

Министерство образования и науки Российской Федерации
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИСКУССТВО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

НОВОСИБИРСК
2009

ББК 60.841я73
И 868

Работа подготовлена на кафедре теории и истории культуры и утверждена Редакционно-издательским советом университета в качестве учебно-методического пособия для студентов негуманитарных специальностей очной формы обучения

Авторы-составители:
канд. филос. наук, доцент *Е.Я. Букина*,
старш. препод. *А.В. Кирилова*,
канд. искусствоведения, доцент *Е.Л. Плавская*

Рецензент канд. филос. наук, доцент *Н.И. Завьялова*

И 868 **Искусство делового общения** : учеб.-метод. пособие / авт.-сост. Е.Я. Букина, А.В. Кирилова, Е.Л. Плавская. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2009. – 72 с.

ISBN 978-5-7782-1177-3

Данное пособие посвящено искусству делового общения как системно-интегративной деятельности. Изучение дисциплины способствует формированию и развитию у студентов не только теоретических знаний, но и практических навыков по рационализации процессов делового общения.

Для студентов негуманитарных специальностей очной формы.

ББК 60.841я73

ISBN 978-5-7782-1177-3

© Коллектив авторов-составителей, 2009
© Новосибирский государственный
технический университет, 2009

Лично я люблю землянику со сливками,
но рыба почему-то предпочитает червяков.
Вот почему, когда я иду на рыбалку, я думаю не о том,
что люблю я, а о том, что любит рыба.

Д. Карнеги

ВВЕДЕНИЕ

Основная цель данного учебно-методического пособия – вооружить студентов знаниями об искусстве делового общения как системно-интегративной деятельности, помочь овладеть элементами деловых контактов, навыками эмоциональной саморегуляции и самосовершенствования в искусстве коммуникативной самоорганизации. Спецкурс, являющийся основой пособия, актуален для студентов негуманитарных специальностей. Изучение дисциплины способствует формированию и развитию у студентов не только теоретических знаний, но и практических навыков по рационализации процессов делового общения. В рамках занятий речь идет не только о том, как устанавливать эффективные коммуникации с деловыми партнёрами, улучшать свою работу, но и как сделать свою жизнь интереснее и содержательнее, более осмысленной, актуализировать сильные стороны своей личности, почувствовать себя увереннее.

Данный курс относится к типу активных форм и методов обучения, поэтому учебно-методическое пособие включает в себя не только теоретические вопросы, но и приложения для самостоятельной практической работы студентов. Пособие состоит из пяти глав, посвящённых следующим темам: основы делового этикета, невербальная коммуникация, понятие и формы делового общения, техника публичного выступления, психология делового общения.

В приложениях представлены разнообразные практические упражнения, анализ конкретных ситуаций делового общения, рекомендации по улучшению человеческих отношений, речевые трафареты для проведения деловой беседы. Также пособие включает в себя темы рефератов, требования к их оформлению и библиографический список.

Глава 1. ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА

Деловой этикет – важнейшая сторона профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание его – необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Почти 70 % выгодных для отечественных деловых людей сорвавшихся сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения. Эта цифра подтверждается и мировым опытом. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 – от его умения общаться с людьми».

Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо понимают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением цели. Знание этикета, культура поведения – вот ключевые условия для успешной работы в любой организации – таково мнение ведущих специалистов фирм.

Этикет – явление историческое. Правила поведения людей изменялись с переменой условий жизни общества, конкретной социальной среды. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ: императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т.п., для закрепления иерархии внутри самого классового общества. От знания этикета, выполнения его правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племенами, народами и даже к войнам.

Этикет всегда выполнял и выполняет определенные **функции**. Например, разделение по чинам, сословиям, знатности рода, званиям, имущественному положению. Особенно строго соблюдаются правила этикета в странах Дальнего и Ближнего Востока. В России в начале XVIII в. стал усиленно внедряться западный этикет. На русскую почву были перенесены одежда, манера, внешние формы поведения. За соблюдением этих правил боярами и дворянским сословием (особенно в

столичных городах) постоянно и настойчиво, а порой даже жестоко следил сам царь Петр I. За их нарушение строго наказывали. В дальнейшем, в царствование Елизаветы и Екатерины II, отбирались правила этикета, отвечающие требованиям и особенностям национальной культуры России, которая как евразийская страна во многом соединяла противоположности Европы и Азии.

Конечно, и общественный прогресс способствовал взаимопроникновению правил поведения, обогащению культур. Мир становился теснее. Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и традициях. Этикет стал предписывать определенные **нормы поведения** на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в театре, в общественном транспорте и т.д.

Современные взгляды на место этики в деловом общении. Противоречие между этикой и бизнесом, должным и существующим, весьма остро проявляется и сегодня в ходе делового общения, причем на самых разных его уровнях: как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации. Между деловыми людьми по отношению к указанному противоречию существуют две основные позиции.

1. Предприниматели, бизнесмены и т.д., считающие себя прагматиками, полагают, что в деловом общении и в бизнесе вообще этика сама по себе не нужна. Единственная обязанность управляющего корпорацией, работающего по найму у владельца бизнеса, – любыми доступными средствами максимизировать прибыль, «делать как можно больше денег», всячески приспосабливаясь к нормам общества, воплощенным в законах и этических традициях.

С этой позиции этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтичного поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтичным поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для че-

ловека. Поэтому в понятие этики делового общения входит и забота руководителей предприятия о качестве своей продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести жителям их страны.

Этика делового общения касается, конечно, не только социальной ответственности руководителей предприятия. Она охватывает широкий круг вопросов, относящихся к целям и средствам ведения бизнеса. В этой связи следует отметить, что представители делового прагматизма подчас используют не совсем пригодные средства для достижения своих целей, такие, как взятки, подкуп и т.д. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому что оно противопоказано, а вследствие несовместимости целей делового общения моральным ценностям. Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

2. Другая часть деловых кругов считает, что противоречие между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении является важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самим собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения и помогающее увеличить рентабельность предприятия, фирмы и т.д.

Думается, что этот подход является более цивилизованным, и в конце концов, более эффективным, так как любое предприятие – компонент общества, и, утверждая этические нормы общения у себя, оно в то же самое время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса. Вместе с тем неэтическое поведение и общение рано или поздно обернутся, если и не прямыми экономическими убытками, то, во всяком случае, социальными и нравственными издержками как для предприятия, так и для социальной среды.

Рассмотрев оба взгляда на место этики в деловом общении, следует присоединиться не к Николо Макиавелли, проповедавшему «освобождение» политики от морали, а к Бенджамину Франклину, утверждавшему, что «честность – лучшая политика».

Общие этические принципы и деловой этикет. Этику делового общения следует рассматривать в различных её проявлениях: в отно-

шениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия, т. е. между руководителем и подчиненными, между подчиненными и руководителем, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства». Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать следующим образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала **координацию интересов всех сторон**.

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем непростое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

Этика делового общения «сверху вниз». В деловом общении «сверху вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному, золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к подчиненному так, как вы бы хотели, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемым, а какое – нет. Эти нормы касаются, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в

процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение.

Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствует себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения. Отметим некоторые из них.

Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.

При возникновении проблем и трудностей, связанных с чьей-либо недобросовестностью, руководителю следует выяснить их причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующее замечание, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

Тогда, когда уместно, используйте прием «бутерброда»: спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте, и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

Никогда не советуйте подчиненному, как поступить в личных делах. Если совет поможет, вас, скорее всего, поблагодарят. Если не поможет, то на вас ляжет вся ответственность.

Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

Соблюдайте принцип распределенной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря заслугам самого руководителя.

Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно, так или иначе, узнают о них. Но утаивание ошибок – это проявление слабости и непорядочности.

Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.

Этика делового общения «снизу вверх». В деловом общении «снизу вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы бы хотели, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении с руководителем.

Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания так-

тично и вежливо. Вы не можете ему что-то прямо приказать, но можете сказать: «Как вы относитесь к тому, если бы...?» и т.д.

Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь ему найти выход из этой ситуации, предложить свое решение.

Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действия.

Этика делового общения «по горизонтали». Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать таким образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений – дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового обще-

ния должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами.

Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных – ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.

Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить.

Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности. Если они не оправдываются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно это все равно выплывет наружу и станет на свои места.

Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижений каких-то целей.

Таким образом, деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, а она в первую очередь предполагает глубокое уважение человеческой личности. Социальная роль, которую играет тот или иной человек, не должна быть самодовлеющей, не должна она оказывать и гипнотическое влияние на делового партнера. Культурный предприниматель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства,

президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры бизнесмена.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему следование нормам делового этикета необходимо для успеха в деловой сфере?
2. В чем заключается возможное противоречие между этикой и бизнесом?
3. Каких правил следует придерживаться при общении руководителя с подчиненным, а каких – подчиненного с руководителем?
4. В чем заключается специфика взаимоотношений с коллегами?

Глава 2. НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Невербальная коммуникация – это общение между людьми без использования слов – является неотъемлемой частью делового взаимодействия. Важным инструментом общения является тело человека, обладающее широким диапазоном средств и способов передачи информации. Тот факт, что передача и прием невербальной информации может осуществляться на бессознательном или подсознательном уровнях, вносит некоторое осложнение в понимание этого явления и даже ставит вопрос об оправданности использования понятия «общение», так как при языковом и речевом общении этот процесс так или иначе осознается обеими сторонами. Поэтому вполне допустимо, когда речь идет о невербальной коммуникации, использовать также понятие «невербальное поведение», понимая его как поведение человека, несущее в себе определенную информацию, независимо от того, осознает это индивид или нет.

Основными средствами, которыми обладает язык тела, являются поза, жесты, мимика, взгляд, пространственные зоны, характеристики голоса. В последние десятилетия интерес в мировой психологической науке к невербальным способам общения заметно повысился, поскольку стало ясно, что этот компонент социального поведения человека играет в жизни общества более важную роль, чем представлялось ранее. По оценкам специалистов, невербальный коммуникационный канал, по сравнению с вербальным, несет большую информационную нагрузку: при помощи языка тела люди передают от 60 до 70 % всей

информации в процессе общения. Именно поэтому невербальное поведение является важным компонентом процесса взаимодействия, помогая людям ориентироваться в различных социальных ситуациях, регулировать свое поведение и глубже понимать друг друга.

Невербальные способы общения имеют два источника происхождения: биологическую эволюцию и культуру. В животном мире позы, движения, звуки передают информацию об опасности, близости добычи и т. д. Этими же средствами выражается отношение друг к другу в конкретных ситуациях. Человек сохранил в арсенале поведения многое из своего животного прошлого (сигналы приветствия, радости, печали, агрессии и др.). Об эволюционном происхождении многих компонентов невербального поведения свидетельствует также то, что одни и те же эмоциональные реакции и состояния в разных культурах выражаются одинаковыми способами. Вместе с тем хорошо известно, что символическое значение движений, поз, жестов и даже взгляда в разных культурах имеет различное, иногда прямо противоположное значение. Кивок головой у русских означает «да», а у болгар – «нет»; европеец и американец, сообщая о постигшем их горе, принимают скорбное выражение лица и ожидают, что и собеседник сделает то же самое, а вьетнамец в аналогичной ситуации будет улыбаться, потому что он не хочет навязывать свою скорбь собеседнику и избавляет его от притворного выражения эмоций; арабам очень трудно общаться без постоянного прямого контакта взглядами, более интенсивного, чем у европейцев или американцев, а японца с детства воспитывают смотреть собеседнику не в глаза, а в область шеи и т.д. Такого рода наблюдения и специальные исследования свидетельствуют о важности понимания **культурного контекста** многих форм невербальной коммуникации.

Подобно тому, как от культуры к культуре меняется разговорный язык, изменяется и невербальное поведение. Общаясь с представителем другой культуры, люди часто воспринимают определенные виды поведения как положительную реакцию, при том, что на самом деле это поведение вовсе не означает утвердительный ответ. Ярким примером является ситуация, когда японец кивает головой и произносит слово «хай», что переводится как «да». Но это слово часто используется как регулятор речи, информируя говорящего о том, что собеседник его слушает. Оно может быть также символом почтения по отношению к уважаемому лицу. Нередко деловые переговоры сбивались из-за неправильной интерпретации этого поведения.

Если мы хотим учитывать сходство и различие культур при общении, то следует обращать больше внимания на культурные различия в невербальной коммуникации. Особым спросом сегодня язык телодвижений пользуется в деловой сфере. Умение заинтересовать партнера своей продукцией, квалифицированно провести презентацию товара и добиться оформления заказа во многом зависит от умения интерпретировать невербальные сигналы.

Во всем мире основные коммуникационные жесты схожи друг с другом. Когда люди счастливы, они улыбаются, когда печальны – то хмурятся, когда сердятся – у них появляется сердитый взгляд. Проследить происхождение некоторых жестов можно на примере нашего первобытно-общинного прошлого. Окашивание зубов сохранилось от акта нападения на противника и до сих пор используется современным человеком, когда он злобно усмешается, проявляя свою враждебность. **Улыбка** первоначально была символом угрозы, но сегодня, в совокупности с дружелюбными жестами, она обозначает удовольствие и доброжелательность. «Пожимание плечами» является примером универсального жеста (рис. 1), который обозначает, что человек не знает или не понимает, о чем идет речь. Это комплексный жест, состоящий из трех компонентов: развернутые ладони, поднятые плечи, поднятые брови.

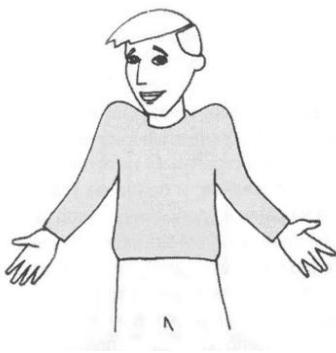


Рис. 1

Испокон веков открытая ладонь ассоциировалась с искренностью, честностью, преданностью. Зачастую – это бессознательный жест, он подсказывает, что собеседник говорит в данный момент правду. Если же он что-то скрывает, не желает принимать участие в разговоре, не-

редко прячет ладони за спиной или в карманах. Разворот ладони во время рукопожатия также может иметь различные смыслы. Через **рукопожатие** передается один из трех типов возможных взаимоотношений: превосходство, уступчивость, равенство. Эта информация передается неосознанно, но при определенной тренировке и целенаправленном применении того или иного рукопожатия можно оказать непосредственное влияние на исход вашей встречи с другими людьми.

