

Лекция № 1

Этика - философская наука, объектом изучения которой является мораль. В этике можно выделить два рода проблем: вопросы о том, как должен поступать человек, и собственно теоретические вопросы о происхождении и сущности морали. Исходя из первого рода проблем, становится очевидной практическая направленность этики, ее проникаемость во все сферы бытия, за что она и получила название «практической философии». Практическое значение этики проявляется в первую очередь в сфере человеческого общения, важной составляющей которого является общение людей в процессе совместной деятельности. Отсюда следует дальнейшее уточнение предмета курса, а именно его соотнесенность только с такой формой человеческого взаимодействия, как деловое общение. Совместная деятельность людей не может быть нейтральной по отношению к нравственности. Исторически мораль, а не право, была первой формой регуляции отношений между людьми. Особое значение эта форма регуляции деловых отношений приобретает в демократическом обществе, в котором отсутствует жесткий контроль государства за хозяйственной и иной деятельностью людей.

Деловое общение.

Общие положения.

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять - от его умения общаться с людьми в этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные принципы этики делового общения или, как их чаще называют на Западе, заповеди personal public relation (весьма приближенно можно перевести как «деловой этикет»). Джен Ягер в книге «Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса» выделяет шесть следующих основных принципов:

1. Пунктуальность (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25 процентов к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы.
2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет также необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.
3. Любезность, доброжелательность и приветливость. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.
4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и

- советам коллег, начальства и подчиненных. Когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.
5. Внешний облик (одевайтесь как положено). Главный подход - вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения - в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, то есть одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму к лицу. Важное значение имеют тщательно подобранные аксессуары.
 6. Грамотность (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов. Даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

Деловое (официальное, служебное) общение в зависимости от обстоятельств может быть прямым и косвенным. В первом случае оно проходит при непосредственном контакте субъектов общения, а во втором - с помощью переписки или технических средств.

Как в процессе прямого, так и косвенного общения используются различные методы влияния или воздействия на людей. Среди наиболее употребительных из них выделяются следующие - **убеждение, внушение, принуждение**.

Убеждение - воздействие посредством доказательств, логического упорядочения фактов и выводов. Подразумевает уверенность в правоте своей позиции, в истинности своих знаний, этической оправданности своих поступков. Убеждение - ненасильственный, а значит, и нравственно предпочтительный метод влияния на партнеров по общению.

Внушение, как правило, не требует доказательств и логического анализа фактов и явлений для воздействия на людей. Основывается на вере человека, складывающейся под влиянием авторитета, общественного положения, обаяния, интеллектуального и волевого превосходства одного из субъектов общения. Большую роль во внушении играет сила примера, вызывающая сознательное копирование поведения, а также бессознательное подражание.

Принуждение - наиболее насиленный метод воздействия на людей. Предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям, используя угрозу наказания или иного воздействия, способного привести к нежелательным для индивида последствиям. Этически оправданным принуждение может быть лишь в исключительных случаях.

На выбор метода воздействия на людей оказывают влияние разнообразные факторы, в том числе характер, содержание и ситуация общения (обычная, экстремальная), общественное или служебное положение (властные полномочия) и личностные качества субъектов общения.

Влияние личностных качеств на общение.

Личность обладает индивидуальными чертами и качествами - интеллектуальными, нравственными, эмоциональными, волевыми, формирующимися под воздействием общества в целом, а также в процессе семейной, трудовой, общественной, культурной жизнедеятельности человека. В общении важное значение приобретает знание и учет наиболее типичных черт поведения людей, свойств их характера и моральных качеств. Деловое общение должно строиться на основе таких моральных качеств личности и категорий этики, как честность, правдивость, скромность, великодушие, долг, совесть, достоинство, честь, придающих деловым отношениям нравственный характер.

На характер общения оказывает влияние темперамент его участников. Традиционно выделяют четыре типа темперамента: сангвинический, флегматический, холерический, меланхолический.

Сангвиник жизнерадостен, энергичен, инициативен, восприимчив к новому, быстро сходится с людьми. Легко контролирует свои эмоции и переключается с одного вида деятельности на другой.

Флегматик уравновешен, медлителен, тяжело приспосабливается к новым видам деятельности и новой обстановке. Долго обдумывает новое дело, но, начав его выполнение, обычно доводит до конца. Настроение, как правило, ровное, спокойное.

Холерик активен, предприимчив, отличается большой работоспособностью, упорством в преодолении трудностей, однако подвержен резким сменам настроения, эмоциональным срывам, депрессии. В общении бывает резок, несдержан в выражениях.

