизбежно вызывает сильные негативные эмоции, приводящие к стычкам. Ощущение, что отношения носят крайне нездоровый характер;
- окружающие страдают эмоционально, физически или экономически от этих отношений;
- хотя бы один из оппонентов решает окончательно прервать отношения или опасается, что это хочет сделать другой.

Возможность преодоления кризиса и выхода из кульминации, как и на предыдущей стадии состоит из трех вариантов (силовое давление, прекращение отношений, переговоры). Но здесь отношения испорчены настолько, что переговоры могут пройти успешно только с помощью третьей стороны.

Завершение конфликта.

Как продолжение, так и разрешение конфликта имеет свою цену. Как правило, «дешевле» всего – предотвратить конфликт. Но если он уже возник, то следует искать способ погасить его с наименьшими издержками. Цена выхода из конфликта обычно меньше, если он разрешается собственными силами конфликтующих. Она увеличивается, когда к разрешению конфликта привлекаются другие люди, и возрастает тем больше, чем больше сотрудников организации и чем выше ранг руководителей, вынужденных заниматься этим. Если конфликт выносится за пределы организации – в вышестоящие инстанции, суд, арбитраж, то цена разрешения его может оказаться очень высокой. Однако цена продолжения конфликта может быть еще выше, а потому рано или поздно приходится идти на любые издержки, чтобы его как-то завершить. Самое лучшее – разрешать конфликт вовремя, пока он не разросся. Помощь специалиста-конфликтолога здесь может оказаться весьма полезной.

Надо принять во внимание, что цена выхода из конфликта может сильно меняться в зависимости от условий выхода. Это подводит к необходимости договариваться с другой стороной с целью найти способ улучшить эти условия и понизить тем самым цену выхода из конфликта.

Переговоры в конфликте – один из самых распространенных методов управления им. Переговоры могут проводиться как самими конфликтующими сторонами, так и с помощью третьей стороны.

Способы завершения конфликта на данном этапе направлены в основном на изменение самой конфликтной ситуации – либо путем воздействия на участников, либо путем изменения характеристики объекта конфликта. Каким образом?

1. Устранение объекта конфликта (дети дерутся из-за шоколадки – забрать ее, раз не могут мирно поделить).
2. Замена одного объекта другим (забрать шоколадку и дать две конфеты).
3. Устранение одной стороны участников конфликта (вывести драчуна из комнаты).
4. Изменение позиции одной стороны («Ты же старший, и ты же мужчина, зачем мужчине сладкое?»).
5. Изменение характеристик объекта и субъекта конфликта (разделение шоколадки пополам, «применение ремня» к старшему).
6. Получение новых сведений об объекте («шоколад вреден для зубов»).
7. Создание дополнительных условий («сначала уберите в комнате, а потом вместе съедем сладкое»).
8. Недопущение непосредственного или опосредованного взаимодействия участников («расходитесь в разные стороны и я сама делю сладкое»).
9. Приход участников конфликта к единому решению («сядьте и подумайте о том, что вы родные брат и сестра и должны жить дружно и т. д. »).
10. Обращение к арбитру при условии подчинения его любому решению (дети идут к бабушке за его справедливым решением), суд, арбитраж, медиация.

Постконфликтная ситуация.

Завершение непосредственного столкновения сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен.

Конфликт редко проходит бесследно. Он оставляет субъективные последствия в душах людей и изменившуюся объективную ситуацию. Вот это влияние и называется последствием конфликта. Эти последствия могут быть деструктивные, а могут быть конструктивные, способствующие перемене дел к лучшему.

Нередко в постконфликтной ситуации у конфликтантов устанавливаются близкие отношения, а иногда отношения рушатся безвозвратно.

Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными договоренностями во многом будет зависеть от следующего.

- насколько удалось в ходе конфликта и его разрешения достичь цели;
- какими методами и способами велась борьба и что лежало в основе разрешения конфликта;
- насколько велик ущерб (материальный, эмоциональный, психологический и т. д.);
- насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства каждой из сторон;
- удалось ли в результате разрешения конфликта снять эмоциональное напряжение сторон;
- какие методы были положены в основу разрешения конфликта;
- насколько удалось сбалансировать интересы сторон;
- навязан ли компромисс одной из сторон третьей силой или явился результатом взаимного поиска решения конфликта;
- какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

Если стороны считают, что соглашение ущемляет их интересы, то напряженность сохранится, а прекращение конфликта может восприниматься как временная передышка. Прочный мир можно заключить, если только каждая из сторон считает конфликт полностью разрешенным и строит свои отношения на основе доверия и сотрудничества.

Постконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения, новое видение проблемы, новую оценку своих сил и возможностей.

3. Управление межличностными и групповыми конфликтами

Управление межличностными конфликтами можно рассматривать в двух аспектах – внутреннем и внешнем. Внутренний – предполагает применение технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте.

Внешний аспект отражает управленческую деятельность руководителя (менеджера) по отношению к конкретному конфликту. В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать причины, приведшие к

конфликту, факторы, ему способствующие, а также характер межличностных отношений конфликтантов до конфликта, их взаимные симпатии и антипатии.

Стратегия управления конфликтами включает: предотвращение конфликтов, их профилактика; управление на стадии возникновения; использование результатов отдельных стадий конфликтов, а также результатов его разрешения.

Если руководитель «входит и управляет» конфликтом в начальной стадии, он разрешается на 92%, если на фазе подъема – на 46%, а на стадии пика – менее 5%.

На первой стадии конфликта целесообразны беседы, убеждения, на этапе бескомпромиссных столкновений применяются все возможные меры, вплоть до административных.

Одним из эффективных методов преодоления конфликтов является формирование определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах. Общественное мнение – очень мощный регулятор поведения людей. Многие люди очень зависимы от отношения окружающих, нуждаются в одобрении, поддержке. Конфликт, приводящий к изоляции, переносится очень болезненно, настолько, что они могут даже прекратить конфронтацию.

Для реального управления конфликтом важно знать:

- а) на какой стадии находится конфликт (какова его история);
- б) существо проблемы, лежащей в основе конфликта.

Первым социально-психологическим действием, создающим предпосылку разрешения конфликта, является умение определить, *в чем заключены истинные причины конфликтного противостояния*. Истинная причина конфликта довольно часто скрывается одной или обеими конфликтующими сторонами. Нередко в межличностном конфликте стремление избавиться от конкурента, занять его место задетое самолюбие или обида (иногда давняя) маскируются заботой о деле, принципиальностью.

Рассмотрим поведение руководителя при возникновении конфликта в подразделении в зависимости от степени накала борьбы и осознанности причины конфликта.

Если конфликтующие находятся в жесткой конфронтации друг к другу: стороны не осознают причину конфликта (а она имеет объективный характер), нет выраженных сфер сближения, оппоненты не придерживаются принятых в данной среде норм поведения, то руководитель может прибегнуть к административным методам воздействия.

Если нет ярко выраженной конфронтации и причины конфликта могут осознаваться, то руководитель выступает в роли консультанта, прибегая, главным образом к психологическим мерам.

Если конфликт случаен, то руководитель, используя свое влияние, выступает в роли воспитателя.

Далеко не все конфликты в организации решаются обязательно с помощью начальства. Всюду есть свои традиции – в одних случаях поощряющие обращение к руководителю за помощью в урегулировании конфликта, в других

– осуждающие это и требующие, чтобы работники сами решали свои разногласия.

В случае решения конфликта руководителем.

1. Руководитель выслушивает обоих конфликтантов по очереди и сам выносит решение по вопросу, вызвавшему спор между ними.

2. Руководитель приглашает их к себе одновременно и выслушивает, вынуждая прийти к мирному соглашению.

3. Руководитель приглашает к себе конфликтантов и они разговаривают в его присутствии, он их останавливает в случае несоблюдения норм разговора и они сами вынуждены договориться между собой.

4. Руководитель предлагает конфликтантам выступить на общем собрании коллектива, которое, выслушав их, принимает решение о том, как закончить конфликт.

5. Руководитель разделяет враждебно настроенных участников конфликта, переводя одного из них или обоих в другое подразделение.

6. Участники конфликта в случае, если предмет спора касается всего коллектива, выступают на общем собрании, коллектив и принимает решение по существу конфликта.

Необходимо понять не только причину конфликта, но и чувства, стремления, которые стоят за словами. Чтобы найти пути урегулирования конфликтной ситуации, надо найти область взаимных интересов. При этом выявится, что можно сделать некоторые уступки со стороны оппонентов при удовлетворении интересов каждой стороны.

Руководителю в разговоре с подчиненным при решении конфликта надо дать понять, что он готов помочь и разговор не выйдет за пределы помещения. Сотрудник должен выговориться, даже если он говорит долго и в его речи возникают паузы. Чтобы помочь ему, следует задавать вопросы. Неуместны попытки выносить суждения о проблеме или намеки на то, как легко некоторые справляются с подобными «мелочами». Цель разговора – перевести на рациональное отношение и позволить сотруднику самому справиться со своей проблемой. Не рекомендуется давать готовое решение, так он ничему не научится и не будет готов выполнять это решение.

В случае решения конфликта конфликтующими сторонами положительным является то, что стороны хорошо знают все обстоятельства, связанные с конфликтом, и могут при желании найти способы введения его в определенные рамки. Негативным является тот факт, что на возможности решения конфликта накладывает отпечаток субъективность конфликтантов и повышенный эмоциональный фон.

Тактики, используемые для выхода из конфликта, могут быть «мягкие» и «жесткие». «Мягкая» тактика та, последствия применения которой для оппонента приятны или нейтральны (заискивание, просьба о поддержке, рациональное убеждение, дружелюбное обращение и т. д.). «Жесткой» считается тактика, вызывающая или могущая вызвать неприятные последствия для оппонента (давление, угрозы, апелляция к власти, санкции). Логика применения тактик – от более легких к более жестким.

К. У. Томасом и Р. Х. Килменом были разработаны основные наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации. Они указывают, что существует пять главных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество или конкуренция.

Стиль выхода из конкретного конфликта определяется в первую очередь тем, заинтересованы участники лишь в собственной выгоде или учитывают и интересы другой стороны. Действовать они могут при этом активно или пассивно, индивидуально или кооперируясь с другой стороной.

Стиль *конкуренции*, соперничества как стремление активно и индивидуально действовать, добиваясь удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой сторон, может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы; чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять. Его не рекомендуется использовать в близких личных отношениях.

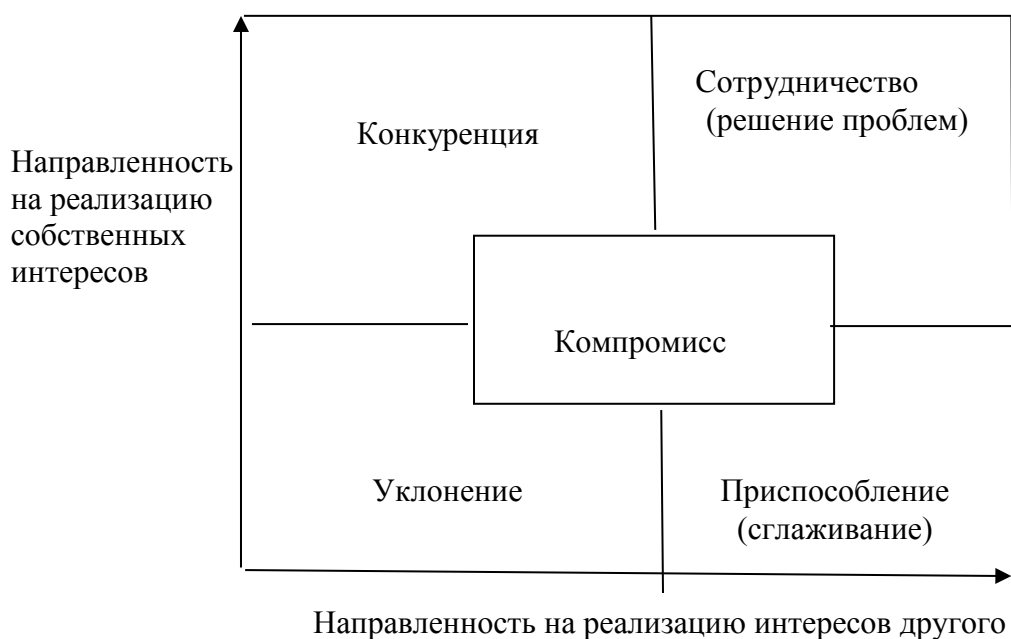


Рис. 2. Сетка определения стилей выхода из конфликта Томаса-Килменна

Стиль *сотрудничества* (принимаются решения, удовлетворяющие обе стороны). Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать эмоции. Для разрешения конфликта данный стиль можно использовать в следующих ситуациях: необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен; у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной; основной целью является приобретение совместного опыта работы; необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль *компромисса* – метод взаимных уступок. Этот стиль наиболее эффективен, если обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях: обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью; удовлетворение желания одной из сторон не слишком значимо для нее; одну из сторон устраивает временное решение, так как нет времени для выработки другого или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными; компромисс позволяет хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль *уклонения* (избегания) характеризуется отсутствием как стремления к кооперации, так и тенденции к достижению собственных целей. Реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для одной из сторон и она не хочет тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Также стиль уклонения можно рекомендовать к применению: когда хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение; пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию; подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт; у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Стиль *приспособления* означат, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях: важнейшая задача – спокойствие и стабильность, а не разрешение конфликта; лучше сохранить хорошие отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения.

Ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Кроме межличностных методов разрешения конфликтов, существуют структурные.

Разъяснение требований к работе. Каждому сотруднику должно быть известно, какой уровень результатов требуется лично от него и от подразделения в целом, кто предоставляет и кто получает информацию, система полномочий и ответственности. Должны быть четко определены политика, процедуры и правила.

Координационные и интеграционные механизмы. Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные

потоки внутри организации. Для улучшения взаимодействия используются интеграционные службы, осуществляющие связь между подразделениями, целевые группы и иные службы.

Общеорганизационные комплексные цели. Устанавливаются такие цели, которые требуют совместных усилий нескольких сотрудников, групп или отделов. Этим достигается большая слаженность в функционировании организации всего персонала.

Структура системы вознаграждений. Система вознаграждений должна поощрять сотрудников, вносящих свой вклад в достижение общих целей, и не поощрять неконструктивное поведение отдельных групп или лиц. Систематическое использование эффективно выстроенной системы вознаграждений и поощрений помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало целям организации.

4. Урегулирование конфликтов с помощью третьей стороны

Главная задача третьей стороны – способствовать урегулированию конфликта, сведению к минимуму его последствий и достижению наибольшей выгоды для каждой из сторон. Третья сторона способствует созданию благоприятной атмосферы при ведении переговоров, оказывает помощь в нахождении оптимального решения и т. д.

Посредник договаривается о переговорах, так как по отношению к третьей стороне у оппонентов нет предупреждения.

Посредник контролирует ситуацию, чтобы ни одна из сторон не покинула переговоры и не применяла в ходе переговоров силу, давление или угрозы. Это особенно актуально, когда силы у сторон неравны.

Будучи нейтральной стороной, не вовлеченной эмоционально в конфликт, посредник слушает более внимательно и быстрее замечает жесты примирения. Сами оппоненты зачастую не в состоянии оказать партнеру внимание и поддержку.

Посредник может помочь сформулировать более эффективное соглашение. Если он предложит исправить соглашение, предложенное одним из партнеров, это будет воспринято партнером более доброжелательно, чем предложение оппонента.

Партнеры чувствуют больше ответственности перед третьим лицом, соблюдая договоренности, чем друг перед другом.

Функции, которые может выполнять третья сторона при решении конфликта.

- *аналитическая.* Третья сторона сама анализирует конфликтную ситуацию и поощряет к этому конфликтующих. В начале выслушиваются обе стороны, а потом задаются вопросы (Как Вы считаете, является ли данное обстоятельство существенным для другой стороны? Как Вы считаете, почему другая сторона сопротивляется Вашему решению?);

- *функция активного слушателя.* Посредник буквально повторяет или переформулирует мысль говорящего, чтобы удостовериться в правильности

понимания сказанного им. При этом желательно отдельно давать оценку, если это необходимо. О чувствах можно говорить только в смысле описывания их наличия, т. е. «Я вижу Вы возмущены», а не «Вы говорите возмутительные вещи»;

- *организатор процесса переговоров.* Посредник предлагает процедуру проведения переговоров, поддерживает выполнение договоренностей, следит за корректностью поведения обеих сторон, управляет процессом переговоров, задает тон на переговорах;

- *генератор идей.* Роль посредника сводится к подталкиванию сторон в поиске решения, так как собственные предложения оппонентов принимаются ими и выполняются более точно;

- *контролер выполнимости идей и соглашений.* Посредник должен убедиться, что участники конфликта правильно понимают принятые соглашения и будут выполнять договоренности;

- *функция обучающего.* Посредник учит действовать в переговорах с ориентацией на сотрудничество, так как опыт правильно проведенных переговоров дает образец поведения в сложных ситуациях.

Поведение посредника при резком отношении спорящих друг к другу.

1. Посредник разговаривает с каждой из сторон отдельно, контролируя общение между ними, стараясь улучшить представление друг о друге и излагая каждую из позиций в спокойном варианте – *изменяет информацию друг о друге.*

2. *Создает открытость проведения переговоров для коллег.* Открытость важна, когда спорящие уже подходят к решению вопроса и открытость заставляет их придерживаться ранее предложенных решений. Если создать открытость на ранних этапах, то это может только ухудшить ситуацию, так как стороны более жестко будут придерживаться своих позиций.

3. *Посредник может установить крайние сроки решения проблемы.* Лучше всего крайние сроки устанавливать на более поздних стадиях. Тогда это подстегнет спорящих.

4. *Посредник может изменить структуру проблемы,* разделив крупную проблему на мелкие и начав обсуждение с более легких.