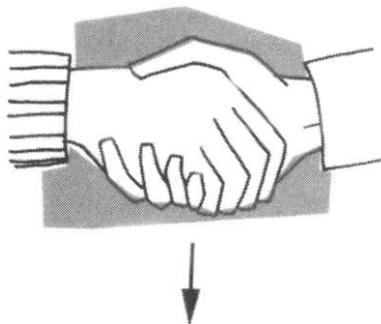


Рис. 2

Во время *властного рукопожатия* ваша рука захватывает руку другого человека таким образом, что ваша ладонь развернута вниз (рис. 2, полосатый рукав). Тем самым вы сообщаете ему, что хотите главенствовать в процессе общения. Для проявления *покорности* используется развернутое вверх положение ладони (рис. 3, полосатый рукав). Это бывает необходимо в ситуациях, когда вы хотите отдать инициативу другому человеку, извиниться или позволить ему чувствовать себя хозяином положения. Если у человека слабое рукопожатие, то можно сделать вывод о слабости его характера. Но если у человека артрит суставов руки, то он будет использовать слабое рукопожатие, чтобы предохранить руку от боли. Нередко художники, музыканты, хирурги и люди других подобных профессий, где требуются чуткие пальцы, предпочитают не обмениваться рукопожатиями, но если они вынуждены это делать, то пользуются щадящим рукопожатием. При анализе рукопожатия в подобных обстоятельствах необходимо принимать во внимание и другие невербальные сигналы.

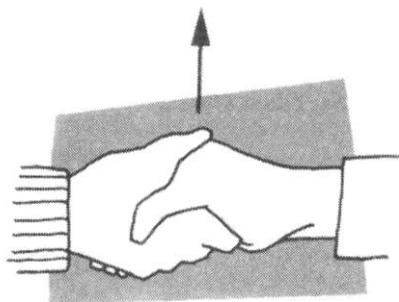


Рис. 3

Когда встречаются два энергичных, властных человека, рукопожатие превращается в своеобразную силовую игру. Каждый стремится перевести руку собеседника в подчиненное положение. В результате обе руки остаются в вертикальном положении, что создает ситуацию *равенства* (рис. 4). Если вы хотите создать атмосферу доверия в деловых отношениях, используйте равноправное рукопожатие, а также пожимайте руку собеседника с той же силой, как и он. Помните, что рукопожатие – это жест приветствия, прощания или заключения сделки, поэтому оно всегда должно быть теплым, дружеским и позитивным.

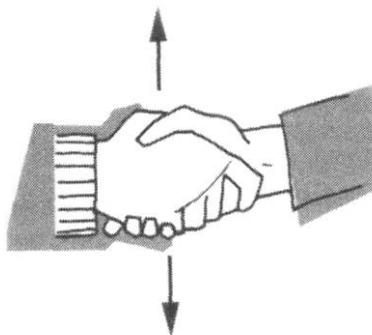


Рис. 4

Важным аспектом невербального поведения человека является **поза**. *Открытая поза* демонстрирует расположение человека к собеседнику, *закрытая поза* нередко является сигналом некомфортного со-

стояния (рис. 5). Укрытие за какой-нибудь перегородкой, складывание рук у себя на груди при любых признаках опасности, скрещивание ног – это естественная реакция человека, которую он усваивает еще в раннем детстве для самосохранения. Взрослея, человек стал так искусно применять этот жест, что эта очевидность стала незаметной для окружающих. Помещая одну или обе руки у себя на груди, мы образуем барьер. Это попытка отгородиться от надвигающейся угрозы, нежелательных обстоятельств, а также проявление нервозности или критического отношения к происходящему вокруг.

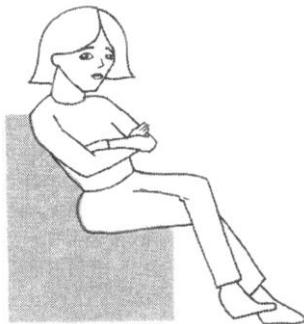


Рис. 5

Если вы, например, в холодный зимний день увидите на улице человека, сидящего со скрещенными ногами, крепко скрещенными на груди руками и опущенной вниз головой, то это, скорее всего, будет означать, что он замерз, а вовсе не его критическое отношение к чему-либо (рис. 6). Однако, если человек в точно таком же положении будет сидеть напротив вас за столом переговоров о заключении сделки, то его жесты совершенно определенно следует трактовать как имеющие негативное или оборонительное отношение в сложившейся ситуации.

Исследования, проведенные по изучению этого жеста, дали интересные результаты. Группу студентов попросили посетить ряд лекций и сидеть расслабленно и непринужденно, не закидывая ногу за ногу и не скрещивая рук на груди. В конце лекции был проведен тест на усвоение и запоминание материала, а также регистрировалось отношение студентов к лектору. Вторая группа студентов проделала то же самое, только они слушали лекции со скрещенными, крепко сжатыми руками. Результаты показали, что вторая группа усвоила на 38 % информации

меньше, чем первая, а также мнение о лекции было более критическим. Эти исследования показывают, что, когда слушающий скрещивает руки на груди, у него не только складывается отрицательное отношение к собеседнику, но он обращает меньше внимания на то, что он слышит. Простой, но эффективный способ заставить человека разомкнуть руки – это дать ему в руки ручку, книгу, бумагу, любой предмет, беря который он вытянет руки вперед. Тем самым он примет более открытое положение, и его отношение изменится. Можно также попросить человека наклониться вперед, чтобы получше рассмотреть какую-нибудь вещь, в результате чего он тоже разомкнет руки.



Рис. 6

На протяжении многих веков человечество задумывалось над значением **взгляда** и его влиянием на поведение человека. У всех на слуху такие фразы, как «У нее завлекающий взгляд», «Он бросил на него гневный взгляд», «У нее бегающие глаза», «У него такой блеск в глазах». Когда мы так говорим, мы имеем в виду размер зрачков человека и поведение его глаз. В своей книге «Выразительные глаза» Гесс пишет, что с помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов человеческой коммуникации, потому что зрачки ведут себя полностью независимо. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от положительного к отрицательному и наоборот. Когда человек возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сокращаться, при этом получают так называемые «глаза-бусинки» или «змеиные» глаза.

Старая поговорка гласит: «Смотри человеку в глаза, когда разговариваешь с ним». Когда вы разговариваете с людьми или ведете переговоры, научитесь смотреть в глаза, и зрачок подскажет вам правду о мыслях человека. Если человек скрывает что-то, его глаза встречаются с вашими менее, чем $1/3$ всего времени общения. Если взгляд человека встречается с вашими глазами более $2/3$ времени, это может означать одно из двух: во-первых, он или она считают вас очень интересным или привлекательным, в этом случае зрачки глаз будут расширены; во-вторых, он или она настроены враждебно по отношению к вам, в этом случае зрачки будут сужены.

Чтобы построить доверительные отношения с партнером, ваш взгляд должен длиться около 60–70 % всего времени общения. При переговорах никогда не следует надевать темные очки, потому что у собеседников появится ощущение, что их разглядывают в упор, либо прячут глаза. Как различается язык телодвижений у разных народов, так долгота взгляда человека зависит от того, к какой нации он принадлежит. Например, жители южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других, а японцы при беседе смотрят скорее на шею, чем на лицо.

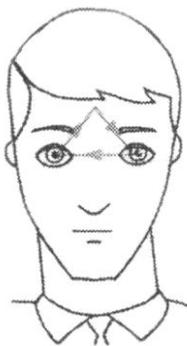


Рис. 7

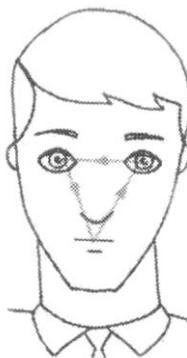


Рис. 8

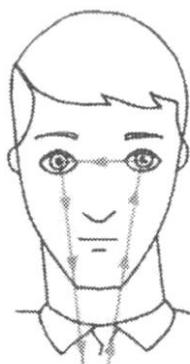


Рис. 9

Но важны не только долгота и частота взгляда, но и та географическая площадь лица и тела, на которую направлен взгляд. *Деловой взгляд*: ведя переговоры, представьте, что на лбу вашего собеседника находится треугольник (рис. 7). Направив свой взгляд на этот треугольник, вы создаете серьезную атмосферу, и другой человек чувст-

вует, что вы настроены по-деловому. При условии, что ваш взгляд не опускается ниже глаз другого человека, вы сможете контролировать ход беседы. *Социальный взгляд*: если ваш взгляд опускается ниже уровня глаз другого человека, создается атмосфера социального общения (рис. 8). Эксперименты по исследованию особенностей взгляда показали, что во время повседневного общения глаза смотрят на символический треугольник на лице человека, в данном случае расположенный на линии глаз и области рта. *Интимный взгляд* проходит через линию глаз и спускается ниже подбородка на другие части тела собеседника (рис. 9). Нередко мужчины и женщины при помощи этого взгляда показывают свою заинтересованность к человеку. Взгляд искаса используется для передачи интереса или враждебности. Если он сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, то это означает заинтересованность. Если взгляд дополняется опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, он означает враждебное или критическое отношение.

Большое значение в невербальной коммуникации имеют **пространственные зоны**. Человек обладает своей собственной воздушной оболочкой, окружающей его тело, размеры которой зависят от плотности населения людей в месте его проживания. Следовательно, размеры личной пространственной зоны социально и национально обусловлены. Если представители одной нации, например, японцы, привычны к перенаселенности, другие предпочитают широкие открытые пространства и любят сохранять дистанцию. Пространственную территорию российских граждан, а также многих жителей Европы, Северной Америки, Австралии и др. можно разделить на четыре зоны.

1. *Интимная зона* (от 15 до 46 см). Из всех зон эта самая главная, поскольку именно её человек охраняет так, как будто это его собственность. Разрешается проникать в эту зону только тем лицам, кто находится в тесном эмоциональном контакте с ним.

2. *Личная зона* (от 46 см до 1,2 м). Это расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приёмах и дружеских вечеринках.

3. *Социальная зона* (от 1,2 до 3,6 м). На таком расстоянии мы держимся от посторонних людей или тех, которых пока не очень хорошо знаем.

4. *Общественная зона* (более 3,6 м). Когда мы адресуемся к большой группе людей, то удобнее всего стоять именно на этом расстоянии от аудитории.

Незнание культурно обусловленных различий в пространственных зонах других людей может легко привести к недопониманию и неверным суждениям о поведении. Как уже упоминалось выше, объем личного пространства зависит от плотности населения людей в том месте, где люди выросли. Тем, кто вырос в редконаселенных сельских местностях, требуется более просторное личное пространство, чем тем, кто воспитывался в густонаселенных столичных городах. По тому, как человек протягивает руку для рукопожатия, можно судить, проживает ли он в крупном городе или в отдаленной сельской местности. У городских жителей интимная зона составляет примерно 46 см, и именно на столько сантиметров протягивается кисть руки от тела при рукопожатии (рис. 10). Люди, выросшие в малонаселенных сельских районах, обычно имеют очень большие потребности в личном пространстве, достигающем 9 метров. Они предпочитают не здороваться за руку, а лучше на расстоянии помахать друг другу рукой.

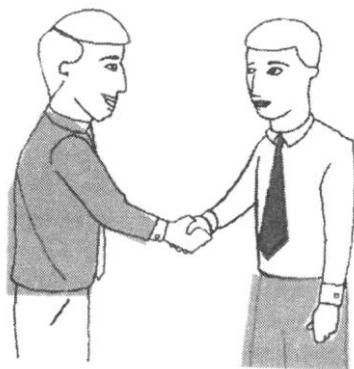


Рис. 10

Одной из наиболее серьезных ошибок, которую могут допустить новички в деле изучения языка тела, является стремление выделить один жест и рассматривать его изолированно. Для правильной интерпретации мы должны учитывать весь комплекс сопровождающих жестов, совпадение вербальных и невербальных сигналов, а также контекст, в котором производятся эти жесты. Безусловно, в рамках данной главы не представляется возможным рассмотреть все многообразие языка телодвижений и невербальной коммуникации в целом, но нашей задачей было обозначение актуальности этой темы для овладения искусством общения, а также выделение основных аспектов данного во-

проса. Понимание нюансов невербального поведения является залогом успешной деятельности человека при различных формах делового общения, о которых пойдет речь в следующей главе.

Вопросы для самоконтроля

1. Что включает в себя понятие «невербальная коммуникация», и какова ее роль в деловом общении?
2. Назовите и охарактеризуйте основные виды рукопожатий.
3. Какое значение имеет зрительный контакт в общении людей, и какой взгляд наиболее приемлем в деловой коммуникации?
4. Что такое пространственные зоны человека?

Глава 3. ПОНЯТИЕ И ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Деловое общение – это двусторонний процесс взаимосвязи и взаимодействия, при котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающий достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели. Его содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир. При этом деловое общение предполагает умение грамотно и разумно строить человеческие взаимоотношения.

Условно деловое общение разделяют на **прямое** (непосредственный контакт) и **косвенное** (между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

В современном мире деловое общение реализуется вот в таких формах:

- 1) телефонное общение;
- 2) деловая переписка;
- 3) деловая беседа;
- 4) коллективные формы общения;
- 5) деловые переговоры;
- 6) публичные выступления.

От неформального общения деловое отличается тем, что в процессе его ставятся цели и конкретные задачи, которые требуют своего решения. Владение основами делового общения дает возможность иметь повседневный успех в профессиональной деятельности, эффективно решать поставленные задачи и устранять разногласия.

Телефонное общение. Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона. Телефонный разговор зачастую становится первым шагом на пути формирования партнерских отношений. Благодаря телефонному общению повышается оперативность решения вопросов и проблем, сокращается необходимость отсылки писем, телеграмм или совершения поездок для выяснения обстоятельств дела.

При этом телефонный разговор имеет определенные преимущества перед личным общением, поскольку:

- по сравнению с деловой перепиской обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния;
- в отличие от визуального контакта при телефонном общении можно создать некий образ, который и будет восприниматься собеседником как истинное лицо (в результате воздействия этого образа на собеседника можно прогнозировать желаемый результат телефонного общения).

Телефонные переговоры, как правило, преследуют одну из целей: получить от собеседника необходимую информацию, либо дать собеседнику информацию и, в зависимости от его реакции, направить разговор в желаемом для вас или него направлении.

Деловой телефонный разговор предполагает тщательную подготовку, поскольку неумение выделить главное, лаконично, ёмко и грамотно изложить свои мысли может привести к значительным потерям времени или прекращению контакта с партнером. Поэтому необходимо помнить о следующих правилах эффективного телефонного общения.

1. Важным является уместность выбранного образа, характера речи, словарного запаса для той ситуации, в которой происходит телефонный контакт.

2. Поскольку телефонный звонок всегда является фактором беспокойства, необходимо снять изначальную напряженность (например, при помощи использования вежливого приветствия, обозначения цели звонка, осведомления о наличии у собеседника возможности уделить вам внимание).

3. Деловой разговор по телефону предполагает краткость, вежливость и предметность (обсуждение конкретных целей и задач).

4. Основа успешного проведения делового телефонного разговора – это компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами деловой беседы, стремление эффективно решить проблему или оказать помощь при ее решении.

5. Немаловажным является формирование положительных эмоций у собеседников, поскольку эффективность телефонного общения напрямую зависит от эмоционального состояния человека, от его настроения.

Итак, значение телефонных переговоров трудно переоценить. Именно от приема, который будет оказан потенциальному партнеру на другом конце провода, от того, как сложится предварительный разговор, во многом зависит, не станет ли он последним. Умение человека вести телефонные переговоры в конечном счете определяет как его репутацию, так и той организации, которую он представляет.

Деловая переписка. Понятие «деловая переписка» объединяет различные виды и формы документов. Грамотно составленную деловую документацию можно без преувеличения считать половиной успеха любого дела.

Самый распространенный вид деловой переписки – это деловые служебные письма. В самом общем плане деловые письма делятся на две группы: коммерческие письма с предложениями продать (предложение продуктов, товаров, услуг, заявление о приеме на работу) или купить (рекламные и гарантийные письма) и функциональные письма (информационные, письма-запросы, письма-извещения, рекламации).

Категория *коммерческих писем* является наиболее сложной, поскольку правильно составленное письмо-предложение во многом определяет ваш успех. Перед составлением письменного коммерческого предложения сначала следует выяснить мотивы и потребности клиента, которыми он руководствуется при принятии решения и совершении сделки. Рекомендуется составить список этих мотивов и использовать его при разработке коммерческого предложения. Для того, чтобы клиент не сомневался в вас и вашей фирме, можно использовать рекомендации от других клиентов, которые уже сотрудничают с вами. Ничто не убеждает так сильно, как положительная рекомендация других людей.

При оформлении этих писем нужно придерживаться общих правил оформления деловой переписки. Так, не рекомендуется набирать текст мелким шрифтом с маленьким межстрочным интервалом, составлять большие абзацы (более чем в семь строк). Следует обращать внимание и на удобство прочтения вашего письма – тогда ваше коммерческое предложение будет воспринято клиентом как ясное и четкое.

Важно после передачи коммерческого письма клиенту отследить, что происходит далее с вашим предложением; такая обратная связь позволит вам вовремя скорректировать свои действия. Неэффективной

следует признать стратегию поведения, когда коммерческое предложение лишь доведено до сведения клиента и на этом активные действия предлагающего заканчиваются.

Функциональные письма. Такая разновидность функциональных писем, как информационные, представляют собой сообщение о каком-либо факте, событии. Разновидностями информационных писем являются письма-извещения, письма-уведомления, сопроводительные письма. Письма-извещения и письма-уведомления направляются конкретному адресату и начинаются словами «сообщаем», «извещаем». Сопроводительные письма составляются, когда необходимо проинформировать адресата об отсылке ему каких-либо документов. Письма-рекламации (претензии) направляются партнеру в случае невыполнения им своих обязательств, нарушения каких-либо договоренностей. Письма-претензии обязательно подтверждаются соответствующими документами.

Общими требованиями к текстам деловых писем следует считать достоверность и объективность информации, ее полноту, точность и краткость изложения, четкость и логичность построения предложений. Написание письма – это своего рода искусство. Для делового письма очень важна безукоризненность во всех отношениях, поскольку даже мелкое несоблюдение правил может сделать его юридически неправомерным. Поэтому юридически грамотное, написанное хорошим языком, оформленное на фирменном бланке, однозначное по смыслу деловое письмо позволяет устанавливать, поддерживать и улучшать взаимодействие между деловыми партнерами.

Деловая беседа. Под деловой беседой следует понимать организацию словесного общения, целью которого является принятие совместного решения. Очевидно, что для достижения успеха во время деловой беседы необходимо побудить собеседника к общению и создать максимальное количество возможностей для дальнейшего делового обсуждения.

Деловая беседа, как правило, проходит несколько фаз. Обозначим их:

- 1) установление контакта;
- 2) ориентация в проблеме;
- 3) принятие решения;
- 4) завершение беседы.

Основной задачей, стоящей перед собеседниками на *первой фазе*, является установление взаимного эмоционального контакта. Причем

важно не только установить контакт, но и отслеживать его по ходу беседы: если вы чувствуете, что он прерывается, следует задать вопрос, предложить собеседнику чай, возможно, даже пошутить. При этом лучше избегать определенных способов начала беседы, которые затрудняют дальнейшее общение. К ним относятся: проявление признаков неуверенности в себе и в необходимости встречи, демонстрация неуважения, даже в мягкой форме, побуждение собеседника на оборонительную позицию. Благоприятную эмоциональную атмосферу стоит установить даже в том случае, если собеседник по каким-либо причинам вам неприятен и вы не испытываете от встречи никаких положительных эмоций. Самое главное здесь – добиться положительных результатов от самой встречи.

На *второй фазе* основной целью становится выяснение сути проблемы, послужившей поводом для деловой беседы. Эта фаза является наиболее длительной, поэтому важно постоянно поддерживать контакт с собеседником. Ключевыми характеристиками, способствующими поддержанию контакта на всем протяжении деловой беседы, принято считать:

1) рациональность (сдержанность в поведении; неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принимать разумные решения);

2) понимание (невнимание к точке зрения партнеров ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений);

3) достоверность (ложная информация ослабляет силу ваших аргументов, а также неблагоприятно влияет на репутацию);

4) принятие (допущение возможности существования альтернативной точки зрения, готовность к изменению собственной позиции).

В случае положительного течения беседы вторая фаза переходит в *третью*, которая предполагает вынесение решения и оценку. На этой фазе активное общение с собеседником продолжается, поскольку начинается подбор варианта принятия решения, в наибольшей степени устраивающего обе стороны. Принятие решения зачастую сопровождается несогласием или возражениями собеседников. Важно иметь в виду, что возражения в данном случае показывают заинтересованность ваших оппонентов, поскольку в противном случае они бы просто прекратили разговор. Основной задачей на данном этапе становится выяснение, почему собеседник возражает (возможно, его интересы не были учтены, а потребности проигнорированы в предложенном решении) и каким образом можно исправить ситуацию.

Самая *последняя* фаза – достижение согласованного решения. На этом этапе, как правило, собеседники оговаривают условия новой встречи для уточнения второстепенных вопросов, обсуждения условий договора и т.д. В этом случае необходимо условиться, где, когда и при каких обстоятельствах будет происходить ваша следующая встреча. Следует также отметить, что негативный исход деловой беседы отнюдь не является основанием для резкости или холодности при завершении переговоров. Прощание должно быть таким, чтобы в будущем контакты и деловые связи могли быть успешно продолжены.

Коллективные формы общения. К ним относятся совещания, конференции, выставки-презентации и приемы. Решения, принимаемые на таких мероприятиях, обычно оказываются эффективнее тех, которые принимаются в одиночку, поскольку вырабатываются на основе учета самых различных мнений. На совещаниях, как правило, коллективно обсуждаются важные вопросы; проведение конференций открывает путь к многообразному контакту с различными деловыми партнерами, широкому обмену информацией и рекламе своей продукции; выставки позволяют значительно расширить взаимодействие и создают условия для заключения различных соглашений; приемы позволяют получить новую информацию в неофициальной обстановке.

Проведение *совещания* предполагает соблюдение ряда правил. Во-первых, необходимо обозначить цель совещания. Это может быть описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы; также ею может стать просто предварительный обмен мнениями, подготовка рекомендаций для принятия решения по определенному вопросу. Чем более точно будет сформулирован предмет обсуждения, тем более полноценным получится результат.

Во-вторых, важным элементом подготовки совещания является предварительное оповещение участников с передачей им повестки совещания. Заранее разосланная или оглашенная повестка дает возможность участникам лучше подготовиться. Как правило, повестка содержит следующую информацию: тема совещания, цель совещания, перечень обсуждаемых вопросов, время начала и окончания совещания, место проведения, фамилии докладчиков, время, отведенное на каждый вопрос, место и время, где можно будет ознакомиться с материалом по каждому вопросу.

Важно помнить, что длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов. Начинать совещание нужно вовремя и изначально согласовывать с его участниками правила совместной рабо-

ты, например, ограничение времени выступлений или порядок принятия решений. Целесообразно одному из участников поручить ведение протокола. В конце совещания следует кратко подвести его итоги, поблагодарить участников за высказанные конструктивные предложения и поставить задачи по реализации принятых решений.

Конференции. Проведение конференций требует детальной подготовки. Важным этапом ее становится рассылка информационных писем, как правило, с интервалом в полтора-два месяца. При этом в первом письме обычно сообщается предполагаемая тематика, структура и сроки конференции, размер представительского взноса, а также условия проезда и пребывания на конференции. Второе информационное письмо уже содержит подробную программу конференции (включая ее деловую, неофициальную и культурную части). Сведения о приемах, а также информацию о программе поездок и размещения сопровождающих лиц. Во втором информационном письме детально рассматриваются все стороны, касающиеся приезда, размещения, затрат во время конференции.

К информационным письмам могут прилагаться опросные листы, заполняемые будущими участниками и включающие как информацию об участниках, так и сведения об их предполагаемой деятельности на конференции.

Выставки-презентации. При их проведении необходимо решить ряд задач, связанных с организацией выставочного зала, подбором и размещением экспонатов и оформлением стендов. Оптимальный блок для размещения фирмы на выставке должен включать несколько помещений: помещение для размещения основных экспонатов (здесь же находятся представители фирм, общающиеся с основной массой посетителей), кладовая для рекламной продукции, сувениров, деталей экспонатов; комната для общения представителей фирмы с посетителями, проявившими особый интерес к деятельности фирмы – потенциальными деловыми партнерами.

Представители фирмы, работающие на выставках, должны быть хорошо подготовлены и способны ответить на любой вопрос, касающийся потребительских возможностей продукции. Неквалифицированный ответ, отговорка неблагоприятно влияют на репутацию товара и организации.

Извещения о презентациях даются в СМИ, где определяется место и сроки проведения презентации. Время проведения презентации, как правило, ограничивается 1,5–2 часами. Обычно открывает и ведет пре-

зентацию один из руководителей внешнеэкономической службы предприятия. Зачастую демонстрируется небольшой документальный фильм о возможностях и репутации фирмы. Около трети всего времени, отводимого на презентацию, целесообразно посвятить ответам на вопросы. Рекомендуется проводить презентации в послеобеденное время, с тем чтобы после нее можно было организовать прием типа «коктейль» или «фуршет».

Приемы. Они играют важную роль в развитии деловых контактов и являются одной из форм делового общения. Прием – это собрание приглашенных лиц (обычно официальных) в честь кого-либо или какого-то события. К приемам необходимо тщательно готовиться, решая, с кем и о чем надо поговорить, с кем познакомиться, кого представить.

Присутствуя на официальном приеме, надо соблюдать ряд правил:

1) оказывать соответствующее внимание всем официальным должностным лицам;

2) оказывать должное внимание всем знатным особам, не относящимся к числу официальных представителей;

3) к каждому присутствующему следует обращаться с упоминанием его звания или титула;

4) мужчины на официальном приеме присутствуют без жен, также, как и женщины – без мужей (исключение составляют лишь жены глав дипломатических представительств – они рассматриваются как официальные лица, поскольку разделяют со своими супругами официальное положение).

Официальные приемы делятся на дневные и вечерние, с рассаживанием за столом и без него. Наиболее почетными по своему характеру видами торжественных приемов являются дневные: завтрак и обед.

Деловые переговоры. Представляют собой форму делового общения, сущностью которой является взаимный обмен мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) и получение отвечающего интересам обеих сторон соглашения и достижение результатов, которые устроили бы всех его участников.

При проведении деловых переговоров партнеры либо находятся на равных, т.е. испытывают друг к другу обоюдный интерес, либо один из участников переговоров занимает подчиненное положение, и его целью становится склонить другого на свою сторону. В процессе переговоров обычно стремятся достичь взаимной договоренности по определенному вопросу (где, как правило, и сталкиваются интересы), а также

достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, и не разрушить при этом отношения.

Желающему добиться максимальных результатов в деловых переговорах необходимо уметь чувствовать ситуацию и управлять процессом общения. Основными навыками для успешных переговоров следует считать:

1) организацию процесса общения, постановку целей и задач переговоров;

2) знание речевого этикета и умение им пользоваться;

3) обладание навыками убеждения, умением опровергать, критиковать, достигать соглашений, компромиссов, делать оценки, предложения;

4) владение техникой публичного выступления, умение логически правильно строить разговор.

К самым ценным качествам делового человека, ведущего переговоры, следует отнести терпение, такт, дипломатичность, проницательность и спокойствие.