5. *Посредник может усилить желание спорящих достичь согласия* путем:

- переложения ответственности за уступки на себя так как в ссоре каждая из сторон боится уронить свой статус, уступая другой;

- демонстрации показывает спорящим их общих интересов и объяснения взаимных выгод от решения спора.

6. Руководитель предлагает найти решение проблемы и выбирает из тех вариантов, которые предлагают конфликтующие стороны. Каждая из сторон хочет сделать свой вариант более выигрышным, чтобы его выбрал руководитель.

Для решения конфликтной ситуации необходимо:

- 1) признать существование конфликта, наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить участников. Иногда конфликт существует давно, люди страдают, а открытого признания его нет, совместного обсуждения не происходит;

2) определить возможность переговоров и каких именно переговоров (с посредником или без него, кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны);

3) согласовать процедуру переговоров. Определить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности;

4) выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Определить в совместно понятных терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Вырабатываются совместные подходы к проблеме, позиции сторон, определяются точки разногласия и точки возможного сближения;

5) разработать несколько вариантов решений с учетом затрат по каждому из них и возможных последствий;

6) принять согласованное решение целесообразно в письменном виде: резолюция, договор о сотрудничестве и т. д. Иногда письменные документы составляются после каждого этапа переговоров;

7) реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием решения и ничего не меняется, то причины, вызвавшие конфликт, лишь усиливаются невыполненными обещаниями.

5. Модели поведения на переговорах

Переговоры – это средство общения между людьми, предназначенное для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы. Переговоры в деловой сфере, как правило, направлены на заключение договоров, сделок, контрактов [12, 39].

Любые переговоры включают подготовку и непосредственное проведение.

Подготовка к переговорам является одним из важнейших этапов, на котором закладывается успех предстоящих решений. Она включает:

- выявление области взаимных интересов;
- установление рабочих отношений с партнером;
- решение организационных вопросов (формирование делегации, определение места и времени встречи, утверждение повестки дня каждого заседания и т. д.);
- нахождение общего подхода и определение переговорной позиции.

Подготовку к переговорам можно проводить, используя один из двух вариантов: развернутый и экспресс-вариант.

Выбор варианта зависит от наличия времени на подготовку, важности переговоров, объема наличной информации о партнере и т. д.

Развернутый вариант.

Для определения степени готовности к переговорам рекомендуется дать ответы на следующие вопросы: Чем они будут отличаться от предшествующих переговоров с этим партнером? Какие из вопросов вызовут у партнеров наибольшие трудности? Какие вопросы могут задать Вам? Какую информацию могут попросить Ваши партнеры? Есть ли у них Ваш человек, через которого можно было бы осуществлять обратную связь? Каков Ваш имидж в глазах

партнеров? Кто из участников переговоров «сильнее»? Как лучше подготовить помещение для переговоров и разместить участников? Что мы будем иметь и что делать, если переговоры не состоятся? Как лучше подать наше предложение и увязать его с интересами партнеров? Какую пользу сулят наши предложения другой стороне? Как лучше противостоять возможному давлению партнеров? Какие альтернативы следует найти и предложить, чтобы иметь простор для маневра? На каких объективных основаниях, общих для нас с партнерами, можно договариваться? Какую тактику поведения лучше всего использовать в данных переговорах?

Экспресс-вариант, состоит из трех разделов.

- 1) подготовка предложений;
- 2) анализ позиции партнера;
- 3) анализ личности партнера.

Подготовка предложений. Для этого следует ответить на следующие вопросы: Какого исхода переговоров мы хотим? Что мы получим в случае успеха переговоров? Что мы потеряем в случае неудачи? Каков диапазон возможных результатов (каким может быть минимальный результат, т. е. крайняя точка отступления, и максимальный)? Какие факты и аргументы мы можем использовать?

Предварительный анализ позиций партнера включает в себя ответы на следующие вопросы: Каковы возможные доводы партнеров и Ваши контрдоводы? Есть ли у них альтернатива и как показать, что соглашение с Вами будет для них лучшим выбором? Каковы трудности другой стороны, можете ли Вы помочь в преодолении этих трудностей? Что позитивного получают партнеры, приняв Ваше предложение? Что они должны будут сделать для реализации соглашения и как помочь им в этом?

Предварительный анализ личности партнера. Даже если переговоры ведет группа, в ней всегда есть человек, который принимает окончательное решение и подписывает соглашение. Анализ его личности подразумевает ответы на вопросы: Каковы его полномочия? Какие будут его предложения? Что он любит, чем увлекается? О чем предпочитает не говорить? Что он лично получит в результате достигнутого соглашения?

Тактика ведения переговоров.

Тактика переговоров может быть представлена как совокупность следующих слагаемых:

- действий, направленных на решение проблемы, устраивающих обе стороны;
- действий, предпринятых для того, чтобы наладить и сохранить эффективное межличностное взаимодействие;
- действий по управлению эмоциями, созданию благоприятной атмосферы.

В реальном процессе переговоров названные действия нельзя отделить друг от друга. Тактика состоит в комбинации этих действий.

Разумным соглашением на переговорах считается такое, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон; справедливо

регулирует сталкивающиеся интересы; является долговременным; принимает во внимание интересы общества; достигнуто за оптимальные сроки.

Существует эффективная технология ведения переговоров – **метод принципиальных переговоров**.

6. Психология эффективного переговорного процесса

Любой переговорный процесс протекает как бы на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела; на другом оно сосредоточивается на процедуре обсуждения. На первом уровне обсуждения отвечают на вопрос «Что является предметом переговоров?» На втором уровне отвечают на вопросы «Как, каким образом Вы будете обсуждать предмет переговоров?».

Метод принципиальных переговоров, разработанный Р. Фишером и У. Юри, базируется на необходимости решения проблемы исходя из сути дела, а не из стратегии «выиграть – проиграть». Он направляет действия на поиск взаимной выгоды везде, где только это возможно, а где невозможно, основывается на справедливых объективных критериях, которые не зависят от воли сторон. **Метод принципиальных переговоров** сводится к четырем положениям [40].

Первое – люди. Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе, бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Проблему взаимоотношений людей необходимо выделить и разбираться с ней отдельно.

Американский специалист в области переговоров Браун выделяет пять основных правил установления отношений с партнером.

1. Рациональность (нельзя чрезмерно проявлять свои эмоции, эмоциональность негативно влияет на принятие решения).
2. Понимание (понимание точки зрения партнера позволяет выбрать взаимоприемлемые решения).
3. Общение (проведение консультаций с партнером; основной акцент делается на умении слушать партнера).
4. Достоверность (наличие ложной информации затрудняет аргументацию и снижает доверие противоположной стороны).
5. Тон переговоров (избегайте поучений, применяйте способы аргументированного убеждения).

Второе – интересы. Надо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Не концентрируйте внимания на позициях и заявлениях. Цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

Третье – варианты. Прежде чем решать, что делать, требуется выделить круг возможностей. Всегда при работе над проблемой сказывается подсознательное желание отыскать единственно верное решение. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы.

Четвертое – критерии. Необходимо настаивать на том, чтобы результат

основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство и субъективизм, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

Итак, метод принципиальных переговоров основывается на определенных положениях (табл. 1).

Указанные выше четыре элемента метода принципиальных переговоров реализуются на всех стадиях переговорного процесса:

- стадии анализа (оценки ситуации);
- стадии планирования процедуры переговоров;
- стадии дискуссии (стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению);
- стадии подписания соглашения.

Рассмотрим более подробно **стадии**, которые проходит переговорный процесс.

1. Стадия предварительного обсуждения:

- формулирование требований;
- предварительные встречи участников; организация,
- организация, сбор и анализ фактов.

2. Стадия самих переговоров:

- вступительная часть, выработка правил и повестки дня;
- конкретизация вопросов, проблем и требований, пересмотр планов;
- постановка конфликтных вопросов, сужение круга вопросов, смягчение требований, решение проблем;
- урегулирование конфликтных вопросов;
- соглашение.

3. Послепереговорная стадия:

- проработка соглашения (формальное формулирование);
- одобрение соглашения;
- административная проработка и интеграция результатов;
- закрытие.

Некоторые рекомендации по ведению переговоров.

- а) установление лимита времени ускоряет заключение соглашения;
- б) неумелые проигрывают всегда, кроме случаев, когда они имеют сильные позиции и одновременно высокий уровень притязаний;
- в) добивающиеся успеха начинают переговоры с высоких требований, применяют динамичную тактику уступок, чтобы проверить правильность своих предположений и выяснить намерения оппонента. Проигравшие этого не делают.

Способы ведения переговорного процесса

Мягкий способ ведения переговоров (переговоры с позиции слабости)	Жесткий способ ведения переговоров (переговоры с позиции силы)	Метод принципиальных переговоров
1. Участники – друзья	Противники	Вместе решают проблему
2. Цель – соглашение	Победа	Разумный результат
3. Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условий для продолжения отношений	Отделить людей от проблемы
4. Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
5. Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
6. Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
7. Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
8. Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
9. Допускать односторонние потери ради соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
10. Искать единственный вариант – тот, на который пойдут они	Искать единственный вариант – тот, который примет Вы	Разрабатывать многоплановые варианты выбора: решать позже
11. Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
12. Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
13. Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

7. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления

Психологи полагают, что при силовом давлении на переговорах целесообразно ставить две цели: первая – защитить себя от принятия такого соглашения, которое следовало бы отвергнуть; вторая – достичь такого соглашения, которое по возможности учитывало бы как можно больше интересов двух сторон.

Один из принятых способов защиты сводится к *установлению «пределов»*, до которых сторона готова пойти [40]. Но установление пределов:

- снижает степень восприятия одним партнером другого (если предел установлен, дальнейшие переговоры могут не стимулировать поиск взаимовыгодных вариантов);
- предел почти всегда бывает слишком жестким, т. е. слишком низким или слишком высоким и вряд ли устроит обе стороны;
- установленный предел в дальнейшем трудно изменить.

Какова же наиболее эффективная тактика поведения, способная предотвратить нежелательную договоренность? Эта тактика сводится к тому, чтобы найти наилучшую альтернативу обсуждаемому на переговорах.

Перед началом переговоров необходимо тщательно продумать, что делать в случае провала переговоров. Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, любая из сторон может оказаться психологически готовой к тому, чтобы принять невыгодный вариант соглашения. Чем привлекательнее для одной стороны ее альтернатива выдвинутому на переговорах, тем больше ее возможности, тем больше у нее пространства для маневра. Сила позиции сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько привлекателен альтернативный вариант решения проблемы.

Наилучшие альтернативы обсуждаемому на переговорах следует тщательно разрабатывать. Технология этого процесса сводится к четырем операциям: обдумать план действий, которые можно будет предпринять, если соглашение не будет оформлено; проанализировать несколько из многообещающих идей и разработать их план воплощения; выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим; рассмотреть наилучшую альтернативу предлагаемому другой стороной.

Манипуляции, которые используются на переговорах.

1. Описанный выше подход может использоваться и как манипуляция, когда во время переговоров ваш оппонент может попытаться получить дополнительные уступки и скидки, указывая на альтернативу, которая у него якобы имеется, желая заставить сделать предложение еще более выгодным. Как противодействовать? Если вам сознательно показывают альтернативы, значит с вами просто торгуются, иначе бы уже заключили соглашение с конкурентом. Не стоит сразу идти на уступки.

2. Уступка за счет перспектив. Вас уверяют в намерении создать долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество и просят на этом основании особые условия и уступки «для развития отношений». Можно сказать, что

долгосрочные отношения строятся по этапам, шаг за шагом. Предложите использовать как знак серьезных отношений точное соблюдение условий первого договора.

3. Прием «уход» или «уклонение от борьбы» применяется, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения или, чтобы не давать партнеру точную информацию, однозначный ответ. Прием заключается в том, что партнера просят отложить рассмотрение того или иного вопроса, перенести его на другое заседание. При этом просьба сопровождается аргументами. Близки к этому приемы «затягивание», «выжидание», «салями». Эти приемы используют, когда хотят затянуть процесс переговоров, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации от партнера. Четко обозначьте временные рамки.

4. «Пакетирование». К обсуждению предлагается не один вопрос, а несколько. Привлекательные и непривлекательные предложения связываются вместе. Если вас данное предложение не устраивает, так и скажите – «распакуйте» его.

5. «Завышенные требования». В состав обсуждаемых вопросов включаются пункты только для того, чтобы потом изобразить уступку и снять эти вопросы, чтобы потребовать уступок от другой стороны. Как противодействовать? Лучше это все свести в шутку или сделать свое, настолько же неадекватное предложение.

6. «Расстановка ложных акцентов собственной позиции». Демонстрирование партнеру заинтересованности при обсуждении тех вопросов, которые на самом деле не важны, и не показывать настоящий интерес, чтобы его достижение стоило дешевле. Быть внимательным, наблюдать за невербальными сигналами.

7. «Крупный игрок». Вам указывают, что вас таких много, а они такие исключительные, что вы нуждаетесь в них больше, чем они в вас. Можно указать на недопустимость такого шантажа, как метода ведения переговоров. Долгосрочные отношения должны базироваться на обоюдной выгоде, а не на шантаже. Можно намеками рассказать об альтернативе, вариантах, которые есть у вас.

8. «Выдвижение требований в последнюю минуту». В конце переговоров, когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она принимает требования. Надо быть внимательными и собранными, все время отслеживать степень достижения своих целей.

9. Прямой шантаж – у нас есть связи, лучше дружить с нами, чем быть врагами. Как быть? Прекращать переговоры. Если этот шантаж реален, то следует задуматься о продолжении сотрудничества. И если нет выбора, то следует этот вопрос поднять: «Как будут строиться наши отношения, если вы начинаете с угроз? Мы вынуждены согласиться, но нам это не нравится». Если этот шантаж – блеф, то стоит просто проигнорировать такие слова как пустое сотрясение воздуха.

На переговорах могут быть сильные эмоциональные всплески.

Безуспешными являются попытки повлиять на сильные эмоции при помощи уговоров, объяснений и иных способов рационального воздействия. Из всей сообщаемой информации человек выбирает, воспринимает, запоминает только то, что соответствует доминирующему эмоциональному процессу. В таких случаях важнее оказывается разрядить эмоцию – создать такие условия, в которых наиболее полное выражение эмоции снижает на некоторое время ее интенсивность, после чего появляется возможность устранить источник эмоции и предупредить ее повторение.

Другой способ выхода из эмоционального порочного круга – образование нового эмоционального очага, достаточно сильного, чтобы затормозить прежнюю эмоцию. «Порочный круг» – содержание того, что воспринимается и вспоминается, усиливает и упрочивает эмоцию. Это, в свою очередь, еще больше укрепляет тенденцию к сосредоточению на содержании эмоции. Человек, которого глубоко задело пережитое унижение, не только постоянно мысленно к нему возвращается, но и вспоминает другие унижения, испытанные в прошлом, сосредоточивает свое внимание на том, что существует угроза дальнейших унижений в будущем и т. д.

8. Деловой протокол в переговорном процессе

Деловой протокол – это совокупность правил, норм, традиций, выработанных для делового общения. Основные функции этикета делового человека – формирование таких автоматически выполняемых правил поведения в обществе, которые способствуют взаимопониманию людей в процессе общения.

Тем, кто собирается проводить переговоры как внутри страны, так и с зарубежными партнерами, необходимо формировать у себя соответствующий мировой практике уровень делового общения.

Отправляясь за границу, не пытайтесь вести себя как француз, немец или итальянец. Будьте достойными представителями своей культуры, и вас будут встречать с уважением.

Кодекс хорошего поведения включает четыре основных правила: вежливость, простота, достоинство, хорошее воспитание.

Существует и национальная специфика дипломатического протокола. При этом хозяева ожидают от гостя внимания, интереса к своей стране, уважения к своим обычаям.

Перед встречей с иностранным партнером, необходимо:

- 1) найти город партнера на карте;
- 2) овладеть правильным произношением его имени;
- 3) изучить, хотя бы в кратком варианте, историю иностранной державы;
- 4) ознакомиться с нравами и табу;
- 5) при необходимости воспользоваться услугами переводчика;
- 6) воспользоваться рекомендациями людей, которые уже работают с бизнесменами из этой страны;
- 7) узнать, как иностранные бизнесмены проводят свое время;

- 8) постараться узнать, как можно больше о компании-партнере;
- 9) делайте подарки в память о визите;
- 10) изучить особенности кухни (в мусульманских странах не употребляют блюд из свинины, в Индии едят больше растительную пищу и корова считается священным животным, на Востоке суп подают в конце обеда);
- 11) учитывать национальные особенности в одежде (обязательно строгие правила в Германии, Англии, но в Израиле галстук, например, не обязателен);
- 12) учитывайте правила ведения разговора (правильное приветствие, знакомство, время и место переговоров. В Англии разговоры о работе после окончания рабочего дня вести неприлично, но масса дел решается за чашкой чая);
- 13) все предвидеть невозможно, требуется внимание к обычаям, их изучение на «месте».

Гостиницы и чаевые.

Чаевые даются не везде и не всегда. Их дают, когда Вам по Вашей просьбе оказывают услуги, не предусмотренные обычным порядком обслуживания или программой (швейцар, вызвавший такси, коридорный, который принес газеты). Вы оплачиваете стоимость услуги и даете чаевые в размере 10–20% от стоимости услуги. Кроме этого, чаевые даются официантам в ресторанах и барах, водителям такси, гардеробщикам, носильщикам. В Японии – в ресторанах и кафе давать чаевые не надо – там они включаются в общий счет. Чаевые не даются служащим бюро обслуживания в отелях, экономам на кораблях (это их обязанность), гиду или переводчику.

Визитные карточки.

Визитные карточки используются для:

- информирования о своем существовании лиц, в контактах с которыми вы заинтересованы; это заочное представление – мягкая, ненавязчивая форма проявления вашего интереса к адресату;
- предоставление дополнительной информации о себе и своей фирме в момент знакомства;
- поддержание контактов (поздравление с праздником; выражение признательности, благодарности; сопровождение подарка, сувенира, цветов; выражение соболезнования).