Специфика такой важной и востребованной формы делового общения, как публичные выступления, представлена в следующей главе.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие формы делового общения вам известны?
2. Перечислите основные правила телефонного общения.
3. Охарактеризуйте фазы деловой беседы.
4. Какие существуют коллективные формы делового общения, в чем специфика каждого из них?

Глава 4. ТЕХНИКА ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Ситуаций, в которых приходится выступать перед публикой, великое множество, однако умение грамотно преподнести имеющийся материал – задача почти универсальная, необходимая в деятельности любого масштаба, в том числе и в деловом общении. **Публичное выступление** – это устное монологическое высказывание с целью оказания воздействия на аудиторию. В деловой сфере наиболее часто используются такие жанры, как приветственная речь, доклад и бизнес-презентация. Техника построения публичного выступления, несмотря

на различие в форме, во многом схожа с созданием рекламных сообщений. И в том, и в другом случае основную задачу можно охарактеризовать так: донести до определенной аудитории информацию, которая способна вызвать у нее интерес, удержать внимание в течение всего мероприятия и побудить аудиторию к ожидаемым и желательным действиям.

Нередко выступлению мешает отсутствие знаний, навыков, но чаще всего – страх публичного выступления. Это барьер, который одновременно может быть энергией. Он способствует выбросу адреналина, кровь приливает к лицу, мозгу, улучшается реакция, сообразительность, появляется румянец и блеск в глазах. Именно это и надо успешному оратору. До начала выступления необходимо четко определить свою *цель* – каких действий вы ждете от аудитории. От достижения цели надо получать удовольствие, она должна вас увлекать. Полноценная реализация цели требует знания публики. «Искусство войны – это наука, в которой не удастся ничего, кроме того, что было рассчитано и продумано», – любил повторять Наполеон. Публичное выступление – это, безусловно, не война, но оно обязано быть продуманным. Речь, совпадающая с представлениями и желаниями слушателей, достигает желаемого результата. Для этого следует собрать как можно больше информации об аудитории. Выступление тогда эффективно, когда оно подогнано, как пиджачок на примерке, под конкретную публику и ситуацию. Позитивные эмоции возникают у слушателей, если разговор с ними ведется на языке их выгод, потребностей и желаний.

Сбор информации осуществляется в соответствии с логическими уровнями: среда, окружение – привычный стиль поведения – знания – убеждения, ценности – миссия аудитории. Необходима также информация о лидерах группы – это люди, задающие тон оценкам и мнениям всей аудитории. Уточняется возрастной состав, социальное положение, степень осведомленности о предмете выступления, личные и общественные интересы. Это называется стабильными показателями аудитории. Перед выступлением проясняются также ситуативные показатели, а именно эмоциональное состояние собравшихся и их ожидания.

Собрав эти данные, можно выбирать, на чем сделать акцент в самопрезентации: подчеркнуть свой статус, возраст, принадлежность к определенной группе, обозначить род занятий, степень профессионализма и т.д. Во время публичного выступления докладчик сам конструирует свой собственный образ. Выступающий предстает перед аудиторией экспертом и вызывает доверие. Усилить впечатление об

искренности человека и вызвать доверие к нему (а следовательно и эффект воздействия) возможно, если он ясно аргументирует позицию и не пытается слишком явно повлиять на аудиторию. Существенным при выступлении является внешний знак авторитета: должность, звание, достижения и пр., обозначающие ценность личности через ее социальную роль. При сообщении, что перед вами профессор или директор, сразу же вступают в силу определенные установки восприятия, ранее сложившиеся оценки и ожидания. Здесь вступает в действие механизм переноса, при котором достоинства выступающего переносятся на товар, услуги, другого человека.

Эффективное публичное выступление всегда основано на тщательной *подготовке речи*. «Ораторское искусство немислимо, если оратор не овладел в совершенстве предметом, о котором собирается говорить», – констатировал знаменитый римский философ, общественный деятель и оратор Марк Тулий Цицерон. Чтобы достичь совершенства или приблизиться к нему, не стоит довольствоваться первой найденной информацией. Надо стараться изучить проблему всесторонне и продолжать сбор данных до тех пор, пока не найдутся исчерпывающие ответы на те вопросы, которые могут возникнуть. Даже если из полученных сведений в окончательную редакцию речи войдет лишь малая часть, зато можно быть уверенным, что включено самое важное. К тому же, уверенность в своих знаниях – это то, что, наряду с опытом, позволяет избежать страха перед публикой.

По рекомендации специалистов, выступление не должно содержать более семи основных идей, так как больше слушатели не смогут запомнить. Важна краткость выступления. Способность к запоминанию информации очень ограничена, один из способов запомнить больше информации – представить ее в виде нескольких модулей. Необходимо хорошо структурированное содержание речи, поскольку способность успешного восприятия у слушателей сохраняется в течение 15–20 минут. Особое внимание следует уделить началу и концу речи. Первые слова – это настройка на аудиторию, поэтому начало должно быть ярким и запоминающимся. Завершающая фраза резюмирует выступление, призывает к определенным действиям.

Максимально необходимо использовать *языковые возможности*. Речь должна быть образной, насыщенной сравнениями, метафорами, приемами убеждения. Для эмоционального воздействия используются следующие приемы. Закон дремлющего эффекта: любая информация усваивается аудиторией лучше, если в ней есть элементы, рассчитан-

ные на психологический протест. Из данного закона следуют два важных принципа: принцип настороженности – быстро и прочно усваивается информация об угрозе, принцип резонанса – хорошо воспринимается информация, касающаяся самой аудитории. Этот закон реализуется в методах создания сенсаций и эмоциональной доминанты. Эмоции подавляют критическое восприятие. «Повозка с оркестром» – этот прием использует стремление человека быть как все. Прием символизации – позволяет сделать намеренный акцент на явлениях, несущих в себе символическую информацию.

Эффективным способом эмоционального воздействия является также ассоциативное связывание, т.е. связь между отдельными событиями и фактами, закрепленными в памяти человека. Замаскированные стимулы, содержащиеся в выступлении, должны направлять сознание человека к определенным ассоциативным связям, что усиливает эмоциональное воздействие. Человеческому мышлению свойственна инерция – впечатление, полученное от предыдущего сообщения, в какой-то степени накладывается на последующее. С помощью ассоциативного связывания определенное явление наделяется дополнительными чертами. При умелом применении сильное воздействие на аудиторию оказывают ссылки на авторитет значимых для аудитории личностей, мнения которых воспринимаются не критично.

При конструировании речи важно учитывать особенности подачи информации. Варьируя ею, можно добиться разнообразных реакций слушателей. Ниже приводятся несколько методов. Метод объективного подхода заключается в подборе фактов и умелом их комментировании. Парадокс повтора – повторяя основной тезис, иногда слегка меняя формулировку, можно добиться закрепления его в сознании слушателей. Необходимо не переборщить, так как может включиться принцип защиты: информация, не цепляющая человека, забывается прежде всего. Метод ограниченного совпадения точек зрения: точка зрения, подерживаемая аудиторией, не критикуется, даже если не устраивает оратора. Работа ведется исподволь, имеющиеся точки зрения конвертируются до приемлемых для выступающего смыслов. Метод исторических аналогий: в истории можно найти любой необходимый пример. Метод отвлечения – переключить внимание аудитории от неудобной оратору информации. Древнегреческий полководец Алкивиад отрезал у своей собаки хвост и водил ее везде с собой. «Пусть народ лучше занимается моей собакой, чем мной», – говорил он.

При публичном выступлении необходимо выстраивать речь в соот-

ветствии с законами визуального, аудиального, кинестетического восприятия. Кроме того, сила влияния информации зависит не только от её убедительности, но и от порядка предъявления в речи. Закон очередности заключается в том, что значимые события сообщаются в первую очередь. Закон предшествования: любая информация усваивается аудиторией в первом толковании. Попытка изменить толкование воспринимается как новая информация, поэтому так важна первичность подачи информации и комментариев. Закон последовательности напоминает, что в ситуации, когда два выступающих защищают альтернативные точки зрения, большое значение начинает приобретать временная последовательность предъявления сведений. Сообщение первого оратора станет более влиятельным для аудитории, если интервал между выступлениями был небольшой, однако интервал между последним выступлением и решением аудитории должен быть большим. Это эффект первичности. Вторая тактика – эффект недавности – срабатывает в пользу второго выступающего. Необходимо, чтобы разрыв между выступлениями был как можно больше, а промежуток между вторым сообщением и решением аудитории – как можно меньше. В этом случае выступление скорее всего будет успешным.

Композиция любого выступления, независимо от его продолжительности, должна состоять из введения (20 %), основной части (60 %) и заключения (20 %). Задача вступления – сформировать эмоциональный фон, подготовить публику (приветствие, самопрезентация, тема, организационные вопросы встречи, точки соприкосновения с интересами аудитории). Если люди незнакомы друг с другом, можно создать для их взаимодействия контекст, т.е. совершить совместные действия: переставить стулья, столы, пересечь поближе и т.д. Не следует начинать говорить, пока не наступит тишина, или начать говорить тихо, тогда слушателям придется замолчать, чтобы вас услышать.

Эффективное средство *привлечения и удержания внимания аудитории* – зрительный контакт. Желательно останавливать свой взгляд по 2–3 секунды на каждом слушателе, таким образом может проявиться заинтересованность в них, это позволит проконтролировать реакцию на выступление. Самыми пренебрегаемыми частями зала при визуальном контакте остаются галерка (последние ряды), а также крайние места слева и справа. Нередко именно оттуда раздаются в финале каверзные вопросы, именно там шелестят и кашляют, поскольку оратор не уделяет им достаточного внимания. Сектор обзора начинающего оратора составляет 30 градусов, опытного – 45. Но и этого

недостаточно. Следует уделять внимание этой части аудитории: взглядом, вопросом, просьбой – и тогда можно приобрести вернейших союзников.

Успешный оратор всегда экспериментирует с голосом. Хорошо работает метод волнообразной речи, суть которой в повышении и понижении интонации. Стандартный прием привлечения внимания с помощью интонации: понижающаяся – при описании проблемы, повышающаяся – к концу описания, пауза, повышение интонации – при описании решения. Ключевые моменты речи выделяются голосом или жестом. Надо стараться вовлечь аудиторию в обсуждение, задавать вопросы, выяснять особое мнение.

Как бы ни была интересна тема, внимание аудитории со временем притупляется. Активное вовлечение слушателей в процесс позволяет удерживать внимание аудитории, поскольку человек забывает примерно 90 % того, что он слышит, 60 % того, что он видит, и лишь 10 % того, что делает. Кроме того, интерес можно поддерживать с помощью таких *ораторских приемов*.

- Вопросно-ответный прием: оратор ставит вопросы и сам на них отвечает, выдвигает возможные сомнения и возражения, выясняет их и приходит к определенным выводам.

- Переход от монолога к диалогу (полемике) позволяет приобщить к процессу обсуждения отдельных участников, активизировать тем самым их интерес.

- Прием создания проблемной ситуации: слушателям предлагается ситуация, вызывающая вопрос: «Почему?», что стимулирует их познавательную активность.

- Прием новизны информации заставляет аудиторию предполагать, размышлять.

- Опора на личный опыт, мнения, которые всегда интересны слушателям.

- Показ практической значимости информации.

- Использование юмора позволяет быстро завоевать аудиторию.

- Краткое отступление от темы дает возможность слушателям отдохнуть.

- Прием «тихий голос»: замедление с одновременным понижением силы голоса способно привлечь внимание к ответственным местам выступления.

- Прием градации – нарастание смысловой и эмоциональной значимости фраз.

- Прием инверсии – речевой оборот, который развертывает привычный, общепринятый ход мыслей и выражений на диаметрально противоположный.

Выступая перед аудиторией, необходимо продумать возможность *наглядной демонстрации* предметов, изображений, схем, графиков, таблиц, рисунков, фотографий, карт и т.д. Визуальные вспомогательные средства вносят в ход выступления разнообразие, привлекают внимание, повышают запоминаемость. Если показать что-то нет возможности, постройте свою речь таким образом, чтобы вызвать образы перед внутренним взором публики, используя глаголы визуализации: «Представьте себе», «Давайте рассмотрим», «Предлагаю взглянуть на это иначе», «Если присмотреться к этой проблеме пристальнее» и т.д. При этом жестикуляция должна быть активной, способствовать созданию воображаемых картин. Известный факт: успех любого выступления на 60–70 % зависит от того, что публика видит, на 20–30 % от того, как говорит оратор, и только на 10 % от того, что он говорит.

Конец выступления, как и начало, более всего запоминается, поэтому после прозвучавшей в основной части речи кульминации необходим призыв к действию, яркий пример, эмоциональная цитата. Следите за аудиторией, как только увидели, что желаемый результат достигнут, поблагодарите за внимание и завершайте выступление. Лучше закончить его на минуту раньше, чем позже. В Италии, если выступающий затягивает свое выступление, поглаживают подбородок («выросла борода, пока ты говорил»). В Японии есть залы, оборудованные так, что лектора, превысившего регламент, увозят на транспорте вместе с трибуной, или опускают под сцену. Простое окончание: «Ну что ж, у меня все», – может снизить эффект. Вообразите, если бы в финале захватывающего фильма герои вместо фраз: «Так не доставайся же ты никому!» или «Асталависта, бейби!» сказали бы что-нибудь другое. Как известно, последнее впечатление самое сильное, и если заключения нет, суть выступления ускользнет от слушателей.

Заключение должно быть непосредственно связано с главной идеей выступления, быть естественным, оптимистичным по духу. В идеале, заключение должно быть сюрпризом для слушателей, вызвать эмоциональный всплеск. Краткое повторение сказанного может стать хорошим вариантом, особенно, если обстановка подразумевает эмоциональную сдержанность. В этом случае многое, что было уже забыто, будет восстановлено в памяти. Хорошо воспринимаются выступления, конец которых переключается с началом.

Ответы на вопросы – это особая часть любого выступления и бизнес-презентации, где часто совершаются ошибки, снижающие эффект. Адекватно надо реагировать на критику.