Выделяют шесть основных типов визитных карточек.

1. Ф. И. О., должность и город. Нет адреса и телефона. Используется для специальных и представительских целей. Если вручают такую карточку, значит не настроены на продолжение контакта. Партнер просто представляет себя. Не рекомендуется просить его написать свои координаты. Могут посылаться и партнеру – хорошему знакомому (с подарком и т. д.).

2. Стандартная карточка, содержащая Ф. И. О., должность, адрес фирмы, рабочий телефон, e-мейл.

3. Ф. И. О. и город. Применяется по неофициальным поводам. Иногда используется лицами высоких должностных уровней.

4. Такая же, как и предыдущая, только для супруги.

5. И. О. супруга и И. О. супруги и фамилия. Совместная или семейная

карточка. Можно указать домашний телефон и адрес.

6. Предприятие или фирма, адрес и телефон. Карточка фирмы, предприятия. Используется для поздравления от имени фирмы, презентации фирмы.

Основные правила пользования визитными карточками.

- направление визитной карточки равноценно визиту;
- при переговорах визитные карточки вручают уже сидя за столом переговоров. Обмен визитными карточками ведется строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации, поэтому заранее договоритесь с сопровождающими или переводчиками, чтобы они незаметно показали боссов, иначе можно попасть впросак. Такая задача облегчается при визите за рубеж, поскольку, согласно этикету, первыми должны вручать свои визитные карточки хозяева. Этим правилам особенно строго следуют японцы и корейцы;

- карточку полагается передавать партнеру так, чтобы он мог сразу прочесть ее вслух. При этом следует вслух произнести свою фамилию, чтобы иностранец мог лучше ее усвоить. Лучше называть японца по фамилии, добавляя к ней «сан» – господин, а китайцев и корейцев – «мистер». Американцы, австралийцы, тайландцы предпочитают, чтобы их называли по именам.

Китаец дает и принимает карточку обеими руками, возможно, даже с небольшим поклоном. Этот жест означает для него надежду на плодотворное сотрудничество. Рекомендуются в ответ повторить его действия, чтобы подчеркнуть уважение к партнеру и понимание важности момента. Однако это не является необходимым, лучше быть естественным. На выставке церемония представления сведена к минимуму и происходит быстро, почти автоматически. При этом некоторые партнеры вместо рукопожатия могут поклониться или кивнуть головой. На поклон достаточно ответить вежливым кивком.

В отличие от европейцев, процедура представления у китайцев очень формализована, они могут не улыбаться, даже если слегка шутят, так как с детства приучены скрывать свои эмоции в незнакомой обстановке.

Карточка, оставленная лично владельцем лицу, которому она предназначена, заламывается на четверть справа, чтобы отчетливо просматривался след заломы. Потом она расправляется. Оставляется в тех случаях, когда Вас по какой-либо причине не смогли принять. Залом свидетельствует о том, что вы лично оставили ее, а это знак наибольшего уважения. Если передана с шофером или курьером, то не заламывается;

- ответы на визитную карточку даются также визитной карточкой в течение суток с момента получения (вас поздравили – вы должны поблагодарить);

- если во время национальных праздников Вы оказались в другой стране, поздравляйте первым. Ваши партнеры, находясь в Вашей стране, должны поздравить Вас первыми;

- обязательно отвечать на приглашение на прием в течение 24 часов;
- в резиденции супругов неженатые мужчины оставляют 2 визитные карточки – мужу и жене. Дама никогда не оставляет свою визитную карточку в

доме холостяка. У семейной пары семейная пара оставляет две визитные карточки: карточку супруга – для мужа, семейную – для жены;

- после представления замужней даме мужчина должен не позднее, чем в недельный срок отправить ей и ее супругу свои карточки. Это часто используется для расширения сети контактов. Так как направление визитной карточки равносильно визиту, то к супругу Вы уже можете обратиться с частной просьбой;

- значение аббревиатуры на визитных карточках одинаково для всех стран, проставляется в левом нижнем углу: р.г. – выражение благодарности; р.ф. – поздравление; р.ф.Н.А. – поздравление с Новым Годом; р.ф.с. – выражение удовлетворения знакомством; р.р. – заочное представление; р.р.с. – прощание (при отъезде); р.с. – выражение соболезнования;

- если Вам необходимо познакомиться с представителями бизнеса в другой стране. Вы знакомитесь с консулом, послом или другим официальным лицом из посольства Вашей страны. Рассказав ему о цели визита, о желании быть представленным другому лицу, берете визитную карточку посла, в левом нижнем углу ставите р.р., берете свою визитную карточку с адресом и телефоном, по которому с Вами можно связаться. Обе карточки кладете в конверт и посылаете. Карточка консула – гарантия Вашей серьезности намерений. Если бизнесмен согласен на знакомство, то посылает по указанному Вами адресу визитную карточку с телефоном, по которому Вы можете позвонить.

Проведение переговоров. Встреча.

Встречает тот, кто приглашал, т. е. тот, кто подписывал письмо с приглашением, в крайнем случае, заместитель. Первым подает руку «хозяин». Самое почетное место в автомобиле – на заднем сиденье справа, второе – слева, и только потом – рядом с водителем. Первым садится самый почетный член делегации. Первый визит длится 20–30 мин. На стол ставится минеральная вода и сигареты. Через 10–15 мин после начала беседы могут быть поданы кофе или чай. Спиртные напитки не подаются.

Программа пребывания.

Необходимо составить программу бесед и встреч. Программа может быть внешняя – (Вы ее отдаете Вашим гостям) и внутренняя – (для Вас). Внешняя программа включает название мероприятия и его дату. Внутренняя – название мероприятия, его цель, сроки проведения, место, ответственных и сопровождающих.

Предварительные телефонные договоренности.

1. Наиболее целесообразный промежуток между договоренностью и встречей – 2–3 дня. Встреча, запланированная за две недели, бывает хуже подготовлена.

2. Встречи проводятся, как правило, в служебном помещении партнеров, но не исключена и нейтральная территория. При этом последнее слово в выборе места проведения встречи всегда остается за приглашаемой стороной. Инициатор встречи должен первым идти на уступки.

3. Договариваясь о встрече, рекомендуется оговорить число ее участников,

чтобы не получилось так, что Вы приедете большой группой, а партнер по переговорам будет один. Лучше всего, чтобы количество людей было равным.

4. Необходимо заранее обусловить временные рамки встречи. Обычно она продолжается не более 1,5–2 ч.

5. Договориться о предмете беседы, т. е. какие проблемы будут подняты. Полная фраза будет звучать примерно так: «Согласны ли Вы обсудить такие-то вопросы во вторник, причем я думаю, что часа на обсуждение этих проблем нам должно хватить?».

6. Если Вы что-то забыли и упустили, то перезванивать не рекомендуется. Чтобы так не получилось, надо заранее подготовить список вопросов, которые следует обсудить по телефону.

7. Право на участие в переговорах предоставляется руководителю принимающей организации и лицам, которых он включит в список.

Протокольный список включает: Ф. И. О., место работы, должность. Он передается стороне, с которой Вы ведете переговоры. В свою очередь они посылают Вам свой список накануне переговоров или отдают его в самом начале встречи. Если списка нет, то первым делом при встрече обмениваются визитными карточками.

Подготовка помещения и рассадка участников в комнате для переговоров:

- в помещении должен быть чистый воздух (не прокуренный);
- на стол рекомендуется положить блокноты и ручки, может быть сигареты, поставить минеральную воду и чистые стаканы, пепельницы. Бутылки расставляются группами по длине стола. Если захотите курить, спросите разрешения у соседа слева и справа. Но если первые лица не курят, лучше не курить. В поле зрения руководителя должны быть часы, поскольку напрямую смотреть на часы не рекомендуется. В крайнем случае их надо снять и положить на столе рядом;
- спиртные напитки подавать не рекомендуется. Если Вы в гостях у иностранной фирмы и спиртные напитки поданы, отказывать некрасиво. Могут подаваться чай или кофе. Впечатление производят культура обслуживания и дизайн. В первую очередь обслуживают дам, независимо от их статуса;
- садится сначала самый главный гость. По левую руку располагается переводчик, по правую – заместитель. Можно заранее расставить таблички с фамилиями. Если хозяин и гость садятся на диван, переводчик садится сзади. Остальные располагаются вокруг небольшого журнального столика;
- первых лиц представлять не надо. Они должны пожать друг другу руки и познакомиться.

Проведение переговоров.

1. Сформулируйте конкретные цели переговоров.
2. Составьте план переговоров.
3. Выберите подходящее время и место.
4. Начните разговор с темы, интересующей собеседника.
5. Подчините тактику целям беседы, не отвлекайтесь от намеченной цели.

Открытые вопросы служат для получения информации. Закрытые – для убеждения, получения согласия или отказа от чего-либо, преодоления сопротивления.

6. Старайтесь, чтобы говорил в основном Ваш собеседник. Психологические преимущества у того, кто задает вопросы. Даже убеждать эффективнее с помощью цепочки логически выверенных вопросов.

7. Если Вам что-то не нравится, сначала похвалите, потом укажите на то, что Вам не нравится, затем опять скажите что-нибудь приятное. Первое – создает фон, последнее – остается в памяти.

8. Фиксируйте получаемую информацию.

9. Прекращайте переговоры сразу же после достижения намеченной цели. Человек лучше запоминает то, что было вначале беседы, а делает то, к чему пришли в конце беседы.

10. Ведет переговоры первое лицо. Остальные – только если спросят. Не перебивайте речь лица, ответственного за переговоры, даже если он не прав. Лучше всего распределить роли и вопросы.

11. Инициатива окончания переговоров и ухода принадлежит приглашенной стороне.

12. Если беседа происходит в Вашем служебном помещении, она должна там же и закончиться. Не следует участникам переговоров провожать гостей до лифта, машины и т. д. Надо передать делегацию сотруднику, не принимавшему участие в переговорах, но не тому, кто подавал чай и напитки, а «нейтральному». Обычно он решает все организационные и бытовые вопросы.

Оформление записи переговоров или деловой беседы.

В записи переговоров должны быть: Ф. И. О. присутствующих, их должности, место работы; дата и место проведения переговоров; продолжительность; по чьей инициативе состоялись; цель переговоров; обсуждаемые вопросы; позиции сторон; высказанные соображения; возражения; достигнутые договоренности; все, что может иметь дальнейшие последствия; объем материалов, которыми обменялись; выводы из переговоров; целесообразность продолжения контактов.

Переговоры могут сопровождаться подписанием договора или контракта либо иных документов, но могут и не закончиться этим. В любом случае запись деловой беседы провести целесообразно.

Организация и проведение приемов.

Прием – это собрание приглашенных лиц (обычно, официальных) в честь кого-нибудь или чего-нибудь. Прием считается официальным, если на него приглашены исключительно официальные должностные лица.

Наиболее торжественными по своему характеру и наиболее почетными видами приемов являются завтрак и обед. Первый длится 1–1,5 ч в промежутке от 12 до 15 ч, форма одежды – повседневный костюм и платье.

Чай проводится между 16 и 18 ч, этот прием организуется обычно женщинами. Продолжается он обычно 1,5–2 ч. Форма одежды – повседневный костюм и платье.

Обед – наиболее торжественный вид приема, продолжительность 2–2,5 ч

при этом все время гости проводят за столом. Время начала – от 19.30 до 21 ч. Гостям рассылаются приглашения по списку, в которых содержится просьба об ответе (r.s.v.p.) и указывается вариант приема. Если «Обед с рассадкой», то надо прибыть строго в назначенное время. Форма одежды – парадная (для мужчин – темный костюм, смокинг или фрак; для женщин – вечернее платье). Если на приеме присутствует хозяйка дома, то приглашаются супруги всех присутствующих. Хозяева ждут опаздывающих не более 15 мин. Опоздавший с извинениями подходит к хозяйке, которая не встает с места и не выясняет причину опоздания. Инициатива ухода с приема принадлежит главному гостю.

Другими видами приемов являются чай, фуршет, коктейль, обед-буфет и ужин.

Ужин начинается в 21 ч и позднее. Форма одежды указывается в приглашении, обычно – парадная.

«Шведский стол» или «буфетный обед» проводится в те же часы, но на него можно пригласить гостей больше. «Фуршет» или «коктейль» длится не более 2 ч, в промежутке от 17 до 20 ч в самой неформальной обстановке из всех перечисленных видов приема.

Прием «Бокал шампанского» или «Бокал вина» начинается в полдень и длится около часа. Он проходит стоя. Форма одежды – повседневный костюм и платье. На нем гостям подают шампанское, вино и соки, иногда водку или виски; в качестве закуски – бутерброды, орешки, маленькие пирожные, фрукты.

На официальном приглашении указывается титул (ранг) приглашаемого без упоминания его имени и имени его супруги. В тексте приглашения употребляется форма «имеет честь пригласить».

После приема рекомендуется послать письмо с благодарностью или карточку с р.г.

Рекомендации. Не отказывайтесь посещать вечера и приемы – это прекрасная возможность лучше узнать своих коллег и показать, что Вы – командный игрок. Не пейте слишком много, Вы можете потерять контроль над собой и сказать лишнее. Не проявляйте фамильярности, но и не одевайтесь слишком строго и фамильярно. Всегда предварительно уточняйте формат вечера.

9. Национальные особенности ведения переговоров

США. Не рекомендуется спрашивать о национальной принадлежности, заработке, прибыли, партии. Можно говорить о семье. Принят тщательный подход к организации встречи, исполнению намеченного, выполнению обязательств, подготовке информации. Ориентированы на последовательную проработку вопросов. Не используют наличные, пачка купюр вызывает подозрения в несерьезности, также, как и броская одежда. Любят точность и не терпят эмоциональных всплесков, пошлости, панибратства.

В **Англии** существует определенная дистанция между руководителем и его подчиненным, которая никогда не нарушается. Самое главное в одежде для англичан – это галстук. По нему определяется социальное положение и

благосостояние

Рукопожатие употребляется редко, только при первом знакомстве. К незнакомым людям обращаться не следует. Не принято целовать руки женщинам и делать им публичные комплименты.

Англичане ценят деликатность и вежливость, уважительное отношение к женщине, скромность, сдержанность, точность, соблюдение обещанного. Не переносят излишнюю разговорчивость, демонстрацию ума и эрудиции. В Англии очень важна манера держаться за столом.

Принято говорить о погоде, спорте, семье. Анекдоты могут не понять. Никогда не держите руки на столе. Не перекладывайте приборы из одной руки в другую. Нож все время должен находиться в правой руке, вилка – в левой, с концами, обращенными к тарелке. За столом не разрешаются отдельные разговоры, все должны слушать того, кто говорит. Основная особенность английского стиля – сдержанность. Чтят свои традиции, непоколебимы во всем, что касается соблюдения принципов, правил и законов, но сохраняют приветливость. Поиск компромисса с англичанами требует времени и терпения. Они умеют избегать тупиковых ситуаций, гибки и доброжелательны.

Дарить подарки партнерам в Англии неуместно, можно потерять репутацию, вплоть до потери работы.

Во **Франции** не любят переговоры «один на один», не желают идти на риск и предпочитают жесткую позицию в переговорах, не имея запасного варианта. Французы очень осторожны в делах, откликаются на логику в переговорах и соблюдение общих принципов. Хитроумны, скептически, находчивы. Ведут переговоры преимущественно на французском языке. Не стоит открыто выражать свое несогласие, надо быть дипломатичным. Французы очень щепетильны в вопросах соблюдения дистанции; кроме рукопожатия, трогать собеседника недопустимо.

Не принято вручать подарки своим партнерам, особенно во время первой встречи. Заключение сделки можно отметить ужином. В качестве сувенира можно вручить книгу или лазерный диск. Не дарят белые цветы.

Во время обеда деловые вопросы можно затрагивать только после кофе. К интересующему вопросу подходят постепенно, после долгого разговора на нейтральные темы и как бы вскользь. Демонстрируя свой интерес, Вы оказываетесь в роли просителя. Не рекомендуется обсуждать вопросы вероисповедания, положение на службе, доходы и расходы, болезни, семейное положение, политические пристрастия.

В **Германии** не любят неопределенность, все планируют заранее, тщательно прорабатывают свою позицию, вопросы обсуждают последовательно. Немцы пунктуальны, рациональны, расчетливы, соблюдают формальности. Надо называть титул каждого, с кем разговариваете. Стремятся сами удостовериться в наличии тех или иных возможностей, не жалеют на это времени и средств, если их интересует сам проект. Предпочитают строгий стиль в одежде. Вежливы – это их внутреннее состояние. Бывают обидчивы, но вида не показывают. Деловые встречи могут назначить на обед. Деловые связи с немцами можно успешно начать устанавливать путем обмена письмами. В

отличие от англичан, рекомендация не обязательна. Обращаться к ним следует только по фамилии. Обращение по имени к партнеру из Германии допустимо, если только он сам это предложил.

Личные отношения наладить трудно, шанс есть только, если увлекаетесь теннисом или гольфом. Подарки в деловом общении дарить не принято.

Ни в одной компании шеф и другие работники не принимают деловых визитеров один на один, без присутствия других сотрудников и коллег. Непростительным нарушением этикета будет появление в офисе без пиджака.

В **Бельгии** большое значение имеют внешний вид, марка автомобиля. Если бельгийский предприниматель приехал в гости, то первое, на что он обратит внимание, – на автостоянку, здание, самое главное – на размер офиса. Именно размерами офиса бельгиец будет измерять благосостояние. Шутки по поводу бельгийцев и французов поддерживать не рекомендуется.

В **Голландии**, в отличие от Бельгии, не стоит демонстрировать свое богатство и силу. В офисе голландского предпринимателя можно появиться без пиджака и это не будет воспринято как неуважение. Главное, достигнуть соглашения и заключить контракт.

В **Швеции** деловая этика близка к немецкой, но не столь суха и строга. Отличается надежностью. Поздравления к Рождеству и Новому году могут быть или открыткой, или деликатесами. Принято поздравлять с днем рождения или какими-либо датами недорогими подарками.

В **Дании** отношения на работе весьма неформальны. Руководители могут обедать с подчиненными за одним столом. Датским предпринимателям свойственна открытая манера общения.

В скандинавских странах обмен подарками, в том числе и весьма дорогими, очень широко распространен.

В **Ирландии** не стоит открыто выражать свое несогласие. Соглашения можно достичь благодаря умению ирландских предпринимателей мыслить конструктивно. Ирландцы отличаются отменным чувством юмора. Они открыты в общении, куда менее сдержанны, чем их соседи-англичане.

В **Испании** если Вас просят остаться на завтрак, не принимайте этого приглашения: оно является простой формальностью. Только после третьего раза можно принять приглашение, так как на этот раз оно будет искренним, а не только актом вежливости. Не следует наносить визиты в часы послеобеденного отдыха. Здесь любят устраивать деловые встречи за обеденным столом, при этом первым начать переговоры должен организатор встречи.

По случаю праздников принято оказывать знаки внимания партнерам по общению.

В **Португалии** первым делом обратят внимание на Вашу одежду и манеры поведения. Деловые встречи часто проходят в поздние часы.

В **Греции** не стоит говорить о политике. Греческие бизнесмены не любят также длинных деловых писем.

В **Италии** предпочитают строгий стиль в одежде, итальянцы чопорны. При представлении называйте только фамилию и затем пожимайте руки. Темпераментны, порывисты, но их практика ведения переговоров не отличается

от норм большинства европейских стран. Необходим переводчик.

В Швейцарии не любят сравнений с немцами, проверяют все до мелочей, всегда держат слово, пунктуальны, педантичны. Нарушение обещаний чревато разрыву отношений. На работе принято обращаться к коллегам на «ты». Характерна открытость в общении, но им лучше не подражать, в крайнем случае, можно появиться в офисе без пиджака.

В Финляндии на большие праздники принято дарить открытки. Если дарить подарки, то они не должны быть очень дорогими.

В Японии люди самокритичны и ответственны, чопорны и протокольны. Поддакивают, даже если не согласны и отказывают. Не рекомендуется спешить, начинать следует со второстепенных вопросов. Не приветствуются разговоры о домашних делах, японцы замкнуты. Предпочтительнее поклон, а не рукопожатие. Судят о человеке в первую очередь по его принадлежности к той или иной группе. Очень сложно наладить деловые контакты путем переписки и телефонного общения. Вы подчеркнете свое уважение к японцу, если будете вручать ему или принимать от него предметы двумя руками. Не шутите в деловой обстановке. На первой деловой встрече с представителями японских организаций принято обмениваться материалами о своих фирмах: профиль, адрес, фамилии и должности руководящих лиц, основные этапы развития, текстовые и графические материалы, информация о технологиях и услугах. Возможно обсуждение дел и по окончании рабочего времени.

В Китае с почтением относятся к официальному статусу и предпочитают длительные обсуждения без «кавалерийского наскока». Ориентированы на культуру, традиции, обряды и символику. Долгосрочная память преобладает над оперативной.

Арабский Восток. Не поддерживают деловые отношения с женщинами, не любят спешку в переговорах. Ливанцы более общительны и терпимы, но и более изворотливы. Кувейтцы или саудовцы сдержаннее, но и более надежны.

Необходимо запомнить, что чем севернее мы перемещаемся, тем большее расстояние люди устанавливают между собой и другими. Например, англичане предпочитают держаться подальше от Вас, на Ближнем Востоке обидятся, если Вы далеко встанете, японец прикроет рот ладонью, когда засмеется, чтобы его дыхание не коснулось Вас.

ТЕМА 3. ДЕЛОВОЙ ИМИДЖ И ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ. ПРИЕМЫ И СПОСОБЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ

Вопросы:

1. Имидж и его слагаемые.
2. Принципы создания имиджа.
3. Формула воздействия имиджа.
4. Создание имиджа.
5. Деловой этикет.
6. Использование знаков внимания (строкусов)
7. Деловая переписка.
8. Понятие стресса и стрессоустойчивости.
9. Саморегуляция.

1. Имидж и его слагаемые

Часть культуры делового общения составляет создание собственного имиджа. Без привлекательного имиджа трудно рассчитывать на высокую репутацию в деловых кругах.

Имидж – сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо [37]. Т. е. имидж – это особый психический образ, сильно и определенным образом влияющий на эмоции, поведение или отношения личности либо группы [3].

Стереотип чаще всего рассматривается как весьма упрощенный, но в то же время устойчивый психический образ, основанный на обобщении личного опыта, предвзятых представлениях, стремлении быстро понять смысл и сущность явления. Стереотипные оценки и установки сильны и основаны прежде всего на эмоциях, переживаниях, симпатиях или антипатиях. Отсюда не только их предвзятость, но и высокая регулирующая сила – стереотипы во многом определяют поведение и отношения людей. Этим и определяется высокая регулирующая сила имиджа.

Кроме этого, мы можем жить не только в реальном, но еще и в иллюзорном мире, далеком от реальности, так как в большинстве случаев имеем дело не с истинной информацией о ком-либо или о чем-либо, а со специально сконструированными ее образами, как правило, имеющими характер стереотипов и установок.

Определенным имиджем может обладать политический деятель, профессия, товар и пр. Формирование имиджа происходит стихийно, но чаще оно – результат работы специалистов в области политической психологии, психологии рекламы, маркетинга. Самый эффективный путь создания имиджа – использование средств массовой коммуникации. Наличие, характер и действенность имиджа выявляются в специальных исследованиях с помощью методик контент-анализа, специальных шкал и пр.

В России в 1991 г. был создан Центр прикладных исследований имиджа. Увидели свет публикации по проблеме имиджа и даже заявлена новая наука –

имиджелогия. На формирование привлекательного имиджа тратятся огромные средства, особенно в период избирательных кампаний. Сегодня ни одна звезда, ни один серьезный политический деятель не обходятся без имиджмейкера.

Имидж – английское слово, обозначающее «образ», «ореол».

Образ – субъективная картина мира или его фрагментов, субъективная представленность предметов внешнего мира, обусловленная как чувственно воспринимаемыми признаками, так и гипотетическими конструкциями [37]. Включает в себя самого субъекта, других людей, пространственное окружение и временную последовательность событий.

Говоря об имидже как образе имеем в виду два аспекта образа: формирование представлений о внутренних качествах через внешние и побудительную (мотивационную) силу образа. В этом смысле образ может быть не только у человека, политика, бизнесмена, но и у товара, фирмы, идей.

Можно сказать, что имидж – это манипулятивный, привлекательный, легко трактуемый психический образ, воздействующий на эмоциональную сферу человека (иногда на его подсознание), а через них – на поведение и выбор человека. Во время сильного эмоционального впечатления снижаются механизмы контроля. Вот в чем главное отличие имиджа от психического образа, отражающего характеристики кого-либо или чего-либо.

Понятие имиджа включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Оно говорит как о внешнем облике, так и о внутреннем мире человека, о его психологическом типе. Мы постоянно, хотим того или нет, создаем свой имидж, другой вопрос – насколько удачно мы это делаем, какими нас воспринимают другие.

2. Принципы создания имиджа

Сила иллюзорного мира велика, так как он психологически более комфортен, чем мир реальный. Иллюзорный мир все же часто пересекается с миром реальным. Во время этих «пересечений» он обязательно должен быть похожим на него. Взаимодействие между миром реальным и миром иллюзорным осуществляется по схеме: метафора (выразительный, легко запоминающийся образ чего-либо); герой (олицетворяющий реальность, время или борьбу с ними); знак (характерная символика, внешность, поведение и пр.).

Их поиск и составляет главное психологическое содержание и имиджмейкерской, и рекламной деятельности.

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие принципы [1]: принцип повторения; принцип непрерывного усиления воздействия; принцип «двойного вызова».

Принцип повторения опирается на свойства человеческой памяти: хорошо запоминается та информация, которая повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое сообщение своим.

Принцип непрерывного усиления воздействия обосновывает наращивание аргументированного и эмоционального обращения, например: «Это только для Вас» или «Я – для Вас» и т. д. Постепенное наращивание усилий воспринимается

более положительно. Именно постепенное, а не взрывное. Это связано с тем, что человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации. Когда информация переходит порог возможного, происходит блокировка каналов восприятия и переработки поступающего информационного потока. Постепенное и непрерывное наращивание усилий воздействия ведет к желаемым сдвигам.

Принцип «двойного вызова» означает, что сообщение воспринимается не только и не столько разумом, – важнейшую роль играют подсознательные психические процессы, эмоциональная сфера психики человека.

Разум – в психоанализе З. Фрейда собственно «Я» – в психической жизни людей играет довольно скромную роль. Чтобы побудить человека к действию, надо сделать ему «двойной вызов», т. е. обратиться к сознанию и подсознанию. Следовательно, секрет воздействия имиджа, как и рекламы, – в обращении к бессознательному – недоступному, но реальному.

Чтобы сыграть свою роль, имидж должен привлечь к себе внимание людей, направить их активность в нужном направлении, а затем осуществить управление поведением человека.

3. Формула воздействия имиджа

Воздействие имиджа на людей происходит по формуле AIDA, где A (*attention* – от англ. «внимание») – привлечение *внимания*; I (*interest*) – пробуждение *интереса* к имиджу; D (*demand* – от англ. «требование», «потребность») – возбуждение *потребности* осуществить действие; A (*action*) – побуждение к совершению *действий* [2, 4].

Итак, схема поэтапного управления поведением людей с помощью демонстрации имиджа: привлечение внимания – пробуждение интереса – создание потребности – спровоцированное действие.

По силе воздействия можно расположить по убывающей следующие составляющие образа: одежда, прическа, манеры, голос, жесты, мимика, позы, осанка.

Во многих случаях имидж менеджера – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а потому правильного выбора модели поведения. Каждый осваивает те модели поведения, которые приносят успех. Чем объективнее представление о своем поведении, основанное на реакции людей, тем действеннее будет стратегия и тактика этого поведения.

Смешанные команды являются наиболее эффективными. В них царит более позитивная атмосфера. Женщины реализуют тактическое мышление и поддерживают активные контакты с коллегами, клиентами и партнерами, а мужчины занимаются разработкой моделей стратегического развития организации. Женщины более успешно занимаются экспертной работой.

4. Создание имиджа

При создании имиджа надо учитывать следующие его характерные особенности. Имидж – объект идеальный, оценить его можно только изучая реакции на него. Имидж предполагает сильный эмоциональный отклик. Эффективный имидж целостен, непротиворечив и неустойчив, его надо постоянно «подкреплять», в него возможно внесение корректив при необходимости.

Сложность конструкции имиджа будет мешать его восприятию как стереотипу. Он должен содержать ограниченное число компонентов.

Имидж должен быть в какой-то мере реалистичен. Явное приукрашивание достоинств ведет к снижению доверия.

Эффективный имидж должен обладать свойством variability, динамичности.

При формировании эффективного имиджа надо отчетливо представлять, какой конкретно имидж необходим. Это определяет стратегию и содержание деятельности по его созданию.

Созданы типологии имиджа на основе базисных оснований. *Направленность проявления.* В этом случае имидж бывает внешним, т. е. проявляющимся в основном во внешней среде (фирменный стиль, логотип, слоган, интерьеры офиса и т. д.) и внутренним, формируемым как впечатление о работе и отношениях персонала, если идет речь о имидже организации (корпоративные отношения, этика поведения, особенности делового общения, традиции и т. д.). Между первым и вторым должны быть тесные функциональные связи. Их несовпадение вызывает недоверие.

Второе основание – это *эмоциональная окраска* имиджа: позитивная или негативная.

Третье основание – *целенаправленность*. По данному основанию выделяют имидж естественный, складывающийся стихийно, без рекламных акций и искусственный.

Четвертое – *степень рациональности восприятия*. Когнитивный имидж дает специальную информацию, ориентированную, главным образом, на людей сведущих, узких специалистов. Эмоциональный ориентирован на широкую аудиторию и призван вызвать сильный эмоциональный отклик.

Пятое основание – это *содержание имиджа*, соответствие специфике деятельности. Выделяют имидж политический, руководителя (и его команды), организационный, территории (города, региона, страны), идеи, проекта.

Рекомендации по улучшению профессионального облика делового человека.

1. Следите за своей речью. Почти невозможно сохранять блестящий профессиональный имидж при бедном запасе слов.

2. Попробуйте понять, как получается у других излучать особый положительный импульс.

3. Поборите в себе страх не нравиться другим. Сохраняйте три качества характера: самоконтроль, самообладание, уверенность в себе.

4. Обратите внимание на интерьер кабинета и на аксессуары.

5. Относитесь к своей одежде, как к вложению капитала.

Средства, используемые для создания имиджа.

- На первом месте находится цвет, который влияет на человека на подсознательном уровне. Для женщин хорошее сочетание черного с белым, шоколадного с белым, красного с белым, сине-зеленого с белым. Самая деловая палитра – синяя. Также деловыми цветами считаются темно-серый, коричневый, черный цвет – как этикетный, оливковый, бежевый, светло-серый. Если женщина-руководитель – властная, хочет выделиться – хорош красный цвет. Сочетание темно-коричневый – синий усиливает восприятие бескомпромиссности. Коричневый с оливковым или зеленым – усиливает восприятие практичности, приземленности. Синий с серым или черным – подчеркивает официальность, нейтральность и холодность.

- На втором месте по влиянию на подсознание стоит форма. Использование делового платья с жакетом или юбки с жакетом поднимает доверие и авторитет.

Когда вам надо внушить представление о себе как о человеке рациональном, организованном, собранном, надежном, деловым, рекомендуют сочетание прямых, жестких линий, силуэтов, блуза с прямоугольными карманами, квадратная сумка. Непредсказуемость, изменчивость создают волнистые, спиралеобразные линии: расклешенная юбка, рюши, воланы, прическа с локонами. Легкость, невесомость, «духовное начало» подчеркивают вертикальные линии: облегающая длинная юбка, узкое платье формы «сигарета», вертикальный падающий шарф. Динамика, напряжение, резкая перемена заложены в диагональных линиях, имидж резкий, непредсказуемый, темпераментный, взрывной, замыкающий на себя внимание окружающих. Овальные формы создают ощущение уюта и защищенности, позитивное, миролюбивое состояние. Свободная одежда из мягкого трикотажа, накидки, шали, береты.

- Структура поверхности. В деловой сфере материалы рекомендуются гладкие, ровные, нейтральные, превосходного качества, добротной выделки и высокой цены. Орнаментные ткани используются только в качестве дополнений: блуза, рубашка, платок, шарф, галстук. Орнаменты могут быть легкие геометрические. Женщинам обязательны чулки в любое время года, туфли на каблуке 3–5 см, однотонные, неяркой расцветки.

Стиль одежды может повлиять на успех в деловых контактах, а правильно выбранный костюм способствует созданию нужной рабочей атмосферы.

5. Деловой этикет

Деловой этикет – это правила и нормы, которые регулируют поведение человека в стандартных ситуациях деловой коммуникации. К ним относятся: общение лицом к лицу и по телефону, деловая переписка, видеоконференции. Также важен внешний вид: дресс-код – часть делового этикета.

Соблюдение правил помогает формировать благоприятное впечатление о человеке и завоевывать доверие коллег и партнёров.

Знание делового этикета позволяет демонстрировать профессионализм и компетентность, что важно для построения карьеры и развития бизнеса. Нарушение правил делового этикета может поставить под сомнение профессиональные качества.

Деловой этикет способствует эффективному общению и ведению переговоров. Знание и применение правил этикета позволяет избегать недопонимания и находить компромиссы в спорных ситуациях.

Этикет – это универсальное средство взаимодействия людей в обществе, при котором появляется понятие приемлемой и одобряемой нормы поведения в целом, для всех. На повседневном обывательском уровне меньше шансов, что будут возникать конфликты или недопонимания с учётом того, что мы ведём себя не одинаково. Это касается не только глубоких личностных ценностей, приоритетов и взглядов на жизнь, но и базового представления о том, что считать приемлемым, а что – уже за гранью допустимого.

Для снижения уровня проблем во время коммуникации – особенно с малознакомыми людьми – не спорить, кто должен проявить больше уважения друг другу или кто должен был прийти раньше на встречу, желательно научиться следовать рекомендациям делового этикета. Это позволит сосредоточиться на ведении дел и сути вопросов, ради которых организована встреча. К тому же на бессознательном уровне начинает работать система «свой – чужой». Если человек так же культурен, как и мы, то с ним можно иметь дело, а если нет, то вряд ли мы согласимся на сотрудничество.

Знание этикета – это часть имиджа делового человека. Несмотря на либерализацию многих стандартов, достойный стиль поведения и самопозиционирования высоко ценится в обществе. Это долгосрочное вложение в деловую репутацию.

Не стоит забывать про разные культурные аспекты и традиции, влияние религии и устоев. Когда мы общаемся и ведём дела с представителями других стран и народов, важно помнить о принципах и стандартах деловой межкультурной коммуникации.

Чем деловой этикет отличается от корпоративной культуры

Деловой этикет – фундамент корпоративной культуры. Чаще всего он не противоречит нормам поведения в конкретной компании. Правила делового общения и корпоративная этика основаны на уважении к людям. Компании, которые не соблюдают этикет, могут столкнуться с недовольством сотрудников и клиентов.

В большинстве случаев корпоративная культура основана на правилах традиционного делового этикета. Мало кто придумывает корпоративную культуру совсем с нуля – в основе как раз и лежит этикет делового общения. Дальше корпоративная культура уже нанизывает, как бусины, дополнительные специфические аспекты на вот эту ось классического бизнес-этикета. Это делается для того, чтобы корпоративная культура отвечала тем ценностям и миссии, которые компания перед собой ставит.