- Прежде чем отвечать на вопрос, следует отдать дань уважения спросившему, поблагодарить за вопрос.
- Постараться привязать ответы к предлагаемому решению.
- Надо уметь не затягивать ответы, не вдаваться в детали. Не превращать ответ на вопрос в еще одно выступление. Отвечать надо по известной формуле «КиЯ»: Коротко и Ясно.
- Если ожидаются негативные вопросы и заранее известно, кто их задаст, можно постараться начать дискуссию с более нейтральных вопросов. Диалог с агрессивным слушателем лучше не затягивать, а переходить к следующему.
- Не надо воспринимать вопросы как знак агрессии против вас, не надо защищаться и оправдываться.
- Отвечая на вопросы, следует вести себя как свободный человек, ведь всегда есть несколько вариантов: прямой ответ, вежливый отказ, отсрочка ответа, переформулирование вопроса, уточнение вопроса.

В завершение отметим, что не следует забывать и о так называемой «нулевой» фазе публичного выступления. Еще до начала выступления, слушатели начинают формировать о докладчике первое впечатление. Они оценивают его вид, осанку, собранность, одежду. Выступление начинается в тот момент, когда аудитория впервые увидела оратора. Не стоит забывать о психологических аспектах делового общения, ведь мы сами формируем впечатление окружающих.

Вопросы для самоконтроля

1. Что включает в себя подготовка публичного выступления?
2. Назовите методы подачи информации и способы эмоционального воздействия на аудиторию.
3. Какова композиция эффективного публичного выступления?
4. Охарактеризуйте приемы привлечения и удержания внимания аудитории.

Глава 5. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны деловых отношений. Тот, кто считает, что понятие «чувства» неприменимо к работе, способен вызвать многочисленные и дорого обходящиеся конфликты. Многие из нас встречались со штампами: «поговорим по-деловому», «наша работа – это только дело, и никаких эмоций» и т.д.

Возможно ли это? Разве чувства – не часть нас самих, разве они не влияют на наши решения, нашу работу? Разум и эмоции – неразрывные составляющие человека. Все попытки отделить чувства, подавить или даже запретить бесперспективны. Известно, что эмоциональное в человеке многократно перевешивает рациональное в нем. Это знание способно приносить весомую дань тому, кто будет разумно воздействовать на это «слабое», весьма уязвимое место каждого человека.

Спросите себя, какого собеседника вам легче убедить в своей правоте – того, кто относится к вам с искренней симпатией, или того, кто явно выражает вам свою антипатию? Ответ очевиден. Однако как управлять этим фактором, каковы приемы его использования в практике делового общения? Есть категория людей, которые умеют располагать к себе других индивидов, практически сразу завоевать их доверие, т.е. формировать аттракцию (от лат. *attrahere* – притяжение, привлечение). Анализ поступков таких людей показывает, что в процессе общения они используют психологические приемы влияния на партнера, которые, как правило, скрыты от собеседника. Но если такие приемы существуют, значит им можно обучить тех, кому это необходимо.

Во время общения с партнером на наши органы чувств поступает огромное количество сигналов. Но не все они осознаются. Например, вы беседуете с человеком, но не можете, закрыв глаза, назвать цвет его галстука. Незафиксированный сигнал может исчезнуть для вас бесследно, а может и не исчезнуть. Все зависит от того, насколько он значим и несет в себе достаточный эмоциональный заряд. Минуя сознание, этот сигнал остается в сфере бессознательного и оказывает свое влияние, проявляющееся в виде эмоционального отношения. Что же произойдет, если в процессе общения послать сигналы партнеру таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для него эмоциональное зна-

чение, во-вторых, чтобы это значение было позитивным, а в-третьих, чтобы партнер не осознавал этот сигнал? Возникает интересный эффект: собеседник будет утверждать, что «общение было приятным», «что-то в нем есть располагающее» и т.п. Если повторять это неоднократно, то у партнера по общению будет вырабатываться устойчивое эмоционально-позитивное отношение. Сформировав таким образом, аттракцию, можно теперь с большей вероятностью добиться принятия партнером вашей позиции.

Рассмотрим несколько психологических приемов влияния на партнера.

Прием «имя собственное». Он основан на произнесении вслух имени (или имени-отчества) человека, с которым вы беседуете. И это не только вежливость. Общеизвестно, что звучание собственного имени для человека – самая приятная мелодия. Время от времени в процессе разговора обращайтесь к нему по имени. Использовать данный прием необходимо не от случая к случаю, а постоянно, располагая к себе партнера заранее, но не тогда, когда вам от него что-то нужно.

Прием «зеркало отношения». Кому вы чаще по-доброму и приятно улыбаетесь – своему другу или недоброжелателю? А кто вам приветливо улыбается? Ваш личный опыт свидетельствует о том, что жизнерадостное выражение лица, легкая естественная улыбка невольно притягивают к вам людей.

Следует отметить, что эффект указанного психологического механизма такого притяжения не зависит от того, желает или нет ваш партнер иметь эти положительные эмоции. Важно то, кто будет использовать данный прием.

Если вам трудно улыбаться «по заказу», то можно для начала порекомендовать следующее упражнение: оставшись наедине с самим собой, улыбнитесь тому, кто смотрит на вас из зеркала.

Прием «комплименты». Это один из самых действенных приемов формирования аттракции в деловых отношениях. Существуют правила применения «золотых слов», не зная или нарушая которые можно против своего желания превратить их в банальности (это в лучшем случае). Перечислим некоторые из них.

1. «Один смысл». Следует избегать двойного смысла, когда данное качество у человека можно считать и позитивным, и негативным.

2. «Без приправ». Это касается не самого содержания комплимента, а тех дополнений, которые нередко следуют за ним. Удержитесь от ложки дегтя.

3. «Без дидактики». Compliment должен констатировать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению.

4. «Без претензий». Человек вовсе не стремится к совершенствованию данного своего качества.

5. «Высокое мнение». Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне отраженных в комплименте качеств.

6. «Без гипербол». Отраженное в комплименте позитивное качество должно иметь небольшое преувеличение.

Прием «терпеливый слушатель». Все мы с детства помним привычные правила, что нельзя перебивать собеседника, необходимо дослушивать его до конца, быть внимательным к нему и т.д. Проявляется же истинное отношение к данным ценностям только тогда, когда за соблюдение этих правил приходится «платить», причем единицей расчета является время. Для того чтобы терпеливо и внимательно выслушать собеседника, нужно немалое время, ведь далеко не каждый умеет лаконично и четко излагать свои мысли. Кроме того, приходится выслушивать высказывания, не относящиеся к делу. Если вы все-таки выслушаете партнера, то положительные эмоции будут вам «возвращены» в виде возникшей или усиливающейся аттракции.

Прием «личная жизнь». В результате эмпирических наблюдений было замечено, что если с партнером повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. Несколько минут потерянного времени на выслушивание ненужной информации – это на одной чаше весов, а на другой он – ваш единомышленник.

Описав приемы, с помощью которых можно сформировать аттракцию, дадим несколько общих рекомендаций.

1. Использование на практике этих приемов можно сравнить с лотереей в том плане, что чем чаще вы их будете применять, тем больше шансов выиграть (достичь цели). Проиграть, применяя эти приемы, вы не можете, ибо используя их, вы ничего не теряете.

2. Знакомясь с данными приемами, вы не раз ловили себя на мысли, что раньше вы их иногда применяли. Но заметим следующее:

– вы делали это интуитивно, не всегда осознавая, что используете психологический прием формирования аттракции;

– применяя эти приемы интуитивно, вы не подозревали, что воздействуете на сферу бессознательного, а не на сознание человека, на его рациональную мыслительную деятельность;

– многие делали это от случая к случаю, без определенной **системы**.

Для создания благоприятного психологического климата важное место отводится доверительному взаимопониманию, которое в деловом общении создается выполнением следующих поведенческих действий.

1. Сокращайте физическую и социальную дистанцию. Начиная с первого контакта, приветствуйте собеседника искренней улыбкой, доброжелательным взглядом и крепким рукопожатием, вставляйте ему навстречу, обращайтесь к нему только по имени и отчеству с легким наклоном в его сторону.

2. Постоянно показывайте ваше желание понять позицию собеседника. Уясните, что он хочет, после чего излагайте свои доводы и предложения с позиции его интересов, раскрывайте их пользу именно для него. При этом ориентируйтесь на желаемый для собеседника результат.

3. Старайтесь выявлять положительные качества своего собеседника, предполагайте только его хорошие намерения и выражайте свою заинтересованность в перспективах ваших взаимоотношений.

4. Выражая собственные чувства, учитывайте эмоциональное состояние собеседника.

5. Подчеркивайте равенство позиций, ищите единство в интересах и мнениях, ведите себя уверенно, и доброжелательно, но без нежелательных для вас уступок.

6. Эмоционально поддерживайте разговор (активное и внимательное слушание, легкие кивки головой, доброжелательное выражение лица, реплики типа «Да, да...», «Я вас слушаю»). Собеседник видит ваше желание его слушать и сопереживать и потому проникается чувством благодарности к вам за это.

Многочисленные психологические исследования позволили выявить факторы, обеспечивающие человеку хорошее психологическое самочувствие в той или иной ситуации. Кратко, упрощенно и схематично результаты этих исследований применительно к нашей теме можно сформулировать так: если вы хотите, чтобы у вашего партнера было хорошее настроение, вам надо всего лишь:

- улыбаться;
- смотреть партнеру в глаза;

- называть его по имени;
- сосредоточить на нем все свое внимание;
- установить с ним положительный контакт с помощью мимики и жестов;
- говорить с той же скоростью и в том же голосовом регистре, что и партнер;
- положительно отзываться о личности партнера, его действиях и позиции или показывать, что вы относитесь к нему с симпатией и уважаете как человека, независимо от его пола, расы, культуры и т.п.;
- показывать, что вы уважаете своих коллег и свое предприятие;
- показывать своим поведением, мимикой и жестами, что вы доброжелательный, радующийся жизни человек, который находится в ладу с самим собой и окружающими людьми;
- вести себя спокойно и непринужденно;
- выглядеть элегантно и отдохнувшим.

Звучит очень просто. Но если бы все было так элементарно, можно было бы ограничиться этими добрыми советами и на том завершить наш спецкурс. Между тем, дело обстоит намного сложнее. Проблема не только в том, что нужна соответствующая мотивация и желание, чтобы следовать этим советам, но и крайне необходимо доверительное взаимопонимание обеих сторон.

Деловое общение – это, прежде всего, межличностная коммуникация, т.е. обмен опытом и деловой информацией, значимой для участников общения. И далеко не всегда сразу же удается найти взаимопонимание с партнером, приходится отстаивать свою и выслушивать его точку зрения. Бывает, что «выяснение» отношений происходит довольно болезненно, по крайней мере, для одной из сторон. Поэтому так необходимо уметь управлять этим процессом, воздействуя на партнера таким образом, чтобы не возникло напряженной или, тем более, конфликтной ситуации.

Отрицательные эмоции, особенно такие, как гнев, агрессия, раздражение, отнимают очень много сил, и потому желательно как можно реже испытывать такие состояния, серьезно затрудняющие деловое общение и, естественно, не дающие возможность создать положительный деловой имидж. В этой связи представляется важным рассмотреть технические приемы и методы их приостановки (3).

1. Всегда разделяйте человека и проблему. Сосредоточьтесь на ней. Ведь она важнее. Это переключит вас с эмоционального уровня на ра-

циональный. Тогда проще и легче разрешить противоречие. К тому же такое переключение освобождает от аффекта, бурной эмоциональной реакции, при которой сознание отключается и не контролируется процесс поведения.

2. Представьте на своем месте другого человека. Как бы он повел себя в этой ситуации? Сыграйте роль этого человека. Это поможет забыть про себя и охладить гнев.

3. Можно представить и такую картину. Между вами и вашим партнером стеклянная стена. Вы видите его раздраженные жесты, но не слышите, что он говорит. Отпадет нужда отвечать тоже «рычанием». Найдите деталь в его туалете (плохо пришитую пуговицу, сбившийся галстук и т.п.) и посмотрите внимательно на нее, скажите задумчиво: «Вы потеряете пуговицу, а в продаже таких пуговиц нет». Услышите в ответ: «Какая к черту пуговица!» Покажите: «Вот эта».

4. Вы закипели от гнева, готовы сказать партнеру грубые слова, но пересильте себя: спокойно, вы уверены, вы владеете собой, улыбнитесь или изобразите улыбку мышечно. Представьте, какая смешная у вас улыбка...

Весьма полезны и следующие три метода самоуспокоения, рассмотренные Н. Власовой в справочнике по психологии управления (3).

Первый метод – рационализация гнева. Необходимо, прежде всего, осмыслить причину, породившую гнев, и придать ей другое значение. Вами управляли эмоции, а разум спал. Разбудите его. Извлеките уроки.

Поищите что-либо положительное в том, что случилось. Оно всегда есть. Найдите, и ситуация будет выглядеть несколько иначе.

В гневе, как правило, человек почти ничего не добивается. И вы тоже ничего не достигли, дав волю своим эмоциям. Спросите себя: «Очень ли важно для меня то, чего я не достиг?» После таких вопросов вам должно стать смешно, если вы обладаете юмором.

Проанализируйте, те ли мотивы и намерения имел ваш партнер, о которых вы думаете? В самом ли деле он хотел унижить вас своими словами или действиями?

Проверьте себя еще раз и мысленно спросите, все ли вы сделали, чтобы ваш партнер не повел себя грубо и оскорбительно. Видимо, он был недоволен из-за ваших действий, если говорить откровенно. Скажите себе: «Да, бедняга должен обладать громадной выдержкой и уважением ко мне, чтобы не сорваться».

Второй метод – визуализация гнева. Его техника направлена на то, чтобы пережить событие, которое охладит гнев. Например, вас обидел какой-то человек. Вы на него гневаетесь. Но вдруг вы увидели этого человека в какой-либо унижительной ситуации. У вас бы появилось чувство удовлетворения («Так тебе и надо»), возможно, даже жалость к нему. И ваш гнев, скорее всего, исчез бы.

Техника визуализации учит тому, чтобы вся конфликтная ситуация проигрывалась в воображении как бы на внутреннем экране и тем самым гасила бы гнев. Для визуализации надо расслабиться, сосредоточиться на внутренних ощущениях и привести дыхание в норму.