В основе корпоративной культуры консервативной компании, скорее всего, будет лежать строгий формат делового взаимодействия: обращение только на «Вы» и по имени и отчеству. Компания креативная, работающая в сегменте b2c и привлекающая больше молодёжи, вероятно, поставит в основу деловых коммуникаций обращение друг к другу на «ты» и только по имени. Подобные специфические отличия могут проявляться в разных аспектах. Но вот чего быть не может, так это противоречия корпоративной культуры нормам делового этикета. Этикет основан на уважении. В этом его суть: позволить всем комфортно сосуществовать друг с другом, не задевая ничьё достоинство и не ущемляя ничьих прав и интересов.

В цифровой экономике скорость и масштаб распространения информации невероятно высоки. Плюс есть серьёзное социальное давление, которое связано с широким распространением принципов этики. Когда один из сотрудников или клиентов — особенно если их много — напишет в открытом доступе, что в организации людей не уважают, систематически проявляется дискриминация, то такую компанию ждёт волна общественного негодования. Она может закончиться, только если руководство изменит политику и принесёт извинения. Или всё это может завершиться для компании забвением и так называемой культурой отмены. Не факт, конечно, но риск есть.

Важные принципы делового этикета.

Знание принципов делового этикета помогает избегать затруднительных ситуаций при общении с командой, во время деловых встреч с клиентами и партнёрами. Разберём важные принципы, которые составляют основу делового этикета, укрепляют профессиональные отношения и способствуют достижению целей.

Уважение.

К чужому времени, ресурсам, границам, опыту. Необходимо проявлять внимание и с уважением относиться к различиям во мнениях, а также к интересам и потребностям коллег, партнёров и клиентов.

Пунктуальность

Важно своевременно приходить на встречи и выполнять задачи в установленные сроки. Стараться трезво оценивать все риски, устанавливая дедлайны.

Ответственность

За свои действия и решения. Честность и добросовестность — крепкая валюта. Поэтому нужно стараться выполнять обязательства и соблюдать условия договоров, отказываться от обмана и серых схем. В случае возникновения ошибок — быть готовым их исправлять и компенсировать ущерб.

Вежливость и тактичность

Чувство такта, стремление к справедливости и сохранению равенства прав для всех участников коммуникации — крайне важные составляющие современной деловой коммуникации.

Нужно стремиться развивать эмоциональный интеллект и учиться принимать других людей с их особенностями. Общаться следует спокойным и уверенным тоном. А в конфликтных ситуациях — стараться сохранять

самообладание. В деловой среде нежелательно обсуждать чувствительные и спорные темы: политику, религию, гендер, личные финансы, большой спорт.

А ещё, согласно исследованию портала SuperJob, больше всего на работе опрошенных россиян раздражают сплетни. Поэтому лучше воздержаться от обсуждения внешнего вида коллег, их поведения и личных отношений, коммуникации с руководством.

Профессионализм и компетентность

Последовательное совершенствование хард- и софт-скиллов, получение новых знаний в своей профессиональной области – залог карьерного развития. А стремление к росту создаёт положительный имидж, повышает доверие со стороны коллег, партнёров и клиентов, облегчает коммуникацию. Таким образом, личные карьерные перспективы способствуют общему успеху проекта и компании.

Профессионализм выражается и в способности соблюдать дресс-код. Одежда и внешний вид в целом должны соответствовать деловой обстановке и корпоративной культуре.

Основные правила делового этикета.

ЗНАКОМСТВО.

Чтобы создать положительное первое впечатление и заложить основу для успешных деловых отношений, при знакомстве следует придерживаться следующих правил:

- **Соблюдать иерархию.** В деловой среде пол и возраст вторичны, вектор уважения направлен в сторону старшего по статусу. Младших по статусу представляют старшим. При знакомстве равных по статусу принято первым представлять сотрудника своей компании. Это же правило действует в ситуации знакомства с клиентом.

- **Установить зрительный контакт и проявлять доброжелательность.** При знакомстве и представлении нужно смотреть на собеседника. Во время коммуникации – держаться приветливо и сохранять на лице доброжелательную улыбку. Если нет уверенности, как правильно произнести имя собеседника, стоит непринуждённо, но деликатно об этом спросить. Можно перекинуться парой реплик – смол-ток станет хорошим мостиком к основной беседе.

- **Если уместно, ещё раз назвать своё имя и должность или статус.** Если есть опасение, что сложное имя могли расслышать неправильно, а в указании должности есть значимые нюансы, можно их напомнить, чтобы собеседник не чувствовал себя неловко. В ситуациях, если прежде люди уже пересекались или могли быть заочно знакомы, уместно напомнить об этих обстоятельствах.

- **Правильно пожать руку.** Рукопожатие – важный элемент деловой коммуникации, особенно при знакомстве. Первым подаёт руку тот, кому представляют другого человека. Старший по статусу – младшему.

Рукопожатие не должно быть слишком сильным или слабым. Не стоит долго трясти руку – так затягивают рукопожатия только для фотокорреспондентов. Протягивать руку через стол или через порог считается

невежливым. А не принять протянутую руку – равносильно оскорблению. Другие виды телесных прикосновений в деловом мире считаются некорректными.

ПРИВЕТСТВИЕ.

Правильное приветствие играет важную роль в установлении профессиональных отношений. Вот ключевые правила приветствия в деловой среде:

- **Соблюдать иерархию.** Здесь действует то же правило, что при знакомстве: главный фактор – должностной статус. Поэтому подчинённый первым приветствует руководителя. Далее: мужчина – женщину; младший – старшего.
- **Учитывать вход в коммуникацию.** Первым здоровается тот человек, который зашёл в помещение. Идущий человек первым приветствует стоящего.
- **Использовать официальные формы приветствия.** В формальной обстановке традиционны «Здравствуйте!» и «Добрый день!».

ПРОЩАНИЕ.

В деловой коммуникации правильно прощаться так же важно, как и здороваться. Здесь тоже важен зрительный контакт, доброжелательная улыбка, обмен рукопожатиями. Уходящий первым прощается с остающимися, но помним, что инициатива пожать руку должна исходить от старшего по статусу.

Вот ещё несколько моментов, которые следует учитывать при прощании в деловой обстановке, чтобы закрепить положительное впечатление:

- **Выбрать подходящий момент.** Уходить не попрощавшись считается невежливым. Но прерывать важную дискуссию или выступление другого человека не стоит. Если приходится уходить раньше других, нужно постараться сделать это незаметно, чтобы не прерывать общий ход событий.
- **Поблагодарить за уделённое время и закрепить договорённости.** Уходя – или письменно после встречи, если уйти пришлось незаметно – следует поблагодарить организатора встречи или мероприятия за уделённое время и гостеприимство. Если были достигнуты какие-то договорённости, нужно кратко их подтвердить.
- **Не затягивать прощание и избегать слишком неформальных выражений.** Прощаясь, нужно быть лаконичным и вежливым. Можно использовать универсальные фразы «До свидания», «Всего доброго», «Было приятно с вами встретиться / познакомиться».

ОБЩЕНИЕ ПО ТЕЛЕФОНУ.

Телефонный звонок – довольно сложный формат деловой коммуникации. Ведь по телефону сложно оценить реакцию собеседника, поскольку не видно его глаз и выражения лица. Наладить коммуникацию поможет знание делового телефонного этикета.

Ключевые аспекты делового общения по телефону:

- **Время ответа и беседы.** Отвечать на звонок необходимо до четвёртого гудка – это демонстрирует уважение ко времени и запросу собеседника. Звоня кому-то, уместно подождать пяти гудков. При этом не следует затягивать телефонный разговор: 3–4 минуты достаточно для решения простого вопроса, 5–

6 минут – для более сложного. За это время можно успеть обозначить цель звонка, варианты решения проблемы или задачи – или договориться о личной встрече.

- **Представление и персонализация.** Здраваться нужно, используя всё те же универсальные «Здравствуйте!» и «Добрый день!». «Да» и «Слушаю» не соответствуют нормам делового этикета, их лучше не использовать. В начале разговора следует чётко назвать своё имя, должность и отдел или компанию, а также указать цель звонка. К собеседнику – обращаться по имени.

- **Фокус на разговоре.** При беседе по телефону необходимо сосредоточиться на разговоре и постараться не отвлекаться на посторонние дела. Слушать собеседника внимательно, не перебивая. Есть, пить, курить во время делового разговора не принято – всё это может создавать фоновые шумы и рассеивать внимание.

- **Тон, манера речи и эмоциональный контроль.** Говорить нужно спокойно, чётко и дружелюбно. Даже в сложных ситуациях следует использовать только профессиональный язык, избегая сленга и жаргонизмов.

- **Поведение при помехах.** Если разговор прервался, то перезвонить должен инициатор беседы. Предполагается, что если он позвонил первым, то именно он больше заинтересован в диалоге.

- **Завершение беседы.** Обычно первым завершает разговор тот, кто позвонил. В конце разговора нужно кратко подвести итоги, поблагодарить за уделённое время и попрощаться.

6. Использование знаков внимания (строкусов)

Для производства хорошего впечатления очень важно, какие знаки внимания получает человек от окружающих.

В западной психологии для обозначения любых знаков внимания, которыми обмениваются люди, используется английское слово «строкус», переводимое на русский язык в том числе и как «поглаживание».

Все знаки внимания (строкусы) можно разделить на несколько категорий: положительные – отрицательные, физические – психологические, обусловленные – необусловленные (спонтанные).

Положительные знаки внимания доставляют нам радость, укрепляют в нас веру в свои силы. Они могут проявляться в любой форме: признание наших достоинств, похвала, радость, гордость, восхищение и т. п.

Отрицательные знаки внимания, наоборот, вызывают у нас чувство досады и формируют ощущение принадлежности к неудачникам. Такими знаками могут быть критика, презрение, высмеивание, сожаление, недоверие, неблагодарность.

Важно, однако, подчеркнуть, что отрицательные знаки внимания – это отнюдь не самые плохие знаки, которые человек может получить.

Самое худшее – это нулевые знаки внимания.

Как положительные, так и отрицательные по своему содержанию знаки внимания могут иметь либо физическую, либо психологическую форму.

Различаются эти формы в зависимости от наличия или отсутствия физического прикосновения.

Особое внимание следует уделять физическим знакам внимания.

Можно сердечно пожать руку. Использовать прикосновение на работе, но так, чтобы это выглядело естественным. Дружеское легкое прикосновение к руке может оказать большое положительное воздействие, оно способно и успокоить человека.

Однако прикосновение должно быть правильным, естественным, соответствовать ситуации, чтобы ваши намерения не были превратно истолкованы. Особенно болезненно люди реагируют на высокомерно-фамильярные прикосновения: похлопывание по щеке, плечу, потрепывание по голове и т. п. Такие действия взрослыми людьми воспринимаются как крайняя бестактность. У человека, которого касаются, не должно возникнуть ощущения, что с ним ведут себя запанибрата, фамильярничают.

Все вышеупомянутые знаки внимания (положительные, отрицательные, физические, психологические) могут быть либо обусловленными, либо необусловленными (спонтанными). Обусловленным знаком внимания может быть поздравительная открытка, подарки ко дню рождения и на праздники, премии, медали, надбавка к зарплате в связи с ростом инфляции.

К обусловленным знакам внимания относятся и поздравительные речи, обращение к юбилярам или новобрачным. Короче говоря, обусловленные знаки внимания называются так потому, что они обуславливаются каким-либо событием и их можно спланировать. Поэтому они редко бывают неожиданными, и воздействие их не слишком сильно. Более того, они могут восприниматься как само собой разумеющееся дело, иногда – как форма лести или как свидетельство вашего желания чего-то добиться от человека, которому вы оказываете знак внимания.

Необусловленные знаки внимания более неожиданные и непредсказуемые. Поэтому принимаются они теплее, искреннее и действуют сильнее.

Если же человек получает по преимуществу отрицательные знаки внимания, то у вас развивается комплекс неудачника. Чувствительность к стрессам повышается.

Если все остальные способы получения знаков внимания не срабатывают, их покупают. Купленные знаки внимания называются символами статуса. Их характерное отличие состоит в том, что они радуют лишь до тех пор, пока окружающие видят их наличие.

Примерами вещей, которые часто используются в качестве символа статуса, являются автомобиль, дом, меха, драгоценности, униформа, знаки различия, привилегии и т. п.

Оказывать знаки внимания можно только от чистого сердца. Если оказывать положительный знак внимания неискренне, в глубине души считая, что человек этого не достоин, то как бы человек ни старался, истинное отношение проявится в мимике, жестах, позе, интонациях и т. п., и знак внимания будет отвергнут как проявление лести. Язык тела не лжет.

7. Деловая переписка

Шесть основных правил деловой переписки:

- относиться к собеседнику с уважением и заботой;
- структурировать письмо;
- изложить суть письма в первом абзаце;
- говорить в письме об одном деле;
- обозначить срочность дела;
- вынести важную информацию из вложенных документов в письмо.

Уважение – это отношение к получателю «на равных», уважение к его времени и вниманию. Забота – помощь в выполнении задачи или просьбы. То есть можно, например, подготовить данные в удобной форме.

Уважение собеседника подразумевает подробное описание задачи и помощь в ее решении.

Структурируйте письмо. Структурирование сообщения – тоже проявление заботы. Не обязательно делать в письме подзаголовки, красиво выделять важные мысли или выносить что-то «на поля». Даже если просто разделить текст на абзацы и пронумеруете вопросы, читать письмо уже будет легче.

Говорите в письме об одном деле.

Людям проще решать задачи по одному проекту, а не по разным. Поэтому в одном письме лучше говорить об одном деле. Иначе получатель может отложить ответ до момента, когда у него появится время разобраться во всех вопросах.

Дело не только в том, как получателю проще решать задачи, – дело ещё и в их количестве. Если в сообщении перечисляют несколько задач, одна или две из них «теряются» – их не решают. Скорее всего, так происходит, потому что человек начинает делать другие задачи – по его мнению, приоритетные, – а о других просто забывает.

Как общаться по email, в мессенджерах и соцсетях.

Деловую переписку чаще всего ведут по почте, но ещё по работе общаются в мессенджерах и социальных сетях.

Email. По email работу обсуждают чаще всего, особенно в крупных компаниях. Вот правила общения по email:

- Укажите тему письма. Это обязательно – от неё зависит, как быстро откроют и прочитают письмо и смогут ли найти его потом, если понадобится. Поэтому в теме нужно описать суть – что желательно или что предлагается.
- Следуйте стандартной структуре. У делового письма есть устоявшаяся структура: имя отправителя → тема → приветствие → суть → вопрос или призыв → подпись → контакты. Приветствовать лучше адресно: не «Добрый день», а «Здравствуй, Андрей!». А вот подпись можно использовать только при первом обращении.
- Отвечайте на письма в течение 1–2 дней. В компании может быть свой регламент, по которому отвечать можно и в течение недели. Но лучше делать это

как можно быстрее, особенно если письмо касается срочных задач. От этого могут зависеть бизнес-процессы.

- Используйте опцию «Ответить всем». Если в переписке участвует несколько людей, отвечайте всем. Если ответите кому-то одному, письмо уйдёт только ему, а остальные не получают важную для них информацию.

Также целесообразно следить за грамотностью и читаемостью: структурировать текст, использовать читаемый шрифт, избегать эмодзи и лишних восклицательных знаков.

Мессенджеры. Это и общедоступные платформы вроде Telegram, и корпоративные мессенджеры. И там и там общение происходит быстрее, чем переписка по email.

Вот список правил, которые стоит соблюдать в мессенджерах:

- Писать в рабочее время. Не все ставят телефон в беззвучный режим – сообщение, отправленное ночью, может разбудить человека.

- Не отправлять аудио- или видеосообщения, если этого не требует рабочая задача. Некоторые не видят в голосовых ничего плохого, а некоторым неудобно их слушать.

- Ограничить объём сообщений. Читать длинные сообщения в мессенджере неудобно. Если нужно что-то описать подробно, лучше отправить письмо на email или организовать созвон.

- Не использовать много эмодзи и стикеров.

Дополнительный совет: если создать корпоративный чат в мессенджере, надо сразу обозначить правила общения в нём. Можно ввести модерацию, но это делают очень редко – обычно за поведением в чате следит руководитель команды.

Социальные сети. В социальных сетях есть важное правило: сразу рассказывать о задаче. То есть не нужно писать «Привет» и ждать ответа – лучше рассказать сразу, кто вы и зачем пишете.

Добавляться в друзья тоже не стоит – немногие принимают заявки от малознакомых людей. Если у человека закрыты личные сообщения, добавиться в друзья придётся – но обязательно укажите в запросе, зачем.

Остальные правила похожи на правила в других каналах.

Что недопустимо в деловой переписке.

Есть вещи, недопустимые в деловой коммуникации в целом:

- переход на личность оппонента;
- нецензурная лексика и оскорбления;
- панибратство и переход на «ты» с незнакомым человеком.

А вот что недопустимо в деловой переписке:

- использование капслока (кроме аббревиатур), множества восклицательных знаков и эмодзи;

- орфографические ошибки в большом количестве;

- спамерские заголовки – например, «Вы обязательно должны это прочитать!»;

- использование жаргонных слов и сленга, непонятных адресату.

8. Понятие стресса и стрессоустойчивости

Разрешение тех или иных ситуаций в управлении провоцирует, как правило, состояние психической напряженности личности. Если руководитель или работник перегружены заданиями, а время их выполнения ограничено, то возникает типичная стрессовая ситуация. Поэтому в управленческой деятельности очень важно знать индивидуальные характеристики здоровья и учитывать их при регулировании фаз труда и отдыха.

Обычно выделяют три вида здоровья: физическое; психическое; духовное. Психическое здоровье оценивается по трем основным критериям:

- адаптации;
- социализации;
- индивидуализации.