Можно рекомендовать такие варианты визуализации гнева:

- 1) уменьшите в росте человека, вызвавшего ваш гнев. Пусть он будет карликом, гномом или букашкой;
- 2) постарайтесь увидеть этого человека в смешном виде;
- 3) представьте гнев, который входит в вас как пучок энергии и уходит через вас в землю;
- 4) придумайте сцену **воображаемого** реванша по отношению к вашему обидчику и насладитесь «мщением».

Третий метод – релаксация. Ее техника основана на расслаблении мышечной системы, вслед за которой расслабляется и нервная система. Используя эту технику, надо действовать в следующей последовательности.

1. Вначале попытайтесь смягчить свой гнев и унять свою агрессивность. Дайте им выйти из вас и не сдерживайте их. Это время займите какой-либо физической работой.

2. Затем максимально расслабьтесь, проведите небольшой аутотренинг и мышечно изобразите на своем лице улыбку. Пусть она в начале будет похожа на гримасу. Посмотрите на себя в зеркало. Ваш вид, действительно, вызовет у вас улыбку, но уже не искусственную, а настоящую, правда, весьма ироничную.

3. Чтобы быстрее успокоиться, не надо быстро ходить по комнате. Лучше остановитесь и сосредоточьтесь на своих внутренних ощущениях. Следите за своим дыханием. Делайте его как можно более ровным и спокойным.

4. Не спешите с ответом вашему, видимо, тоже разгоряченному партнеру. Держите паузу как можно дольше. Такая пауза позволит быстрее успокоиться, лучше сосредоточиться и подобрать достойный ответ. При этом не стремитесь отомстить партнеру или задеть его само-

любие каким-либо словом. Помните о необходимости «сохранить лицо» как для себя, так и для него.

Как известно, отрицательные эмоции более воздействуют на наш слух, поэтому в напряженных ситуациях следует фиксировать внимание не на негативных слуховых ощущениях, а на зрительно воспринимаемых объектах.

Партнер, раздражающий вас, продолжает говорить что-то, что вызывает отрицательную эмоцию, и вы, чтобы отгородиться от действия его речи, постарайтесь увидеть его лицо как можно отчетливее, во всех деталях, как если бы вы собирались затем по памяти нарисовать его портрет.

Следует смотреть молча, очень внимательно, но не пристально, а именно рассматривать, чтобы увидеть. Во время этой умышленной паузы, когда вы замолчали, постарайтесь увидеть как можно больше деталей обстановки рядом с вашим разгоряченным оппонентом.

Кто бы ни был вашим оппонентом – начальник или подчиненный, старший или младший – ваше внезапное, неожиданное молчание непременно вызовет у него недоумение: его эмоциональная напряженность начнет ослабевать.

Сознательно сохраняемое спокойствие всегда является проявлением силы духа и поэтому дает огромное преимущество. Вот почему оно обладает большой силой воздействия. Но для этого нужно, чтобы ваше молчание и рассматривание было без признаков неприязни и иронии.

Чтобы не совершать поведенческих ошибок, полезно знать, к какому психологическому типу принадлежит партнер. На сегодняшний день существует множество классификаций подобного рода, среди которых внимания заслуживает наиболее детальная классификация психологических типов собеседников, предложенная американским консультантом по менеджменту Джен Ягер (41).

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

Такому человеку процесс обхаживания, уламывания, когда его долго уговаривают согласиться, столь же важен, как и само окончательное решение. Если вы сумеете понять его нерешительность, и будете пре-

доставлять ему как можно больше вариантов для выбора, он предпочтет именно вас, а не других.

Любитель решать все с ходу. Такой человек в противоположность ломаче должен принять решение непременно к концу встречи. Если вы намерены и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения хотели бы уклониться на первой встрече, сделайте так, чтобы, пользуясь каким-либо предлогом, перенести принятие решения на другое время.

Поскольку закрыть вопрос так или иначе придется, вы должны быть начеку, иначе ваш партнер может вынудить вас ответить «да» или «нет», чтобы покончить с данной темой.

Покажите, что вам понятны устремления собеседника, но пусть прозвучит и то, что вы смотрите на дело иначе. При этом успокойте его и подтвердите, что решение вопроса не за горами.

Разведчик. Это такой собеседник, который, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает конкретные сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-либо информацию, то она часто оказывается не имеющей отношения к делу. Факты и мысли, которыми вы с ним поделились, он способен использовать против вас или передать их другой фирме.

Остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросов. Если вы поняли, что не стоит давать такому собеседнику слишком много информации, просто смените тему разговора или сами начните интересоваться его делами, в свою очередь, засыпав его вопросами.

Наставник. Это тот, кто действительно заботится об успехе ближнего, часто даже в ущерб себе. Если вам удастся распознать такого человека, вы можете извлечь большую пользу для себя, потому что наставник сведет вас с другими людьми, которые также сумеют помочь вам в вашем деле.

Как же опознать такого собеседника? Первый признак – это слова «а вот я вас научу», или «я вам подскажу», или «давайте-ка я вас свяжу с таким-то» и т.п.

Хвастун. Разговаривая с таким человеком, вам придется набраться терпения и выслушивать его победы и достижения не только на профессиональном поприще, но и на личном фронте. Старайтесь не подчеркивать ваши успехи: хвастун чувствует всю зыбкость своего положения и стремится полностью овладеть вашим вниманием. Лучше всего дать такому собеседнику нахвастаться вволю. А когда он иссякнет, перейдите к делу, которым предстоит заниматься.

Чтобы поднять заниженную самооценку хвастуна, как можно больше подчеркивайте его успехи и заслуги, но не делайте это нарочито. Можно также попросить его совета или поинтересоваться его мнением о чем-либо, не имеющем прямого отношения к предмету деловой встречи.

Рассказчик. Люди этой психологической категории стремятся сообщить все до мельчайших подробностей и даже то, что не имеет никакого отношения к теме деловой беседы. Например, если у него накануне была какая-то особенно приятная или скорбная дата, то он непременно должен поделиться с вами всем, что с этим связано.

В этом случае можно просто усесться поудобнее и насладиться повествованием рассказчика. Проявляйте сочувствие, поддержку, не осуждайте его. Однако не следует при этом терять бдительность: ведь в беседе с другими такой собеседник может изложить совсем нежелательные для вас служебные или личные подробности вашей жизни.

Манипулятор. Такому собеседнику, во что бы то ни стало, надо владеть ситуацией: он способен навязать свою волю во всем, начиная от темы беседы и кончая вопросом, кому платить по счету. На деле же он не уверен в себе и не может положиться на свою интуицию в процессе развития событий. Поэтому он пытается манипулировать любой фразой, любой ситуацией.

За таким собеседником надо внимательно следить. Сохраняйте спокойный и уверенный тон, ведь вы проникли в его немудреную тактику поведения.

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

Во время встречи ударник будет постоянно напоминать вам, что у него нет времени спокойно побеседовать с вами, что ему пора на работу, что он спешит и т.п., поэтому принимайте любой предложенный им вариант: лучшего не будет. Этот собеседник больше нуждается в том, чтобы рассказывать о своей работе, нежели узнать о вашей. Так что надо набраться терпения и слушать.

Собеседник, вынашивающий скрытые планы. Люди такой категории приглашают вас на деловое свидание под каким-либо предло-

гом. И только если вы будете проникательным и внимательным слушателем, вы в какой-то мере догадаетесь, что истинная причина встречи была совсем иной. Например, если кто-то из сослуживцев зовет вас отобедать и заодно обсудить отчет, над которым вы работаете. И только когда обед уже в разгаре, вы вдруг понимаете, что этот скрытый аферист просто хочет у вас что-то выведать.

Когда встречаетесь с подобным типом, важно уметь переключить разговор с подспудной темы на «заявленный» вопрос повестки дня и на протяжении остатка разговора внимательно следить, чтобы мотив встречи не изменился.

Доморощенный психолог. Такому собеседнику надо непрерывно анализировать все, что бы вы не сказали. Не думайте, что это касается вас одного. Тем не менее, этому человеку нужно подтверждение его домыслов. Поэтому надо подыграть такому доморощенному психологу, сказав что-нибудь в таком духе: «Как вы проникательны, а я об этом даже не подумал» или «Как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас вышел бы настоящий психолог».

Везунчик. Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другому участнику (или участникам) встречи, и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Люди, пересказывающие историю своего взлета, хотят, во что бы то ни стало, поделиться и научить других, поэтому вы должны спокойно сидеть и, возможно, даже почерпнуть что-то полезное. Если вы догадываетесь, что человеку такого склада просто необходимо поделиться своей удачей с окружающими, не принимайте эти проявления за принижения ваших собственных заслуг. У него благие намерения.

Нытик. Такой человек, независимо от того, как идут его дела, всегда живет своими и чужими неприятностями. Если, общаясь с подобным субъектом, будете выглядеть излишне бодрым и довольным, это может привести его в настоящую ярость, поэтому терпеливо слушайте и соглашайтесь, что в жизни порой приходится бороться; при этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как ваш собеседник. Старайтесь не упоминать в качестве контраргумента о радостях бытия, ибо это только усугубит его состояние тревоги.

Рассмотрев тактические приемы поведения в различных ситуациях, связанных с работой, а также и другие классификации, вы сможете довольно быстро и точно определять психологические типы собеседников, что позволит использовать техники бесконфликтного общения с

ними. Адекватно реагируя на каждого из них, вы сможете направлять деловое общение в нужное русло и добиваться максимальных результатов. Умение грамотно, бесконфликтно и продуктивно провести процесс делового общения является, на наш взгляд, самым необходимым качеством для того, кто хочет достичь успеха в деловом мире.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие способы влияния на партнера вам известны? Какой прием, на ваш взгляд, наиболее действенный? Почему?
2. Что такое механизм психологической защиты? Перечислите способы защиты личности, обозначив общую черту всех известных вам видов.
3. Какими личными качествами должен обладать успешный человек?
4. Назовите 5–10 базовых ценностей в деловом партнерстве. А затем уберите по одной, выстроив таким образом иерархию.
5. Какими способами можно развить в себе лидерские качества для успешного бизнеса?

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1

Рекомендации по улучшению человеческих отношений ¹

I. Основные принципы обращения с людьми

1. Обвиняя человека в чём-либо, вы только вызываете в нём внутренний протест. Поэтому первый принцип гласит: вместо того, чтобы обвинять людей, попытайтесь понять их.

2. Искренне цените и хвалите достоинства людей.

3. Желая убедить человека что-то сделать, постарайтесь прежде возбудить в нем желание делать это. Секрет успеха во взаимоотношениях с людьми заключается в способности рассматривать вопрос с точки зрения другого человека и разрешать этот вопрос с учетом его интересов.

II. Шесть принципов понравиться людям

1. Проявляйте искренний интерес к людям и их проблемам.

2. Улыбайтесь. Людям приятно встречать улыбающихся людей, о них редко думают плохо. Если вы всегда улыбаетесь при встрече с человеком, то он не скажет вам плохого, даже если вы заслуживаете этого.

3. Человек будет очень расположен к вам, если вы помните, как его зовут.

4. Исключительное внимание к говорящему – это наиболее важный фактор. Ничто так не льстит собеседнику, как внимание.

5. Заводите разговор о том, что интересует вашего собеседника.

6. Уважайте достоинства других людей. Если вы хотите иметь друзей – давайте им возможность превзойти вас. Мудрый не выставляет мудрость напоказ.

III. Как заставить человека стать на вашу точку зрения

1. Не критикуйте, ибо люди не любят себя критиковать или признавать неправыми. Критика заставляет человека встать на защиту своей чести и оправдать себя.

¹ Из книг ректора американского института ораторского искусства и человеческих отношений Д. Карнеги «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» и «Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично».

2. Не говорите, что вы умнее. Воздерживайтесь от прямого высказывания своего мнения, противоречащего мнению других. Уважайте мнение других людей. Никогда не говорите прямо, что человек не прав.

3. Если вы не правы, признавайтесь в этом в категорической форме. Это настраивает собеседника на дружеский тон.

4. Заставляйте человека говорить «да» в самом начале разговора. Не давайте по возможности говорить «нет». Человек не любит менять мнение. Если человек согласился с вами в 9 случаях, то, скорее всего, согласится и в десятом.

5. Дайте человеку возможность высказаться о своих успехах, а не выслушивать о ваших.

6. Начинайте беседу только с дружеского тона.

7. Дайте человеку почувствовать, что идея, поданная вами, принадлежит ему.

8. Смотрите на вещи глазами собеседника. Задавайте себе вопрос: почему у него должно быть желание сделать это?

9. Относитесь с сочувствием к идеям и желаниям человека. Говорите: «Если бы я был на вашем месте, я бы считал точно так же».

10. Все люди хотят быть честными. Поэтому прибегайте к благородным мотивам, т.е. покажите, что, став на вашу точку зрения, человек сделает что-то хорошее или поступит благородно.

IV. Восемь способов изменить мнение человека, не вызывая у него негодование или обиду

1. Начинайте беседу с похвалы и искреннего восхищения.

2. Не говорите человеку об ошибках прямо.

3. Прежде чем критиковать, укажите на свои ошибки.

4. Никто не любит приказаний. Задавайте вопросы типа «Не считаете ли вы, что так сделать лучше?», вместо того, чтобы приказывать.

5. Дайте человеку возможность сохранить свою репутацию. Не говорите, что он глуп, а скажите, что в этот раз он поступил опрометчиво.

6. Одобряйте даже незначительные успехи. Хвалите человека за его малейшие достижения. Будьте щедры в похвалах.

7. Старайтесь создать человеку хорошую репутацию, приписывайте ему положительные черты, и человек будет стремиться оправдать ваше мнение.

8. Старайтесь показать, что недостаток может быть легко исправлен.