Применительно к здоровью, под адаптацией понимается способность человека осознанно относиться к функциям своего организма, способность регулировать свои психические процессы (управлять своими мыслями, чувствами, желаниями).

Социализация, применительно к здоровью, понимается в трех основных проявлениях:

- человек реагирует на другого человека, как на равного себе;
- человек признает существование норм в отношениях между людьми;
- человек признает необходимую меру одиночества и относительную зависимость от других людей.

Критерием успешной социализации является способность человека жить в условиях современных социальных норм, в системе «Я-другие».

Индивидуализация понимается как способность:

- осознавать собственную неповторимость и индивидуальность как ценность и не позволять разрушать ее другим людям;
- сопоставлять свою индивидуальность с проявлениями индивидуальности других людей.

Среди всего комплекса проблем, связанных с понятием психических состояний, наибольшее значение для психологии управления имеет, безусловно, проблема управленческого стресса и контроля над ним.

Стресс. Это понятие ввел канадский врач Г. Селье в 1936 г. для обозначения обширного круга состояний психического напряжения, обусловленных выполнением деятельности в особенно сложных условиях и возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия – стрессоры [37].

В зависимости от вида стрессора и характера его влияния выделяются различные виды стресса, в самой общей классификации – стресс физиологический и стресс психологический. Последний подразделяется на стресс информационный и стресс эмоциональный.

Стресс **информационный** возникает в ситуациях информационных перегрузок, когда субъект не справляется с задачей, не успевает принимать верные решения в требуемом темпе – при высокой ответственности за последствия решений.

Стресс **эмоциональный** появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды и пр. При этом различные его формы – импульсивная, тормозная, генерализованная – приводят к изменениям в протекании процессов психических, эмоциональным сдвигам, трансформации мотивационной структуры деятельности, нарушениям двигательного и речевого поведения.

В управленческой деятельности число стрессоров очень велико, а по своему содержанию они специфичны.

По определению Г.Селье, стресс есть ответ организма на любое предъявляемое ему требование. Стресс – это процесс нашей адаптации к изменениям, он заставляет организм мобилизовывать необходимые силы и двигаться вперед. Нет ничего изначально вредного и полезного, все дело в количестве.

Формула стресса такова: «деятельность–перенапряжение–отрицательные эмоции». Психологически это проявляется в «перегреве» системы внутренней саморегуляции поведения личности, которая работает «под высоким напряжением».

Является ли стресс вредным для нашего здоровья или нет определяется длительностью, интенсивностью, новизной, множественностью стрессовой ситуации. Когда Вы слишком много работаете и сильно нагружены, само по себе это не вредит Вам до тех пор, пока работа доставляет Вам радость и Вам сопутствует успех. Но если к напряжению сил добавляются еще разочарования и неудачи, то существенно повышается риск заболеваний. Подверженность стрессу в результате повышенных рабочих нагрузок зависит от работоспособности человека.

Работоспособность – потенциальная способность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени. Зависит от внешних условий деятельности и психофизиологических ресурсов индивида. По отношению к решаемой задаче можно выделить работоспособность максимальную, оптимальную и сниженную.

В процессе деятельности происходит изменение уровня работоспособности, описываемое с помощью кривой работоспособности, показывающей зависимость эффективности деятельности от времени ее выполнения. Для продолжительной деятельности характерны такие стадии работоспособности:

- вработывание;
- оптимальная работоспособность;
- некомпенсируемое и компенсируемое утомление;
- конечный порыв.

У каждого есть свой индивидуальный предел временного давления стресса. Одни могут выдерживать большие перегрузки длительное время, адаптируясь к стрессу, другие не могут, так как даже небольшая дополнительная

нагрузка выбивает их из колеи. А есть люди, которых стресс стимулирует, они только и могут работать с полной отдачей именно в условиях воздействия стресса. Эти три позиции менеджера по отношению к стрессу можно выразить так: «стресс вола» – для тех, кто к нему адаптируется; «стресс кролика» – для тех, кто избегает его; «стресс льва» – для тех, кого стрессовые ситуации мобилизуют.

Развитие стресса характеризуется наличием трех фаз: тревоги (мобилизации), сопротивления и истощения. На *первой стадии*, если стресс не чрезмерен, состояние тревоги довольно быстро проходит, люди «берут себя в руки» и мобилизуют необходимые ресурсы для осуществления процесса адаптации. Эта стадия обычно полезна. Если стресс чрезмерен, то на этой стадии возможна противоположная реакция – реакция угнетения и срыва, сопровождающаяся резким возрастанием тревоги, эмоциональной напряженности, раздражительности. В самых худших случаях человек оказывается неспособным к конструктивным действиям.

На *второй стадии* человек, миновавший первую фазу, активно сопротивляется вызвавшим стресс воздействиям. Но при длительном воздействии стресса, люди даже с устойчивой к стрессам психикой не могут, в конце концов, избежать разрушающего воздействия *третьей фазы*. На этой стадии стресс из мобилизующего фактора превращается в угнетающий.

Одной из главных особенностей этого процесса является то, что усталость и напряжение накапливаются в организме и различные стрессы взаимно усиливают друг друга, ускоряя наступление фазы истощения. Длительное нахождение человека в этой фазе чревато общим угнетением физиологических систем и психики, нервными срывами, болезнями и даже появлением суицидных устремлений.

Степень подверженности стрессу во многом определяется темпераментом человека. Стресс более всего беспокоит эмоциональных людей. Поэтому у меланхоликов и холериков степень уязвимости выше средней.

Различают **физиологические и психологические** стрессоры.

К **физиологическим** относятся: болевые воздействия, чрезмерная физическая нагрузка, экстремальные температуры, шум, загрязненный воздух, плохое питание, прием ряда лекарственных аппаратов.

К **психологическим** – необходимость принятия решения, нереалистические ожидания и притязания, угроза статусу, ответственность за что-то, обида, переживание, конфликт и т.д. Психологические стрессоры подразделяются на **информационные** и **эмоциональные**.

Для анализа стресса руководителей стрессоры делят на стрессоры служебной деятельности и стрессоры внеслужебной деятельности.

Стрессоры служебной деятельности подразделяются на **общие и специфические**. К **общим стрессорам** относят следующие.

1. **Плохую организацию служебной деятельности** (задержки, безответственность, неритмичность), т.е. отсутствие системы в работе.

2. **Недостаток сотрудников.** Руководитель, кроме своих обязанностей, выполняет еще и обязанности других. При этом либо работа выполняется некачественно, либо дается слишком большой ценой.

3. **Нескоординированный режим рабочего времени** (работа в сверхурочные и неудобные часы). Когда работа заставляет нарушать естественный ритм организма, то накапливается стресс.

4. **Наличие внезапных кризисных проблем.**

5. **Статусные проблемы** (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы служебного продвижения). Возможность служебного продвижения способствует как осознанию ценности собственного профессионализма, так и уверенности в долговременных перспективах.

6. **Заорганизованность, формализм и ненужные ритуалы и процедуры.**

7. **Неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации.** В организации неопределенность может принимать форму частых перемен без объяснений в их необходимости.

Под **специфическими** стрессорами в деятельности руководителя понимаются стрессоры, которые присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность:

1. **Нечеткие ролевые обязанности.** Нечеткий перечень функциональных обязанностей ставит руководителя в очень уязвимую позицию: если он ничего не делает, ему говорят, что он должен действовать, если же он проявляет инициативу, его обвиняют в превышении полномочий.

2. **Ролевой конфликт.** Два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми.

3. **Нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству.** Являются стрессором в случае, если руководитель не может расслабиться и осознать, что работа сделана им хорошо. За нереалистичной оценкой перспектив неотступно следуют отрицательные, тягостные чувства и сама неудача.

4. **Особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя.** Когда предложения и мнения руководителя игнорируются, это вызывает высокий уровень разочарования и напряженности.

5. **Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали.** Ограниченные возможности обсуждения профессиональных проблем, отсутствие поддержки ведет к ощущению одиночества и истощению профессиональных ресурсов и к стрессу.

6. **Особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными.** Трудные клиенты и подчиненные способны вызвать стресс, когда стычки с ними либо абсолютно неожиданны, либо несправедливы. Эмоциональный фактор в деятельности руководителя по отношению к подчиненным может проявляться в двух аспектах. Руководитель должен принимать решения, касающиеся других людей, не руководствуясь при этом чувствами симпатии и антипатии. Но все равно решения эти будут окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным не старался выглядеть руководитель. С другой стороны, руководитель может находиться под воздействием так называемого «синдрома

эмоционального выгорания», когда он воспринимает подчиненного не как «живого» человека, а как некий объект своей деятельности, элемент сложной системы. И тот, и другой подход вызывают время от времени у руководителя стрессы.

7. Особенности управленческого труда. Усилия, необходимые для усвоения новых знаний и опыта, каждый год отнимают все больше времени и энергии. Руководитель или пытается решить непосильную задачу – быть в курсе всех технических новинок, или остается в хвосте с самоощущением своей некомпетентности.

Любому руководителю, наряду с традиционными перерывами в работе, необходимы короткие паузы (от нескольких часов до нескольких дней) между завершением одной служебной задачи и переходом к следующей. Во время этих пауз сбрасывается накапливающееся напряжение, происходит расслабление.

Сама необходимость ежедневно принимать решения, связана с постоянным стрессом, особенно в условиях недостатка служебной информации.

Для **установления степени опасности стрессов** для своего организма полезно знать тип своей нервной системы, текущий уровень стрессовых нагрузок и свою способность им противостоять, т.е. оценить, насколько близко или далеко вы находитесь от фазы истощения.

В качестве ориентиров подступающего нервного срыва используйте следующую совокупность признаков:

- продолжительная, необъяснимая усталость, снижение физической активности;
- хронические головные боли, расстройство пищеварения, периодические боли в спине;
- участвовавшие ссоры с близкими людьми, с коллегами;
- раздражительность, резкая смена настроения, депрессия. Обостренная защитная реакция, сверхчувствительность к критике;
- ощущение перегруженности на работе, нехватка времени;
- привычные дела занимают гораздо больше времени, чем раньше;
- возрастающая тенденция к перееданию;
- злоупотребление курением и спиртным;
- пересыпание;
- ощущение пустоты, чувство неудовлетворенности жизнью, боязнь неудачи;
- скука;
- падение продуктивности и снижение творческого потенциала;
- нежелание и неспособность принимать решения;
- забывчивость;
- возрастающая озабоченность личными ошибками в работе, увеличение их количества.

Для обозначения «мерь сопротивляемости» человека стрессовым воздействиям используется понятие «**стрессоустойчивость**» – способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках.

9. Саморегуляция

Что делать, если Вы оказались в фазах явного стресса? Нужно сесть и подумать над вопросом: «Каким образом это случилось?» Для организации борьбы со стрессами важно знать свою личную сопротивляемость стрессам. В случае, если у Вас пониженная сопротивляемость стрессам или велики стрессовые нагрузки, необходимо обратить пристальное внимание на возможные способы борьбы со стрессами. Универсальным правилом борьбы со стрессами является осознание того, что стресс – это не то, что с Вами случилось, а то, как Вы это воспринимаете [48].

Разделите стрессоры, которые имеют место в Вашей жизни, на три группы:

- те, что можете устранить сами;
- те, что можете ослабить;
- те, что находятся вне Вашей воли.

Продумайте, как можно устранить стрессоры первой группы, ослабить стрессоры второй группы и научитесь правильно относиться к стрессорам третьей группы. Нам неподвластны – цены, налоги, правительство, погода, привычки и характеры других людей и т.д.

Необходимо ставить и добиваться соответствующих Вашим возможностям жизненных целей. Цели выбираются те, которые чуть-чуть выше Ваших реальных возможностей.

Очень важно уметь отличать главное от второстепенного. Необходимо учиться видеть проблему с разных сторон, при этом, воспринимая действительность такой, какова она есть.

Большой стрессовой нагрузке подвергаются работники организации при нововведениях и организационных изменениях в работе. Существуют ***правила, позволяющие снизить воздействие стресса на подчиненных при проведении руководителем инновационных решений***. Оповестите подчиненных заранее и публично об изменениях, которые Вы собираетесь произвести, как бы очевидны они не были. Будьте тверды и последовательны в нововведениях. Вовлекайте подчиненных в процесс планирования и реализации изменений. Это снимет много вопросов. Прогнозируйте и упреждайте невыгодное развитие событий. Лучше действовать, чем реагировать.

Существует много различных вариантов борьбы с негативным воздействием стресса на управленческую деятельность. Наиболее типичные из них:

- рационализировать свой рабочий день;
- планировать работу, и расставить приоритеты заданий в соответствии с их важностью;
- планировать ответственные задания на время энергетического подъема;
- исключить дела, которые не являются необходимыми в Вашей повседневной деятельности. Отправьте их в конец списка дел;
- закончите одно задание, прежде чем приняться за другое.

Незаконченные дела забирают очень много энергии;

- научиться говорить «нет». Это самый эффективный способ;
- резервировать время на незапланированные и спонтанные дела;
- чередовать тактики выполнения работы;
- уметь делегировать полномочия;
- никогда не брать работу на дом;
- не затягивать рабочий день ни для себя, ни для других;
- всегда быть готовым к неожиданностям;
- находить новые увлечения;
- ходить на работу пешком;
- чаще покидать свой кабинет;
- делать паузы в работе;
- активно отдыхать в выходные дни;
- научиться чувствовать приближение стрессовых ситуаций.

Обычно принято разделять способы выхода из стрессовых ситуаций на активные и пассивные. **Активный способ** имеет две разновидности: в одном случае он строится как интенсификация конструктивных действий по организации деятельности, в другом – по типу «внешней бурной реакции», когда руководитель вымещает эмоции на подчиненных. Второй – **пассивный** – способ характеризуется тем, что человек «мирится с ситуацией», подавляет напряжение и загоняет стресс внутрь, не давая выплеснуться эмоциональным напряжениям.

Активные меры противодействия стрессу.

1. **Анализ индивидуальной картины стресса.** Включает составление перечня стрессоров, ранжирование их, планирование реальных и конкретных действий по отношению к стрессорам.

2. **Мобилизация физиологических возможностей организма.** Это: увеличение приема жидкости (до восьми стаканов в день к тому количеству, которое мы выпиваем ежедневно), правильное питание, дыхательные упражнения, физические упражнения. При выполнении *утренней зарядки* важен не столько объем выполняемых упражнений, сколько их регулярность. Упражнения должны включать задачи на гибкость и на выносливость. **Дыхательная гимнастика.** Упражнения для снятия усталости предельно просты: в течение 6 секунд глубоко и равномерно вдыхается воздух, затем в течение 6 секунд следует задержка дыхания и в следующие 6 секунд – медленный равномерный выдох. Пока не снимаются признаки усталости.

3. Психическая саморегуляция.

К основным разновидностям психической саморегуляции относятся:

- релаксация (сознательное нервно-мышечное расслабление в теле);
- аутотренинг (работа с самоприказами через регулирование состояния различных органов и участков тела);
- визуализация (саморегулирование состояний на основе мысленного воссоздания во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там);
- медитация (приведение психики человека в состояние глубокой сосредоточенности путем размышлений).

В качестве профилактики стрессов подходят любые упражнения по созданию и поддержанию положительного настроения.

Включайте психорегулирующие упражнения в свой режим дня. **Улыбайтесь людям как можно чаще.** Это не только улучшит отношение к Вам окружающих, но и поднимет Ваше настроение. Попытки улыбаться при плохом настроении через какое-то время приводят к улучшению настроения. **Осанка.** Чтобы у вас было хорошее настроение, надо выпрямиться, расправить плечи.

Дополнительные приемы, позволяющие снять напряжение:

- перемена положения или места, деятельность позволяет «утилизировать» энергию адреналина;
- смена деятельности: слушание, разговор, чтение, движение, отдых, -все, что отвлекает мысли от стрессовой ситуации;
- снижение значимости события, так как истинной причиной стресса является не само событие, а наше отношение к нему;
- прослушивание расслабляющей музыки;
- регулярные прогулки на свежем воздухе;
- вовлечение на досуге в творческие занятия;
- выполнение одновременно одного дела.

Надо подчеркнуть, что в психологии управления сформулировано также положение об устойчивости к фрустрации как профессионально важном качестве руководителя. Под **фрустрацией** понимают состояния, возникающие в случае невозможности достижения тех или иных значимых для личности целей.

Для повышения устойчивости к фрустрации используют две группы средств.

Главное место среди активных методов принадлежит накоплению и осмыслению так называемого фрустрационного опыта, который содержит ответы на вопросы: какие ситуации уже были ранее, почему они возникли, что помешало в них достижению целей, почему способы действий в них оказались неудачными, как не повторять ошибок, уходя от подобных ситуаций. Отвечая на эти вопросы, руководитель формирует личностный банк данных, содержащий репертуар адекватных способов преодоления состояний фрустрации. Еще более значимо то, что он учится формулировать все более реалистичные цели и задачи, не допуская тем самым возникновения ситуаций фрустрации.

Вторая группа – это средства психологической защиты личности в состояниях фрустрации. Все они объединяются общей формулой: «Если не можешь изменить ситуацию, измени отношение к ней».

Очень специфична для руководителя и готовность к экстренным действиям – способность быстрого и адекватного реагирования на экстренно возникающие непредвиденные ситуации; способность «быстрого включения» в ситуации, а также произвольного изменения своего состояния в соответствии с их требованиями.

Как бы Вы не были устойчивы к стрессам, иногда стрессовая ситуация настигает Вас совершенно неожиданно. Каждому руководителю необходимо знать **меры первоочередной самопомощи в стрессовой ситуации.**

1. В острой стрессовой ситуации не следует принимать (или пытаться

принимать) никаких ответственных решений. Исключения составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении жизни.

2. Медленно сосчитайте до десяти.

3. Займитесь своим дыханием. Оно должно быть медленным. Сосредоточьтесь на ощущениях, связанных с ним.