Приложение № 2

Речевые трафареты, помогающие провести деловую беседу

Начало беседы

- Я полагаю, что нашу беседу лучше всего начать с обсуждения...
- Сегодня я предлагаю обсудить...
- Я думаю, что вам хорошо известны причины, побудившие меня встретиться с вами, и поэтому предлагаю перейти сразу к обсуждению...
- Мне хотелось бы начать нашу беседу с...
- Я полагаю, что нам прежде всего следует обсудить...
- Я думаю, что мы начнем наш разговор с...
- Нашу беседу в соответствии с ранее достигнутой договоренностью целесообразно, на мой взгляд, начать с...

Выражение одобрения и согласия

- Ваши условия нас вполне устраивают.
- Этот пункт наших возражений не вызывает.
- Думаю, что мы можем договориться и о...
- Я вполне разделяю вашу точку зрения на...
- Мы ничего не имеем против.
- Это, на наш взгляд, очень хорошая идея.
- Я полностью согласен с вашим мнением о...
- Мое представление полностью совпадает с вашим.
- Ваши условия в целом для меня приемлемы.
- Можно считать, что в основном мы договорились.

Выражение желания отстаивать свою точку зрения

- Я предлагаю вернуться к обсуждению этого пункта с нескольких позиций.
- Но давайте рассмотрим и другие стороны этого решения.
- Мне бы хотелось получить от вас дополнительную информацию по этому вопросу.
- Мне кажется, что мы несколько отклонились от темы нашего разговора. Поэтому я предлагаю вернуться к предыдущему пункту нашего соглашения.
- Я вижу решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить...

- Я полагаю, что вы согласитесь с наличием и другого варианта решения этого вопроса, который мне хотелось бы сейчас с вами обсудить.

- Хотелось бы, чтобы вы уточнили вопрос о...
- Думаю, что следует обсудить и другие стороны этого вопроса.
- Мне бы хотелось ещё раз вернуться к обсуждению вопроса о...
- Может быть, вам будет интересно узнать заключение экспертов по этому вопросу.

Выражение просьбы

- Вы нас очень обяжете, если согласитесь...
- Не могли бы вы...
- Мы хотим обратиться к вам с просьбой о...
- Если вас особенно не затруднит...
- Я буду очень признателен (благодарен), если...
- Мы очень рассчитываем на вашу помощь в...
- Я хотел бы просить вас о...
- С вашей стороны будет очень любезно, если...

Выражение извинения

- Приносим наши извинения за...
- Еще раз прошу извинить меня за...
- Примите наши извинения за...
- Мы искренне сожалеем, что...
- Я должен извиниться перед вами за...

Выражение сомнения и неопределенности

- У меня пока не сложилось окончательное мнение по этому поводу.
- Меня несколько смущает наличие...
- Я бы просил вас уточнить... поскольку по этому факту у меня есть прямо противоположная информация.
 - Мне не совсем понятно ваше желание, связанное с...
 - У меня большое сомнение в необходимости...
 - Мне кажется, что этот вариант решения несколько преждевременен.
- Я бы предпочел другое решение этой задачи.

Выражение неодобрения, несогласия и отказа

- В целом ваше предложение приемлемо, но...
- Наша точка зрения несколько расходится с вашей.
- Здесь мы исходим из несколько иного понимания...
- Мы придерживаемся несколько иной точки зрения.
- В принципе мы согласны с большинством ваших предложений, но у нас есть ряд возражений и замечаний.
 - Согласиться с вашим вариантом... трудно, поскольку его реализация может вызвать определённые сложности.
 - Нас не вполне устраивают предложенные вами условия.
 - Мы видим решение этой проблемы в несколько ином свете.
 - Сожалею, что наше финансовое положение не позволяет удовлетворить вашу просьбу.
 - К сожалению, принять ваши условия мы не можем.
 - Мы высоко ценим ваши усилия, но, к сожалению вынуждены ответить отказом.

Выражение желания уйти от ответа

- На ваш вопрос трудно дать однозначный ответ. Дело в том, что...
- На это можно ответить только в самом общем виде.
- Я вижу это только в самых общих чертах.
- Мне трудно судить об этом.
- Я затрудняюсь дать вам точный ответ.
- К сожалению, точной информацией об этом мы не располагаем.
- Нам об этом не известно, поэтому ничего определённого сказать по этому поводу мы не можем.

Фразы, свидетельствующие о завершении беседы

- Итак, мы подходим к завершению нашей беседы.
- Давайте подведем итоги наших договоренностей.
- В заключение беседы я хотел бы...
- Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы.
- Я считаю, что проблему... можно считать решенной.
- Позвольте мне от имени нашей фирмы поблагодарить вас за участие в нашем обсуждении. Думаю, что вы будете довольны своим решением.

Приложение № 3

Практические упражнения

Упражнение «Приём на работу: «Сказка о попе и его работнике Балде»

Цель: отработка делового стиля коммуникации при собеседовании.

Задание: переведите в формы делового общения переговоры между попом и Балдой: трансформируйте речь персонажей сказки А.С. Пушкина так, чтобы они «говорили» в соответствии с особенностями делового стиля. Используйте «язык бизнеса»: работодатель, претендент на должность, совмещение профессий, договор, контракт, условия работы, система оплаты труда, виды деятельности, содержание деятельности, компромисс, консенсус и т.п.

Эпизод: заключение трудового соглашения.

Жил-был поп,

Толоконный лоб.

Пошел поп по базару

Посмотреть кой-какого товару.

Навстречу ему Балда

Идет, сам не зная куда.

«Что, батька, так рано поднялся?

Чего ты взыскался?»

Поп ему в ответ: «Нужен мне работник:

Повар, конюх и плотник.

А где найти мне такого

Служителя, не слишком дорогого?»

Балда говорит: «Буду служить тебе славно,

Усердно и очень исправно,

В год за три щелчка тебе по лбу,

Есть же мне давай вареную полбу».

Приздумался поп,

Стал себе почесывать лоб.

Щелк щелчку ведь рознь.

Да понадеялся он на русский авось.

Поп говорит Балде: Ладно.

Не будет нам обоим накладно.

Поживи-ка на моем подворье,

Окажи свое усердьё и проворье».

Упражнение «Алло, алло!»

Цель: выработка навыков краткого и корректного делового общения по телефону.

Задание: адресанту (звонящему) необходимо срочно переговорить с партнером по какой-то сделке. Адресат (тот, кому звонят) пока не готов к решению этого вопроса и должен корректно отказаться от переговоров в данное время, придумав убедительный предлог для перенесения телефонного разговора. Оба партнера должны убедить собеседника, используя минимальное количество слов.

Анализ: определить наиболее удачный вариант телефонного контакта.

Упражнение «Одежда для первого впечатления»

Цель: анализ своих возможностей по созданию собственного имиджа.

Задание: продумайте варианты одежды для следующих деловых целей:

- 1) самопрезентация;
- 2) участие в деловом совещании;
- 3) вечерний ужин с иностранными деловыми партнерами;
- 4) корпоративный уик-энд.

Упражнение «Речевой этикет»

Известно, что слово «здравствуйте» может быть произнесено на все лады. Попробуйте выявить свой потенциал использования приветствия. Попросите кого-нибудь послушать и оценить подтекст, который вы вкладываете в приветствие. Можно использовать и запись на диктофон.

Приложение № 4

Задание по невербальной коммуникации

Цель: проверьте, насколько хорошо вы владеете невербальной коммуникацией.

Задание: внимательно изучите каждый рисунок и выявите понятные вам сигналы языка телодвижений.

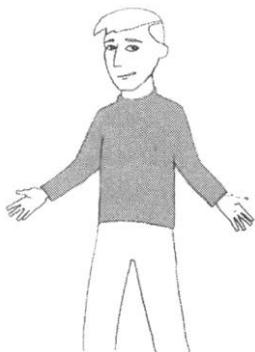


Рис. 1



Рис. 2



Рис. 3



Рис. 4



Puc. 5



Puc. 6



Puc. 7

Приложение № 5

Анализ ситуаций делового общения

Ситуация № 1

Вы работаете на новом месте лишь две недели. Вы случайно слышали, как менеджер говорил сотрудникам, что хочет поручить кому-нибудь новое задание. Вы не знаете, как его выполнить, но вам известно: тот, кто его выполнит, получит повышение.

Действие

Как вам добиться того, чего вы хотите?

– Забудьте! Все равно эту работу вам ни за что не сделать, нечего и беспокоиться!

– Составьте для руководства программу подготовки и (или) перечень последовательности действий при выполнении этого задания для сотрудника, который будет его выполнять. К следующему разу, если представится случай, вы будете во всеоружии.

– Попросите кого-нибудь из сотрудников предложить менеджеру вашу кандидатуру – пусть «замолвит за вас словечко», хотя вы и не в состоянии выполнить это задание.

– Скажите менеджеру, что вы слышали о задании и можете сделать эту работу – хотя на самом деле вы не в состоянии ее выполнить.

– Вызовитесь выполнить задание, получив его, сделайте все возможное для выполнения, по ходу работы в кратчайшие сроки осваивайте необходимые навыки (вначале скажите себе: «Да, я могу», а потом выясняйте, как это можно сделать).

– Другое _____

Анализ

– Какой вариант для вас предпочтительней?

– Какой тактики и стратегии вы намерены придерживаться?

– Что бы вы предприняли?

– Почему?

Ситуация № 2

В вашем учреждении есть работа, которую вы хотели бы делать. Но вам поручают лишь неинтересную, нетворческую.

Действие

Как добиться того, чего вы хотите?

– Продолжайте корпеть над тем, что вам поручают. Однажды ваша преданность делу будет замечена и вознаграждена.

- Пожалуйтесь сотрудникам, что теряете время впустую.
- Напишите письмо руководству.
- Скажите менеджеру, что хотите делать другую работу, а вашу пусть делает кто-то еще.
- Говорите всем, что рассчитываете получить работу в одной компании, где «сумеют оценить все, что вы будете делать».
- Начинаяте посылать письма в организации, публикующие в воскресном деловом разделе местной газеты объявления под рубрикой «имеются вакансии» или «требуются».
- Сердитесь. Демонстрируйте это.
- Наметьте план работы, которую вы хотели бы делать. Покажите план менеджеру и скажите: «Я могу сделать и все остальное, если вы согласны» (покажите ему, что вы в состоянии это делать, и попросите дать вам шанс).

– Другое _____

Анализ

- Какой вариант для вас предпочтительней?
- Какой тактики и стратегии вы намерены придерживаться?
- Что бы вы предприняли?
- Почему?

Ситуация № 3

Вы приезжаете в «срочную печать» за заказом – канцелярскими бланками – и узнаете, что заказ выполнен неудовлетворительно. Текст слегка смещен в сторону, и это беспокоит вас. Женщина-менеджер находит, что все в порядке. Вы недовольны.

Действие

Как добиться того, чего вы хотите?

- Заплатите. Возьмите заказ. Никогда больше сюда не обращайтесь.
- Скажите менеджеру, что впредь не будете иметь с ней дело, если она не исправит брак.
- Потребуйте, чтобы весь заказ был отпечатан заново – но не за ваш счет.
- Примите предложение менеджера: они перепечатают, а вы платите за дополнительную работу – якобы за бумагу более высокого качества.
- Оплатите заказ чеком. Возьмите материалы. Попросите банк не платить по этому чеку. Позвоните менеджеру. Сообщите о том, что вы предприняли.

– Попросите показать «обязательства по качеству», которые, как правило, есть в учреждениях отрасли. Прочитайте их сами, потом зачитайте вслух соответствующее место, если найдете, менеджеру.

– Если соответствующего места нет, спросите, почему учреждение не отвечает за качество своей продукции.

– Спросите менеджера: это ее генеральная линия – игнорировать интересы клиентов (спросите об этом в офисе, так, чтобы слышали другие клиенты).

– Если работу переделывать не намерены, спросите менеджера, насколько они уменьшат стоимость заказа из-за плохого качества (вы возьмете некачественный материал, поскольку вам не на чем работать, но уважающая себя компания непременно переделала бы работу заново). Никогда больше не обращайтесь в эту организацию.

– Другое _____

Анализ

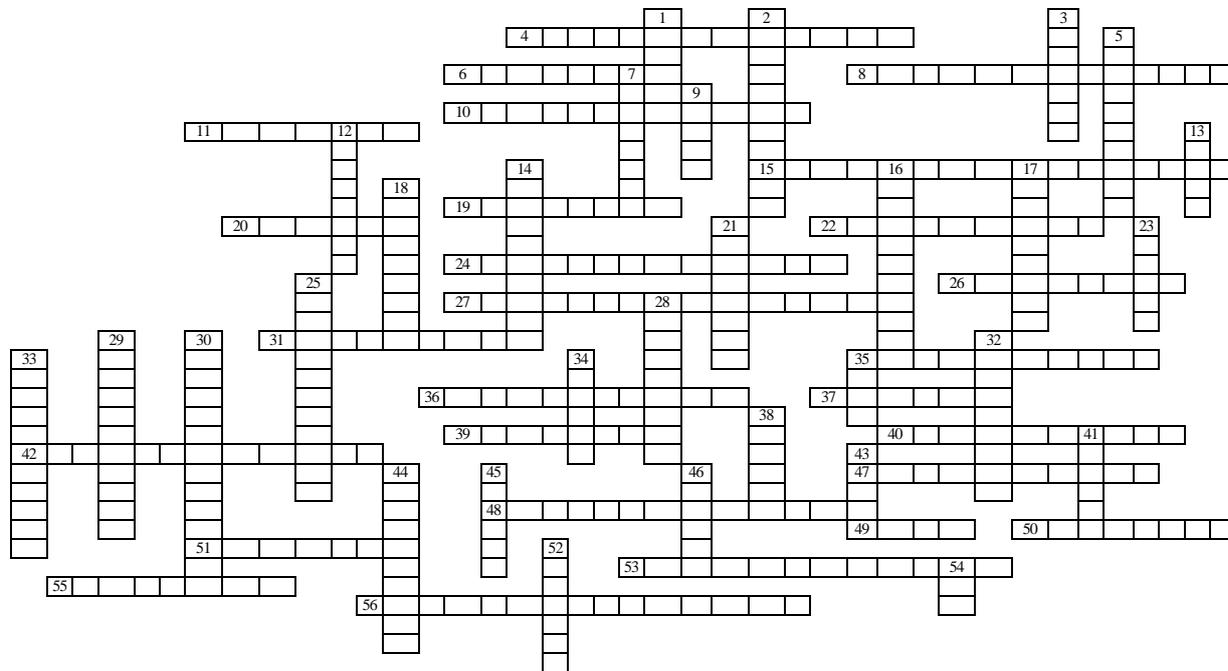
– Какой вариант для вас предпочтительней?