4. Извинившись, выйдите из помещения. Смочите лоб, виски и артерии на руках холодной водой. Медленно осмотритесь по сторонам и, переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид. Посмотрите в окно на небо. Набрав воды в стакан (в ладони), медленно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, получаемых Вами от этого действия. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабляя шею и плечи, так, чтобы голова и руки свисали свободно к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение 1–2 минут. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно.

Таким образом, вы получили необходимые первичные сведения, которые помогут контролировать рабочие ситуации, приводящие к перегрузкам организма и, следовательно, избежать стресса.

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Понятие и основные принципы деловых коммуникаций (2 часа практическое занятие, 4 часа самостоятельной работы)

1. Деловое общение, виды и задачи.
2. Вербальный и невербальные каналы коммуникации.
3. Деловая беседа, проблемное совещание, переговоры.
4. Публичное выступление. Подготовка, структура выступления, приемы поддержания внимания, ответы на вопросы

Публичное выступление

Перед тем как приступить к подготовке к выступлению, необходимо прояснить следующее: кому я буду говорить (на что настроены), что я буду говорить (основная идея), для чего (цель выступления).

Цель выступления может быть следующая: проинформировать; объяснить; заинтересовать; убедить; переубедить; побудить к действию; воодушевить.

Задача выступления = цель + основная идея.

Построение выступления:

1) вступление (установление контакта с аудиторией и подготовка слушателей к восприятию темы); зачин + введение в тему; ввод в проблему; постановка задач (даются определения понятий, план разговора);

2) основная часть; ее задача – как можно более кратко и лаконично донести до слушателей основную идею выступления и держать все время слушателей в напряжении;

3) заключение – обобщение сказанного, формулировка выводов (5% времени выступления). Концовка выступления должна быть связана с зачином.

Способы изложения материала.

Ступенчатый – материал очередного вопроса базируется на предыдущем. Концентрический – рассмотрение данного явления со всех сторон. Спиральный – переход от общего, относительно поверхностного изложения вопроса к повторному, более глубокому и детальному анализу. Хронологический – рассмотрение процесса или явления в становлении. Логический – системно-структурный подход к явлению. Дедуктивный – переход от общих положений к конкретной ситуации и вывод на основе этого. Индуктивный – переход от анализа фактов и явлений к обобщениям. Сравнительный – сопоставление явлений, процессов или событий. Аналитический – анализ проблем.

Приемы изложения: обзор; описание; информация; пересказ; повествование; характеристика; размышление; пример; цитирование; обоснование; прямые и риторические вопросы; вопросно-ответный ход.

Манера выступления у ораторов отличается за счет темпа речи, стилистики, эмоциональной окраски, глубины изложения, характера связи с аудиторией.

Виды внимания аудитории.

1. Непроизвольное (независимо от воли) – человек сталкивается с чем-то необычным, неожиданным, интересным для него; в поле зрения или слуха человека попадает то, что его волнует, заботит, соответствует практическим интересам и потребностям; действует сильный, меняющий свою интенсивность или контрастный раздражитель.

Не утомляет, но неустойчиво, легко переключается на другие объекты.

2. Произвольное внимание – сознательная сосредоточенность на проблеме усилием воли. Утомляет, сопровождается нервными затратами.

3. Послепроизвольное – возникает как волевое, но потом поддерживается без усилий.

Мобилизация внимания может быть произведена следующим образом: изменение звучания голоса (интонация, темп речи, сила звука); пауза; пример; анекдот; переключение внимания (на подсобный материал, предложение записать, ответить на вопрос, сделать вычисления, сопоставить два мнения); диалог с аудиторией; прямые указания, что вопрос очень важен.

Выход и приветствие оратора – походка уверенная, голова приподнята. Остановиться в том месте, откуда хорошо видны все собравшиеся, а оратор – всем. Сделать паузу, собрать взглядом, охватить всех слева направо. Поприветствовать аудиторию – «Рад вас видеть», «Здравствуйте». Радостная интонация, несомненно, настраивает на контакт лучше. Далее с зачина начинается выступление.

Упражнение. Выступление.

После приветствия нужно произнести 1–2 фразы. Это может быть комплемент собравшимся, вопрос к аудитории, обращение к тем чувствам, которые в данный момент волнуют людей.

План выступления, содержащего анализ проблемы: описание проблемы; причина возникновения; связь с другими явлениями; перспектива развития или разрешения; вывод или предложения.

План делового совещания по предложениям по улучшению работы: существующее положение дел, требующее изменения; суть предложения по улучшению работы; что изменится в результате реализации; возможные отрицательные последствия и как их избежать; конкретные действия по реализации.

Группа разбивается на команды и каждая из них готовит выступление – 2 команды разрабатывают предложения по улучшению работы (городского транспорта, отдела маркетинга) и 2 – проводят анализ проблемы (женщина в деловом мире, положение с сельским хозяйством, проблема наркомании, алкоголизма и т. д.).

Тема 2. Приемы и способы предупреждения и разрешения конфликта.
Ведение деловых переговоров (2 часа практическое занятие, 6 часов самостоятельной работы)

1. Природа конфликтов. Причины их возникновения.
2. Стадии развития конфликта.
3. Управление межличностными и групповыми конфликтами.
4. Урегулирование конфликтов с помощью третьей стороны.
5. Модели поведения на переговорах.
6. Психология эффективного переговорного процесса.
7. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления.
8. Деловой протокол в переговорном процессе.

Тест «Оценка глубины конфликта».

В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, вашему вниманию предлагается данный тест. В тесте определены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Задача заключается в том, чтобы оценить выраженность каждого фактора по пятибалльной шкале для конкретного конфликта. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается – 1 баллом, а правой – 5 баллами. Слабая соответственно наоборот. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта и основных способах управления.

1. Стороны осознают причину конфликта	12345	Стороны не осознают причину конфликта
2. Причина конфликта имеет эмоциональный характер	12345	Причина конфликта имеет материальный характер
3. Цель конфликтующих – устремленность к социальной справедливости	12345	Цель конфликтующих – получение привилегий
4. Есть общая цель, к которой стремятся все	12345	Общей цели нет
5. Сферы сближения выражены	12345	Сферы сближения не выражены
6. Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	12345	Сферы сближения касаются материальных (служебных проблем)
7. Лидеры мнений не выделяются	12345	Замечено влияние лидерских мнений
8. В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	12345	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения

Оценка результатов (рекомендации).

Сумма баллов, равная 35-40 – свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию.

Сумма баллов, равная 25-34 – указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт:

а) если вы **руководитель**, то:

- при **сумме баллов 35-40** – вы должны выступать в роли арбитра и для разрешения конфликтной ситуации в основном использовать административные методы;

- при **сумме баллов 25-34** – вы должны выступать в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим методам;

- при **сумме баллов менее 24** – вы должны выступать в роли воспитателя и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические методы.

б) если вы **выступаете в роли посредника (медиатора)** то:

- при **сумме баллов 35-40** – необходимо предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам с ними в целях снижения остроты противоборства;

- при **сумме баллов 25-34** – можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу;

- при **сумме баллов менее 24** – можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения.

3. Самостоятельное тестирование по следующим тестовым методикам:

- Самооценка агрессивности;

- Оценка межличностных отношений по методике Т. Лири;

Организуется обсуждение результатов тестирования и оказание методической помощи в выработке программы самосовершенствования и самокоррекции поведения.

Тест измерения агрессии

При исследовании конфликтов особое место занимает изучения агрессивного поведения. Определение уровня и типа агрессивности человека может помочь в профилактике межличностных межгрупповых и внутриличностных конфликтов. Агрессивное поведение – это специфическая форма действий человека, характеризующаяся демонстрацией превосходства в силе или применением силы по отношению к другому человеку либо группе лиц, которым стремятся причинить ущерб. Б. Басе разработал тест, оценивающий уровень агрессивности человека. Он был переработан и адаптирован Л.Г. Почебутом в связи со спецификой нашей культура.

ТЕСТ

Предлагаемый тест выявляет Ваш обычный стиль поведения в стрессовых или конфликтных ситуациях. Вам необходимо ответить на 40 вопросов либо «да», либо «нет».

1. Во время спора я часто повышаю голос.

2. Если меня кто-то раздражает, я могу сказать ему все, что я о нем думаю.

3. Если мне необходимо будет прибегнуть к физической силе для защиты своих

прав, я не раздумывая сделаю это.

4. Когда я встречаю неприятного мне человека, я могу позволить незаметно ущипнуть или толкнуть его.

5. Увлечшись спором с другим человеком, я могу стукнуть кулаком по столу, чтобы привлечь внимание или доказать свою правоту.

6. Я постоянно чувствую, что другие не уважают мои права.

7. Вспоминая прошлое, порой я чувствую обиду за себя.

8. Хотя я и не подаю вида, иногда меня съедает зависть.

9. Если я не одобряю поведения своих знакомых, то я прямо говорю им об этом.

10. В большом гневе я употребляю сильные выражения (сквернословлю).

11. Если кто-нибудь поднимет на меня руку, я постараюсь ударить его первым.

12. Я бываю настолько взбешен, что бросаю вещи.

13. У меня часто возникает потребность переставить в квартире мебель или полностью сменить ее.

14. В общении с людьми я часто чувствую себя как «пороховая бочка», в постоянной готовности взорваться.

15. Порой у меня появляется желание зло подшутить над другим человеком.

16. Когда я сердит, то обычно мрачнею.

17. В разговоре с человеком я стараюсь его внимательно выслушать, не перебивая.

18. В молодости у меня часто «чесались кулаки» и я всегда был готов пустить их в ход.

19. Если я знаю, что человек намеренно меня толкнул, то дело может дойти до «рукопашной».

20. Творческий беспорядок на моем рабочем столе позволяет мне эффективно работать.

21. Я помню, что бывал настолько сердитым, что хватал все, что попадало под руку, и ломал.

22. Иногда люди раздражают меня только одним своим присутствием.

23. Я часто удивляюсь, какие скрытые причины заставляют другого человека делать для меня что-то хорошее.

24. Если мне нанесут обиду, то у меня пропадает желание разговаривать с кем бы то ни было.

25. Иногда я намеренно говорю плохие вещи про человека, которого не люблю.

26. Когда я взбешен, я говорю самое злобное ругательство.

27. В детстве я избегал драться.

28. Я знаю, по какой причине и когда можно кого-нибудь ударить.

29. Когда я взбешен, я могу хлопнуть дверью.

30. Мне кажется, что окружающие люди меня не любят.

31. Я постоянно своими чувствами и переживаниями делюсь с другими людьми.

32. Очень часто своими словами и действиями я сам себе приношу вред.

33. Когда люди орут на меня, я отвечаю тем же.
 34. Если кто-нибудь ударит меня первым, я в ответ ударю его.
 35. Меня раздражает, когда вещи и предметы лежат не на своем месте.
 36. Если мне не удастся починить сломавшуюся или порвавшуюся вещь, то я в гневе ломаю или рву ее окончательно.
 37. Другие люди мне всегда кажутся более преуспевающими.
 38. Когда я думаю об очень неприятном мне человеке, я могу прийти в возбуждение от желания причинить ему зло.
 39. Иногда мне кажется, что судьба сыграла со мной злую шутку.
 40. Если кто-нибудь обращается со мной не так, как следует, я очень расстраиваюсь по этому поводу.

Ключ для обработки

Вид агрессии	ДА	НЕТ
Вербальная	1, 2, 9, 10, 25, 26, 33	17
Физическая	3, 4, 11, 18, 28, 34	27
Предметная	5, 12, 13, 21, 29, 35, 36	20
Эмоциональная	6, 14, 15, 22, 30, 37, 38	23
Самоагрессия	7, 8, 16, 24, 32, 39, 40	31

Обработка результатов.

Вначале в соответствии с ключом подсчитываются суммы баллов по каждой из шкал. Всего опросник содержит 5 диагностических шкал агрессивности.

1. Вербальная агрессия (ВА): человек вербально, словами, выражает свое агрессивное отношение к другому человеку, употребляет словесные оскорбления.

2. Физическая агрессия (ФА): человек склонен физически выражать свою агрессию по отношению к другому человеку, и может применить грубую физическую силу.

3. Предметная агрессия (ПА): человек срывает свою агрессию на окружающих предметах.

4. Эмоциональная агрессия (ЭА): у человека при общении с другим человеком возникает эмоциональное отчуждение, чувство подозрительности, враждебности, неприязни и недоброжелательства по отношению к нему.

5. Самоагрессия (СА): человек не находится сам с собой в мире, согласии, у него отсутствуют или ослаблены механизмы защиты «Я», он оказывается беззащитен по отношению к агрессивной среде.

Сумма баллов больше 5 означает, что у человека высокая степень агрессии по этому типу поведения и низкая степень адаптивного поведения.

Сумма баллов составляет 3 или 4 балла, можно говорить о средней степени агрессии и адаптации.

Сумма баллов от 0 до 2 свидетельствует о низкой выраженности агрессивного поведения и высокой степени адаптированности, приспособляемости по данному типу поведения.

Далее высчитывается сумма баллов по всему тесту.

Выше 20 баллов, это означает высокий уровень агрессивности поведения, низкие адаптационные возможности.

От 0 до 10 баллов означает низкую степень агрессивности и выраженное адаптивное поведение.

Тест: Самооценка конфликтности

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?

- а) избегаю вмешиваться в ссору;
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

- а) всегда критикую за ошибки;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) разумеется, я предложу свой план;
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция.

- а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
- б) возмущаюсь, но про себя;
- в) открыто высказываю свое негодование.

6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

- а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
- б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;
- в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

- а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;
- в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

- а) делаю им замечание;
- б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;
- в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

- а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;
- б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;
- в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли вас это?

- а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
- б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;
- в) придираюсь к обслуживающему персоналу – повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

- а) нет;
- б) разумеется, признаю;
- в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Оценка результатов

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Оценку ответов вы найдете в предлагаемой таблице.

	Вопросы										
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандальить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

ТЕМАТИКА ТРЕНИНГА

Психологическая саморегуляция. Методы психологической защиты (2 часа)

1. Стрессоустойчивость. Критерии психического здоровья. Самооценка.
2. Механизмы психологической защиты.
3. Техники регуляции эмоционального напряжения.

Занятие проводится путем отработки слушателями упражнений под руководством преподавателя по формированию навыков психической саморегуляции и освоению методов психологической защиты.

Упражнение 1

«Фокусировка» (формирование навыков саморегуляции)

Упражнение выполняется с закрытыми глазами.

По команде ведущего «Тело!» участники сосредоточивают внимание на своем теле. По команде «Рука!» – на правой руке. Затем идет последовательное сосредоточение на кисти правой руки – по команде «Кисть!», на указательном пальце – по команде «Палец!» и, наконец, на кончике пальца – по команде «Кончик пальца!».

Интервал между командами может составлять от 10 секунд до 2 минут (в зависимости от владения участниками своим телесным вниманием). Если после окончания работы само собой не завязывается обсуждение, ведущему следует расспросить членов группы о том, справился ли каждый из них с заданием, как им это удалось и с какими трудностями они столкнулись. Как правило, чем меньше объем какой-то части тела, тем труднее участникам ее нащупать и захватить своим вниманием. Во время «фокусировки» ведущий может заметить, что кое-кто из занимающихся непроизвольно прибегает к «внешним» методам сосредоточения: приоткрывает глаза и скашивает их в сторону объекта концентрации, склоняет голову, помогает себе мимикой и т.д. Иногда эти движения облегчают «внутреннее» выделение нужной области. Чаще, однако, бывает наоборот: активность внешнего восприятия лишь осложняет дело, создавая массу дополнительных помех.

Упражнение допускает различные модификации. Внимание участников может не только концентрически сужаться, как в описанном варианте

упражнения, но и расширяться или же переходить от одной части тела к другой по произвольно выбранному ведущим маршруту.

Упражнение 2

Приемы регуляции дыхания.

Чтобы было проще объяснить значение дыхания в психической и телесной жизнедеятельности организма, попробуйте вначале поэкспериментировать с ним. Встаньте перед зеркалом и наблюдайте за своим внешним видом, а также попробуйте почувствовать, в каком психическом состоянии вы находитесь, когда будете дышать по-разному. *На каждое упражнение отведите не более 1 минуты (не переусердствуйте, т.к. при некоторых заболеваниях может появиться одышка).*

1. Вначале сделайте следующее: после обычного естественного вдоха выдохните как можно резче.

2. После обычного вдоха попробуйте выдыхать плавно и медленно. Делайте это как можно естественнее.

3. Дыша в естественном ритме, делайте глубокий вдох и выдох, заполняя воздухом все легкие.

4. Осуществляя дыхательные движения в естественном ритме, постарайтесь дышать очень легко и поверхностно – «чуть дышать».

5. Вспомните, как вы запыхивались после пробежки, и подышите таким «собачьим» дыханием, делая быстрые короткие вдохи и выдохи.

Заметили ли вы, что при переходе в другой тип дыхания вы переходили и в другое психическое и физиологическое состояние.

Упражнение 3

Релаксационный тренинг.

Устройтесь удобнее на стуле. Расслабьте бедра и позвольте ногам. Если у вас возникают какие-то мысли или представления, удалите их с выдохом и снова сосредоточьте внимание на ощущении тех мышц, которые вы расслабляете.

Сейчас поработайте самостоятельно, расслабляя сначала стопу, затем голень, бедро и ягодицу. При этом старайтесь чувствовать те мышцы, которые вы расслабляете. Расслабление производите на выдохе.

Сравните сейчас ощущения в левой и правой ногах и попытайтесь оценить, в чем разница в ощущениях.

Теперь все свое внимание переключите на правую ногу и правую ягодицу. Расположите ногу удобно, она должна чувствовать комфорт. Постарайтесь ощутить все мышцы ноги. Чтобы лучше их почувствовать, напрягите свою ногу, пошевелите ею. Ощутите ее на том месте, где она находится реально. Постарайтесь как бы заглянуть внутрь мышц ноги. С обычным естественным выдохом снимите напряжение со всех мышц правой ноги. С выдохом отпустите мышцы на свободу... С выдохом дайте им возможность провиснуть на костях. С выдохом отдайте все мышцы силе тяготения, и они сами расслабятся и отдохнут.

Представьте, что с выдохом по ноге сверху вниз прошла волна выдоха. Она сняла напряжение с мышц и вытолкнула его через подошву.

Постоянно следите за тем, чтобы ваше внимание не ускользало от контроля мышц. Если вы заметили, что представляете какую-нибудь мысль, с выдохом

удалите ее и снова сосредоточьтесь на поставленной задаче – чувствовании и расслаблении мышц.

Поработайте снова самостоятельно. Сосредоточьтесь последовательно сначала на стопе, затем на голени, бедре и ягодице. С выдохом расслабьте те мышцы, на которых остановится ваше внимание.

Ощутите две ноги одновременно. Луч внимания при этом как бы расширяется и охватывает две ноги и обе ягодицы. Почувствуйте их вместе. В тот момент, когда вы выдыхаете, плавно и медленно снимите напряжение с обеих ног. С выдохом расслабьте их одновременно.

Представьте, что вы выдыхаете через ноги. Волна выдоха прошла от ягодиц к стопам и удалила напряжение со всех мышц ног.

Переведите внимание на левую руку, Постарайтесь ощутить ее там, где она находится реально – с левой стороны туловища. Чтобы ее легче было ощутить, напрягите все ее мышцы, пошевелите рукой. Необходимо ощутить руку изнутри, почувствовать ее вес, объем, ее мышцы и кости. Отнеситесь к руке мягко, расположите ее удобно, создайте ей комфорт. Не заставляйте ее расслабляться, просто позвольте ей это сделать. Нужно только убрать напряжение с ее мышц, и они расслабятся сами.

При обычном естественном выдохе удалите напряжение со всех мышц левой руки. С выдохом отпустите все мышцы на свободу. С выдохом позвольте им расслабиться и отдохнуть. С выдохом дайте им возможность провиснуть на костях, отдайте их силе тяготения земли.

Представьте, что выдох вы делаете через всю руку. Волна выдоха проходит от плеча вниз. Она омывает все мышцы и выталкивает напряжение через кончики пальцев.

Поработайте самостоятельно. Почувствуйте последовательно кисть, предплечье, плечо и при выдохе снимите напряжение с тех мышц, которые вы будете ощущать.

Не забывайте контролировать свои мысли. Если мысль ускользает от поставленной цели – ощущения мышц и их расслабления, с выдохом удалите возникшие представления и снова сосредоточьтесь на заданной работе.

Сейчас переключите ваше внимание на ощущение правой руки. Почувствуйте ее реальность, ее объем и вес. Чтобы ее легче было ощутить, ее можно напрячь, пошевелить ею. Вы должны ее не представлять или думать о ней, а ощущать ее изнутри там, где она находится реально. Расположите ее удобно, создайте для нее комфорт. Отнеситесь к ней мягко. Не заставляйте ее расслабляться, только позвольте ей это сделать.

С выдохом удалите с правой руки напряжение. С выдохом позвольте всем мышцам правой руки расслабиться и провиснуть на костях. С выдохом отпустите все мышцы на свободу и дайте им возможность расслабиться и отдохнуть. Главное, не заставляйте их расслабляться, а позвольте им это сделать, когда они не работают, это их естественное состояние – полное расслабление.

Представьте, что выдох вы делаете через всю руку. Волна выдоха скользит по всем мышцам, снимает с них напряжение и выталкивает его через кончики пальцев.

Поработайте самостоятельно. Ощутите последовательно сначала кисть, потом предплечье, затем плечо. С тех мышц, на которых остановилось ваше внимание, с выдохом снимите напряжение и позвольте всем мышцам полностью расслабиться.

Ощутите две руки одновременно. Почувствуйте, что с двух сторон туловища существует две руки. Почувствуйте их и с выдохом расслабьте их вместе, ощущая их как единое целое.

Вспомните о ногах и еще раз почувствуйте их одновременно. Очень часто от излишнего усердия в расслаблении они напрягаются снова. С выдохом снимите напряжение с обеих ног.

Попробуйте почувствовать руки и ноги одновременно, ощущая их как единое целое, и расслабьте их вместе с выдохом. Облегчить одновременное чувство рук и ног можно через ощущение мест их соприкосновения.

Переходим к новым ощущениям тела. Сейчас постарайтесь почувствовать солнечное сплетение (если у вас есть противопоказания для работы с этой зоной, ощущайте область пупка или лобка, согласно п.10 вышеописанных правил). В глубине своего тела в районе солнечного сплетения есть тепло. Постарайтесь его почувствовать. Это место – одно из самых теплых частей нашего тела. Там всегда есть тепло. Постарайтесь обнаружить и почувствовать его. Если вам сложно это сделать, можете представить, что здесь находится теплый воздушный шар или, может, солнышко. От него идут теплые волны и согревают все тело. Постарайтесь хорошо почувствовать это тепло в солнечном сплетении внутри вашего тела.

А теперь с выдохом направьте теплую волну от солнечного сплетения вниз в руки и ноги в самые кончики пальцев и позвольте им согреться от тепла солнечного сплетения.

Еще раз сосредоточьтесь на солнечном сплетении и еще раз хорошенько прочувствуйте тепло в его глубине. С выдохом направьте тепло из солнечного сплетения в руки и ноги.

Сейчас направьте ваше внимание на верхнюю часть спины. Почувствуйте шею лопатки, позвоночник. Здесь у многих людей всегда есть напряжение. Мы как будто носим тяжелый груз на плечах, сковывающий тело и его движения. Если вам сложно ощутить эту скованность, усильте это чувство еще большим напряжением всех мышц спины.

А теперь с выдохом расслабьте их. С выдохом сбросьте этот груз, который вы носите на плечах и освободите все мышцы спины от напряжения.

Можно представить, что выдох вы направляете назад в спину. Он отодвигает спину назад, далеко назад, и раскрывает ее. Постарайтесь почувствовать сзади раскрытое пространство и полное освобождение спины от напряжения. Попробуйте подышать через открытую спину, делая вдох и выдох через шею, лопатки, позвоночник.

Если вам сложно вызвать это чувство, вспомните те ощущения тела, которые возникают, когда вы освобождаетесь от реального тяжелого груза или рюкзака. Можно представить себе то ощущение, которое вызывает выражение «крылья выросли на спине».

Переведите сейчас ваше внимание на ощущение мышц передней стенки грудной клетки. Мы очень часто держим эти мышцы скованными и напряженными, и тогда по ощущениям грудная клетка ощущается как металлические латы или кольчуга. Попробуйте ощутить эту скованность, а затем плавно, спокойно, с выдохом снимите ее. С каждым выдохом удаляйте все остатки напряжения и скованности. Выдыхайте медленно. Спокойно и без сожаления расставайтесь со стесненностью в груди. Позвольте грудной клетке быть открытой, свободной и легкой.

Можно представить, что вдох и выдох вы направляете вперед через раскрытую свободную грудную клетку. Подышите через раскрытую свободную грудную клетку. Вспомните и ощутите в себе состояние, которое определяется выражением «открытое сердце», «раскрытая душа». Попробуйте ощутить одновременно раскрытые грудь и спину, почувствовать полную раскрепощенность вашего тела.

Перенесите ваше внимание на ощущение вашего лица. Постарайтесь ощутить все части лица: подбородок, щеки, веки, нос, лоб. Не думайте о лице, а ощущайте все лицо на том месте, где оно расположено реально. А теперь с выдохом снимите напряжение с мышц лица. почувствуйте, что с выдохом мышцы лица становятся расслабленными и легкими. Ощутите, что с выдохом мышцы лица распластываются, растекаются по костям черепа. С выдохом размягчите все комочки мышц на лице и позвольте им разгладиться и обтекать все кости черепа.

Ощутите, что с расслаблением мышц лица разглаживается и кожа лица. Она становится все более ровной и гладкой. С выдохом разглаживаются все морщины и складки лица. По сосудам кожи и мышц легко и свободно струится кровь, питая все их клетки.

А сейчас ощутите поверхность вашего черепа, его мышцы, кожу, волосы. Осторожно, легко и не торопясь расслабьте вашу голову. Проследите за ощущениями поверхности вашего черепа, обнаружьте места напряжений и с выдохом снимите их.

Ощутите ваш лоб. С выдохом расслабьте мышцы лба. С выдохом позвольте мышцам лба разгладиться и раздвинуться в стороны. С выдохом позвольте мышцам лба еще более разгладиться, раздвинуться в стороны, освобождая и раскрывая центральную часть лба. Ощутите легкость, воздушность и открытость центральной части лба.

Не пытайтесь придумывать эти ощущения и не навязывайте их себе. Просто обнаружьте эти ощущения в себе в этой части тела – на лбу. Когда вы спокойны и естественны, лоб сам по себе расслабляется и становится гладким и ясным.

А сейчас отсюда, сверху, направьте ваше внимание снова на ваше тело. От усердия часто мышцы тела могут снова напрячься. Обнаружьте места напряжений мышц и снова с выдохом снимите это напряжение. С выдохом удалите напряжение со всего тела.

Ощутите себя целиком: свободными, легкими, отдыхающими. Побудьте немного в этом недействующем состоянии.

Вариант активизации сознания перед выходом из состояния релакса.

А) Представьте, что вы находитесь на берегу моря ранним утром. Только что взошло солнце, которое освещает ровное, спокойное море. Перед вами гладь бескрайнего спокойного моря, блестящего под солнцем. Легкий ветер шевелит ваши волосы, холодит лоб. Ровная спокойная гладь моря слегка шевелится, накатываясь на берег легкой волной. Над вами бесконечный простор яркого голубого неба. В голубом небе вы видите белую чайку, свободно и легко летящую над морем. Проследите за ее полетом. Ощутите эту легкость, свободу и раскованность движений птицы. Ощутите эту свободу и раскованность в своем теле. Представьте, что вы идете по берегу моря.

Б) Представьте, что вы находитесь на вершине высокой горы. Осмотритесь вокруг. Далеко внизу осталась долина, где вы жили со своими заботами и тревогами. Сейчас перед вами расстилается бесконечный простор земли – ровный неподвижный пейзаж. Легкий ветер шевелит вам волосы, холодит лоб. Перед вами неподвижный бесконечный простор земли. А над вами – бесконечный неподвижный простор неба. Вы находитесь между бесконечным простором земли и бесконечным простором вселенной. Перед собой в небе вы видите парящую птицу. Она имеет вес, объем, но как она свободно и легко держится в воздухе, как раскованны и свободны ее движения, поддерживающие ее в воздухе. Ощутите эту легкость, свободу и раскованность движений птицы. Ощутите эту свободу и раскованность в своем теле. Представьте себя на месте птицы. Попробуйте ощутить себя без опоры, парящим в воздухе. В парении вы приближаетесь к земле. Земля все ближе. Вы приземляетесь в самом прекрасном месте Земли. Представьте себе его или вспомните уже виденный ранее пейзаж. Осмотритесь. Как прекрасен и совершенен этот мир! Здесь сердце наполняется радостью от созерцания природы, от ощущения красоты и совершенства жизни в себе. Представьте себя идущим в этом месте.

Выход из состояния релакса. Ощутите свои легкие и свободные движения. Тело движется легко и свободно. Вас легко несут крепкие и упругие ноги. Тело движется легко и раскованно, вы испытываете радость от свободных, сильных и упругих движений. Тело движется все более легко и свободно. Вам легко и свободно дышится. Сделайте глубокий вдох. Сожмите руки в кулаки. Напрягите все тело. Потянитесь. Постарайтесь полно и с удовольствием потянуться и позевать. Откройте глаза. Сделайте полный выдох. Встаньте, встряхните руки, пошевелитесь, подвигайтесь. Релакс закончен.

В заключении занятия обсуждается работа механизмов психологической защиты на конкретных личных жизненных ситуациях слушателей.

Примитивные виды психологической защиты:

- **Отстранение** – попытка заснуть, чтобы избежать стресса или убежать от реальности;
- **Отрицание**, при котором люди предпочитают считать, что все в порядке и все всегда будет хорошо;

- **Проекция** – стремление убедить себя в том, что нечто плохое и неприятное переживает кто-то другой, а не вы, и это ему присуща некая негативная, отрицательная характеристика;

- **Расщепление** – все делится на черное и белое, то есть только плохое и только хорошее, положительное.

Зрелые виды психологической защиты:

- **Подавление:** попытки забыть, стереть из памяти то, что вас расстроило, то есть фактически вытеснение неприятных воспоминаний и опыта в прошлом;

- **Регрессия:** приспособиться к травмирующей ситуации за счет неосознанного возвращения к привычным с детства формам поведения: плачу, капризам, эмоциональным просьбам и др.;

- **Изоляция:** изолирование эмоций от событий, онемение;

- **Рационализация и интеллектуализация:** обращение к рациональному или интеллектуальному объяснению стрессовых эмоциональных событий, а также своих чувств;

- **Морализация:** бессознательный поиск приемлемых основ для какого-то действия. Например, негативным событием может быть даже война, которая воспринимается как возможность «закалить характер» или отличный «опыт обучения».

- **Отыгрывание:** если условный спор или конфликт нельзя решить словесно, то психологической формой защиты становятся физические действия, например драка.

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Общение как социально-психологический феномен.
2. Структура общения, характеристика его основных сторон.
3. Деловое общение, его психологические особенности, виды, задачи и функции.
4. Место и роль вербальных средства общения в деловой коммуникации.
5. Виды эффективного слушания, рефлексивное и нерефлексивное слушание.
6. Место и роль невербальных средства общения в деловой коммуникации.
7. Социальная информация, ее свойства, место и роль в деловой коммуникации.
8. Информация как коммуникативный процесс: восприятие и понимание информации в коммуникативном процессе.
9. Манипулятивные приемы общения.
10. Личность как субъект делового общения.
11. Роль коммуникации в профессиональной деятельности юриста.
12. Особенности коммуникации в зависимости от вида профессиональной деятельности юриста.
13. Коммуникативная компетентность.
14. Коммуникативные барьеры.
15. Вербальный интеллект, его роль в коммуникации.
16. Эмоциональный интеллект, его место и роль в коммуникации.
17. Место и роль проксемики в деловой коммуникации.
18. Виды деловой коммуникации, их характеристика.
19. Особенности подготовки и проведения деловой беседы.
20. Особенности подготовки и проведения служебного совещания.
21. Особенности ведения деловой полемики, правила аргументации.
22. Место и роль публичного выступления в деловой коммуникации.
23. Письменная деловая речь, ее структура и особенности.
24. Деловая переписка, виды деловых писем, их характеристика.
25. Особенности делового общения в зависимости от национальной культуры.
26. Методика оценки эффективности деловой коммуникации.
27. Организационные конфликты.
28. Трудовой конфликт.
29. Социально-психологические причины возникновения организационных и трудовых конфликтов.
30. Стратегии и тактики конфликтного поведения.
31. Приемы и способы предупреждения и разрешения организационных и трудовых конфликтов.

32. Гарвардский метод ведения переговоров.
33. Подготовка и ведение деловых переговоров.
34. Манипулятивные тактики ведения деловых переговоров.
35. Национальные особенности ведения деловых переговоров.
36. Имидж делового человека.
37. Деловой этикет.
38. Виды деловых приемов.
39. Понятие дресс кода, его задачи и функции.
40. Технологии создания хорошего впечатления о себе.

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

ПЕРЕЧЕНЬ НЕОБХОДИМЫХ УЧЕБНЫХ ИЗДАНИЙ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник по направлению "Конфликтология" / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 7-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, Прогресс книга, 2020. – 559 с.
2. Пастушеня, А. Н. Юридическая психология : учеб. пособие / А. Н. Пастушеня, А. А. Урбанович. – Минск : Акад. МВД. 2020. – 275 с.
3. Деловое общение : учеб. пособие / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – 5-е изд.. – М. : Дашков и К, 2013. – 528 с.
4. Мещерякова, Е.В. Психология управления: пособие для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» / Е. В. Мещерякова. – Минск : БГТУ, 2022. – 234 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Баева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие / О. А. Баева. – Минск : Новое знание, 2000. – 328 с.
2. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Юрайт, 2013. – 463 с.
3. Вердербер, Р. Психология общения / Р. Вердербер, К. Вердербер. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 320с.
4. Вечер, Л. С. Деловое общение в государственном аппарате : учеб. пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых / Л. С. Вечер. – Минск : Выш. шк., 2015. – 282, [1] с.
5. Заволокина, Л. И. Эффективные деловые переговоры / Л. И. Заволокина. – М. : Инфра-М, 2022.
6. Зорин, И. И. Оружие переговорщика: безотказные правила и приемы [Электронный ресурс] / И. И. Зорин. – СПб. [и др.] : Питер, 2015.
7. Линчевский, Э. Э. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя / Э. Э. Линчевский. – М : Экономика, 2000. – 286 с.
8. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры : учеб. пособие для вузов / О. А. Митрошенков. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2020. – 315 с.
9. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие / А. П. Панфилова. – СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2001. – 496 с.
10. Пастушеня, А. Н. О феноменах восприятия речевого психологического воздействия / А. Н. Пастушеня // Вестник Академии МВД Республики Беларусь. – 2017. – № 1. – С. 210–215.
11. Рогов, Е. И. Психология общения / Е. И. Рогов. – М. : ВЛАДОС, 2007. – 335 с.

12. Стацевич, Е. Манипуляции в деловых переговорах: практика противодействия / Е. Стацевич. – М. : Альпина Пабlishер, 2016.

13. Фомин, Ю. А. Психология делового общения : учеб. пособие / Ю. А. Фомин. – Минск : Амалфея, 2003. – 448 с.