– Какой тактики и стратегии вы намерены придерживаться?

– Что бы вы предприняли?

– Почему?

Кроссворд



По горизонтали

4. Готовность перейти к практическим действиям, сформировавшееся намерение совершить определенный поступок.

6. Межличностный... – трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей и потребностей.

8. Способность людей работать вместе, успешно решать задачи, требующие от них согласованности действий и хорошего взаимопонимания.

10. Некритическое принятие человеком чужого мнения, сопровождаемое неискренним отказом от собственного мнения, в правильности которого человек убежден.

11. Одно из главных умений при ведении деловых переговоров. Умение...

15. Своеобразное сочетание индивидуальных свойств человека, отличающее его от других людей.

19. Продолжительный стресс.

20. Заострение внимания партнера на своем аргументе либо позиции.

22. Человек имеющий определенный вес среди людей, пользующийся их признанием и уважением.

24. Процесс эмоционального и иного самоотождествления личности с другим человеком, группой, образцом.

26. Процесс, направленный на восприятие приоритетной информации и выполнение поставленных задач.

27. Характеристика психологических свойств, процессов и состояний человека, находящихся вне сферы его сознания, но оказывающих сильное влияние на его поведение.

31. Привлекательность, положительное отношение одного человека к другому.

35. «Словесное» иначе.

36. Комплекс специальных упражнений, основанных на самовнушении с целью управления собственным состоянием и поведением.

37. Один из основных приемов ведения переговоров (мимика).

39. Неосознанное влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в его психологии и поведении. Часто используется специально для подавления воли другого человека.

40. Процесс и отдельные акты взаимодействия людей друг с другом.

42. Уверенность человека в своей правоте, подтверждаемая соответствующими аргументами и фактами.

47. Руководящая роль в каких-либо действиях.

48. Способность человека сохранять внутреннее спокойствие, действовать разумно и взвешенно в сложных жизненных ситуациях.

49. Один из видов коммуникативной деятельности человека – использование средств языка для общения с другими членами языкового коллектива.

50. Особый вид исследовательского общения с индивидом, применяемый в качестве метода сбора информации.

51. Систематические упражнения для приобретения и совершенствования какого-либо навыка, умения.

53. Процедура применения тестов на практике.

55. Проверка со стороны начальства.

56. Функция переговоров, связанная с налаживанием новых связей и отношений.

По вертикали

1. Движение рук, выражающее внутреннее состояние.

2. Проявление детских черт в поведении взрослого человека.

3. Главный объект деловых отношений.

5. Оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков.

7. Сложное состояние человека, связанное с недостатком (часто мнимым) каких-либо качеств, сопровождаемое глубокими негативными эмоциональными переживаниями по этому поводу.

9. Принятое в данном обществе или группе правило поведения, регулирующее взаимоотношения людей.

12. Полное или частичное обоснование какого-либо утверждения. Необходимая составляющая обоснования собственных позиций и целей.

13. Внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

14. Выразительность; яркое, значительное проявление чувств, настроений, мыслей.

16. Речь, доклад.

17. Черта характера, побуждающая человека бескорыстно прийти на помощь другим людям.

18. Готовность, предрасположенность к определенным действиям или реакциям на конкретные стимулы.

21. Смысл, который является ключевой составляющей понятия, как для отдельно взятого человека, так и для группы людей.

23. Совокупность движений частей лица человека, выражающих его состояние или отношение к тому, что он воспринимает.

25. Вид человеческой активности, направленный на изменение и преобразование окружающего мира и самого себя.

28. Человек имеющий определенный вес среди людей, пользующийся их признанием и уважением.

29. Способность представлять отсутствующий или реально не существующий предмет, удерживать его в сознании и мысленно манипулировать им.

30. Стремление человека к согласованной, слаженной работе с людьми. Самый успешный вариант взаимодействия партнеров.

32. Психологический термин, обозначающий бессознательную передачу от человека к человеку каких-либо эмоций, состояний и побуждений.

33. Воздействие, оказываемое на человека или группу лиц, как правило, затрагивая исключительно собственные интересы.

34. Психологический... – внутреннее препятствие в психике человека, мешающее человеку успешно выполнять некоторые действия и добиваться поставленной цели. Возникает в деловых взаимоотношениях людей и препятствует установлению открытых и доверительных отношений между ними.

35. Свойство (процесс, состояние) человека, действовать в направлении сознательно поставленной цели, преодолевая при этом внутренние препятствия и барьеры.

38. Совокупность людей, выделенная на основе какого-либо одного или нескольких, общих для них признаков.

41. Социально-психологический... – общая социально-психологическая характеристика состояния малой группы, в особенности человеческих взаимоотношений, сложившихся в ней.

43. Член группы, имеющий самый большой авторитет.

44. Процесс, в котором вырабатываются взаимоприемлемые позиции сторон.

45. Метод сбора первичных данных на основе вербальной коммуникации.

46. Положение человека в системе внутригрупповых отношений, определяющее степень его авторитета в глазах остальных участников группы.

52. Система отношений человека к определенным сторонам и явлениям окружающей действительности. Один из ключевых моментов ведения переговоров.

54. Лучший вариант обращения к деловому партнеру.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Понятие «деловое общение» и его особенности.
2. Культура делового общения и ее связь с другими науками.
3. Социальная перцепция и ее основные закономерности.
4. Возможности самопрезентации в деловой сфере.
5. Каузальная атрибуция и ее роль в деловом общении.
6. Имидж и репутация делового человека.
7. Понятие коммуникативной компетентности.
8. Виды бизнес-коммуникаций и специфика коммуникативного процесса.
9. Барьеры на пути коммуникаций.
10. Умение слушать и воспринимать коммуникации.
11. Письменные коммуникации и организация работы с документами.
12. Интерактивный аспект общения.
13. Виды бесконфликтных транзакций.
14. Основные стили общения.
15. Вербальные средства общения.
16. Основные этапы деловой беседы.
17. Техника подготовки публичного выступления.
18. Подготовка и проведение интервью при устройстве на работу.
19. Телефонные переговоры.
20. Основные виды переговоров, ориентированных на успех.
21. Проведение эффективного совещания.
22. Методы аргументации и контраргументации.
23. Невербальные средства общения.
24. Мимика, взгляд, улыбка, подтексты и интонации.
25. Позы и жесты в деловом общении.
26. Походка, рукопожатие, дистанция общения.
27. Управление конфликтным общением в группе.
28. Проведение «многоходовых комбинаций» в деловом общении.
29. Виды конфликтов в бизнесе.
30. Профессиональная этика бизнесмена.
31. Деловой этикет.
32. Пути передачи деловой информации на расстоянии.
33. Возможности компьютеризации делового общения.
34. Правильность оформления деловой документации.

35. Культура переписки с зарубежными партнерами.
36. Этическое ведение деловых отношений.
37. Национальные особенности делового общения.
38. Технические возможности в деловом общении.
39. Организация пространства делового общения.
40. Технология подготовки и проведения дискуссий, «круглых столов», «мозговых атак».

Предложенная тематика не ограничивает выбор студентов, которые могут взять свою тему при условии, что последняя будет в рамках данного спецкурса.

Основные требования к оформлению реферата. Объем реферата в формате А4 – 12–15 страниц. Титульный лист содержит название университета, кафедры, темы работы, факультета, группы, ФИО студента. Структура работы состоит из трех частей: введения, основной части с выделением глав, параграфов или пунктов и заключения. Список литературы включает не менее трех источников с указанием авторов, названия и выходных данных. При использовании материала из Интернета необходимо указывать полный адрес электронной страницы.

Библиографический список ²

основной

1. *Афанасьев И.* Деловой этикет. – Киев, 2000. – 351 с.
2. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения. – М., 2007. – 293 с.
3. *Головина А.С.* Деловые переговоры. Стратегия победы. – СПб., 2007. – 188 с.
4. *Зарецкая Е.Н.* Деловое общение: в 2 т. – М., 2004.
5. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: практич. пособие для бизнесменов. – М., 2000. – 240 с.
6. *Лавриненко В.Н.* Психология и этика делового общения. – М., 2001. – 325 с.
7. *Мальханова И.А.* Деловое общение. – М., 2004. – 221 с.
8. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента – М., 2005. – 719 с.
9. *Пиз А.* Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам. – М., 2007. – 284 с.
10. *Почепцов Г.Г.* Имиджелогия. – М.; Киев, 2000. – 766 с.

дополнительный

1. *Айви А.* Лицом к лицу: практич. пособие для освоения приемов и навыков делового общения. – Новосибирск, 1995. – 95 с.
2. *Биркенбиль В.* Язык интонации, мимики, жестов. – СПб., 1997. – 224 с.
3. *Данкел Ж.* Деловой этикет. – Ростов н/Д, 1997. – 320 с.
4. *Джеймс М., Джонсгард Д.* Рожденные выигрывать: транзакционный анализ с гештальтупражнениями. – М., 1993. – 336 с.
5. *Зайверт Л.* Ваше время – в ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. – М., 1991. – 231 с.
6. *Золотая книга хорошего тона.* – Смоленск, 2003. – 448 с. *
7. *Иванова В.В.* Этикет и антиэтикет: книга для стильной молодежи. – М., 2000. – 384 с.
8. *Казначевская Г.Б., Чуев И.Н.* Основы менеджмента. – Ростов н/Д, 2004. – 378 с.
9. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – Новосибирск, 1990. – 93 с.
10. *Кобзева В.В.* Этикет в вопросах и ответах. – М., 2000. – 288 с.
11. *Колтунова М.В.* Деловое письмо: что нужно знать составителю. – М., 1998. – 112 с.
12. *Коробкова С.Н.* Этика делового общения: сб. практических задач. – СПб., 2003. – 79 с. *

² Большинство приведенной литературы имеется в библиотеке НГТУ. Книги, не представленные в каталоге библиотеки, отмечены *.

13. *Кукушин В.С.* Деловой этикет. – М.; Ростов н/Д, 2003. – 223 с.
14. *Курбатов В.И.* Как успешно провести переговоры. – Ростов н/Д; М., 1997. – 256 с.
15. *Лебедева М.М.* Вам предстоят переговоры. – М., 1993. – 156 с.
16. *Лосева О.А.* Культура делового общения [Электронный диск]: конспект лекций. – М., 2006.
17. *Максимовский М.В.* Этикет делового человека. – М., 1994. – 112 с.
18. *Паркинсон С.* Искусство управления. – М., 1998. – 272 с.
19. *Пелих А.С.* Имидж делового человека. – М., 1997. – 112 с.
20. *Петрунин Ю.Ю.* Этика бизнеса. – М., 2001. – 280 с.
21. *Пиз А.* Язык письма. – М., 2002. – 188 с.
22. *Пиз А.* Язык разговора. – М., 2002. – 223 с.
23. *Равич М.* Этикет. – СПб., 1999. – 288 с.
24. *Романова Н.П.* Деловой этикет на Востоке: учеб. пособие. – М., 2006. – 253 с.
25. *Рытченко Т.А., Татаркова Н.В.* Психология деловых отношений. – М., 2003. – 85 с. *
26. *Сабат Э.* Бизнес-этикет. – М., 2001. – 237 с.
27. *Смирнов Г.Н.* Этика бизнеса, деловых и общественных отношений. – М., 2001. – 136 с.
28. *Сопер П.* Основы искусства речи. – Ростов н/Д, 1998. – 448 с.
29. *Сорокина А.В.* Основы делового общения: конспект лекций. – Ростов н/Д, 2004. – 224 с. *
30. *Теплер Р.* Как овладеть искусством делового письма. – М., 1994. – 192 с.
31. *Уткин Э.А.* Этика бизнеса. – М., 2001. – 254 с.
32. *Фишер Р.* Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М., 1992. – 157 с.
33. *Хазазеров Г.Г., Корнилова Е.Е.* Риторика для делового человека. – М., 2001. – 134 с.
34. *Холопова Т.И.* Протокол и этикет для деловых людей. – М., 1994. – 208 с.
35. *Честара Дж.* Деловой этикет: Паблик рилейшнз для всех и каждого. – М., 2000. – 334 с.
36. *Чиненный А.И.* Этикет на все случаи жизни. – М., 1997. – 152 с.
37. *Шепель В.* Имиджелогия: секреты личного обаяния. – М., 1994. – 320 с.
38. *Шостром Э.* Анти-Карнеги, или человек-манипулятор. – М., 1992. – 127 с.
39. *Этикет.* – М., 1999. – 272 с.
40. *Ягер Д.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М., 1994. – 288 с.

Оглавление

Введение	3
Глава 1. ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА.....	4
Глава 2. НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ.....	12
Глава 3. ПОНЯТИЕ И ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	22
Глава 4. ТЕХНИКА ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ	30
Глава 5. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	38
Приложения.....	50
Приложение № 1. Рекомендации по улучшению человеческих отношений.....	50
Приложение № 2. Речевые трафареты, помогающие провести деловую беседу.....	52
Приложение № 3. Практические упражнения.....	55
Приложение № 4. Задание по невербальной коммуникации	57
Приложение № 5. Анализ ситуаций делового общения.....	59
Приложение № 6. Кроссворд	62
Темы рефератов.....	67
Библиографический список	69

ИСКУССТВО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Редактор *И.И. Кванская*
Выпускающий редактор *И.П. Брованова*
Дизайн обложка *А.В. Ладыжская*
Компьютерная верстка *Л.А. Веселовская*

Подписано в печать 10.06.2009. Формат 60 × 84 1/16. Бумага офсетная. Тираж 100 экз.
Уч.-изд. л. 4,18. Печ. л. 4,5. Изд. № 12. Заказ № Цена договорная

Отпечатано в типографии
Новосибирского государственного технического университета
630092, г. Новосибирск, пр. К. Маркса, 20