Меланхолик впечатлителен, повышенно эмоционален, при этом больше подвержен отрицательным эмоциям. В сложных ситуациях склонен проявлять растерянность, терять самообладание. Мало предрасположен к активному общению. В благоприятной обстановке может хорошо справляться со своими обязанностями.

Швейцарский психолог Карл Юнг разделил личности на экстравертов и интровертов. Согласно его классификации, экстраверты характеризуются ослабленным вниманием к своему внутреннему миру и ориентацией на внешнюю среду. Они общительны, коммуникабельны, инициативны и легко адаптируются к различным условиям. Интроверты, наоборот, ориентированы на свой внутренний мир и склонны к самоанализу, замкнутости. Такие типы темперамента, безусловно, редко встречаются в чистом виде. Для более подробной классификации личностных качеств применяется метод Майерс-Бриггс, названный в честь его создателей Изабель Майерс-Бриггс и ее матери и построенный на теории Карла Юнга. Тип людей по этому методу определяется путем выбора черт человека из каждой пары доминантных черт по четырем категориям. Приведем их полностью в изложении Джона Честары.

1. *Экстраверты* (E) направляют свою энергию на внешний мир. Они говорят и действуют. *Интроверты* (I), наоборот, любят подумать прежде, чем что-то предпринять. Они предпочитают работу, которая требует спокойной умственной активности.
2. *Сенситивы* (S) - это люди, которые активно используют свои органы чувств для сбора информации. Они реалисты и прекрасно ориентируются в деталях и подробностях этого мира. *Интуитивы* (N), наоборот, видят глубокий смысл и широкие возможности развертывания той или иной ситуации, поскольку они оценивают мир с помощью своего воображения.
3. *Логики* (T) делают рациональные, логические выводы. Они легко могут выявить, что правильно и что неправильно. Они анализируют. *Эмоционалы* (F), наоборот, принимают решения на основе своих чувств (а эти чувства, в свою очередь, базируются на системе их ценностей). Они являются тактичными, сострадательными и склонными к благотворительности, отличаются дипломатичностью.
4. *Рационалы* (J) ведут упорядоченную организованную жизнь, и чем больше событий в жизни они могут контролировать, тем для них лучше. *Иrrационалы* (P), наоборот, отличаются спонтанными реакциями, приветствуют новый опыт.

Развитием этой теории типов можно считать предложенную калифорнийским психологом Дэвидом Кирси классификацию людей по четырем типам темперамента: NF - романтический, мягкий; NT - любопытный, логический; SJ - организованный, ответственный; SP - играющий, свободный.

Наиболее распространенной формой делового общения является диалоговое общение, т.е. такое речевое общение, при котором наиболее полно проявляются моральные качества личности и черты характера, по которым тот или иной индивид соотносится с определенным типом темперамента.

Диалоговое общение.

Деловая беседа, как правило, состоит из следующих этапов: ознакомление с решаемым вопросом и его изложение; уточнение влияющих на выбор решения факторов; выбор решения; принятие решения и доведение его до собеседника. Залог успеха деловой беседы - компетентность, тактичность и доброжелательность ее участников.

Групповые формы делового общения.

Наряду с диалоговым общением, существуют различные формы группового обсуждения деловых (служебных) вопросов. Наиболее распространенными формами являются совещания и собрания. Теория менеджмента предлагает такую наиболее общую классификацию собраний и совещаний по их назначению.

Информативное собеседование. Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность каждому участнику получить представление о состоянии дел в учреждении.

Совещание с целью принятия решения. Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме. Творческое совещание. Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности. Существует и ряд других классификаций совещаний, в том числе по сфере применения: в науке - конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов; в политике - съезды партий, пленумы, митинги. По тематике различают совещания технические, кадровые, административные, финансовые и т.д.

Исходя из этико-организационных подходов, американские исследователи выделяют совещания диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные и свободные. На диктаторском совещании руководитель обычно сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей организации. Дискуссии не проводятся. Участники только задают вопросы. Автократическое совещание - разновидность диктаторского. Руководитель задает поочередно вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения относительно позиций других участников.

Сегрегативное совещание (сегрегация - лат. отделение, удаление) состоит из доклада руководителя или назначенного им лица. Участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего. Демократический характер имеет дискуссионное совещание. Происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем или принимается руководителем без голосования, с учетом высказанных мнений и предложений. Свободные заседания проводятся без четко сформулированной повестки дня.

Деловые беседы и переговоры.

Этика и психология деловых бесед и переговоров.

Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью. Переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.). Основные элементы подготовки к переговорам: определение предмета (проблем) переговоров, поиск партнеров для их решения, уяснение своих интересов и интересов партнеров, разработка плана и программы переговоров, подбор специалистов в состав делегации, решение организационных вопросов и оформление необходимых

материалов - документов, чертежей, таблиц, диаграмм, образцов предлагаемых изделий и т.д. Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы - обмен информацией - аргументация и контраргументация - выработка и принятие решений - завершение переговоров.

Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая переговоры с участием руководителей и членов делегаций. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов таких предварительных контактов. Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами. Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров.

1. Рациональность. Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.
2. Понимание. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.
3. Общение. Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.
4. Достоверность. Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.
5. Избегайте менторского тона. Недопустимо поучать партнера. Основной метод - убеждение.
6. Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Существуют следующие виды вопросов. Информационные вопросы предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.

Контрольные вопросы важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер. Примеры контрольных вопросов: «Что вы об этом думаете?», «Считаете ли вы также, как и я?». Направляющие вопросы необходимы тогда, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление беседы. С помощью таких вопросов вы можете взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в необходимое вам русло.

Провокационные вопросы позволяют установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать - значит бросать вызов, подстрекать. Эти вопросы можно начинать так: «Вы уверены, что сможете ...?», «Вы действительно считаете, что...?»

Альтернативные вопросы представляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово «или» чаще всего является основным компонентом вопроса: «Какой срок обсуждения подходит вам больше всего - понедельник, среда или четверг?».

Подтверждающие вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он также даст положительный ответ. Примеры: «Вы придерживаетесь того же мнения, что ...?», «Наверняка вы рады тому, что...?»

Встречные вопросы направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается невежливым отвечать

вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусственным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества.

Ознакомительные вопросы предназначены для выявления мнения собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, требующие развернутого ответа. Например: «На какой эффект вы рассчитываете при принятии этого решения?».

Вопросы *для ориентации* задаются, чтобы установить, продолжает ли ваш партнер придерживаться высказанного ранее мнения. Например: «Каково ваше мнение по этому пункту?», «К каким выводам вы при этом пришли?».

Однополюсные вопросы - подразумевают повторение собеседником вашего вопроса в знак того, что он понял, о чем идет речь. При этом вы убеждаетесь, что вопрос понят правильно, а отвечающий получает время для обдумывания ответа.

Вопросы, *открывающие переговоры*, весьма важны для эффективного и заинтересованного обсуждения. У партнеров по переговорам сразу же возникает состояние положительного ожидания. Например: «Если я предложу вам способ, с помощью которого можно быстро решить проблему, ничем при этом не рискуя, заинтересует вас это?».

Заключающие вопросы направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. При этом лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой: «Смог ли я убедить вас в выгоде этого предложения?», «Убедились ли вы, насколько просто все решается?». А затем без дополнительного перехода можно задать вопрос, заключающий переговоры: «Какое время реализации этого предложения вас больше устраивает - май или июнь?»

Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.

Точность. Одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты. Любое опоздание свидетельствует о вашей ненадежности в делах.

Честность. Включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы.

Корректность и такт. Не исключает настойчивости и энергичности в ведении переговоров при соблюдении корректности. Следует избегать факторов, мешающих ходу беседы: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний и т.д.

Умение выслушать. Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

Конкретность. Беседа должна быть конкретной, а не отвлеченной, и включать факты, цифровые данные и необходимые подробности. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам. Речь должна подкрепляться схемами и документами.

И последнее, негативный исход деловой беседы или переговоров не является основанием для резкости или холода при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить контакт и деловые связи.

Лекция № 3

Стили общения в деловой сфере

Задачей данного раздела является сравнительный анализ приемов и характеристик двух стилей общения: принципиального по существу и принципиального по форме. Общей характеристикой делового стиля является ориентированность на получение конструктивного результата, связанного с обсуждением спорного положения. Конструктивным будем называть такой результат общения, который складывается из оптимального комбинирования позиций участников коммуникативного процесса.

Это соответственно характеризует и то, что называется конструктивной

коммуникативной деятельностью. Таковой будут любые формы взаимодействия по обсуждению спорного положения, которые своей целью имеют достижение оптимального комбинирования всех позиций. В отличие от этого силовой стиль общения имеет своим результатом подавление или подчинение одной из позиций и торжество другой. Разновидности силового стиля – твердый (конфликтный) стиль и борьба (конфронтация), указывают лишь на меру конфликтности, связанную с пределами допустимых, действий. Альтернативы силового стиля – мягкий стиль и сотрудничество, в отличие от делового стиля, достигают соглашения не оптимизацией конструктивных результатов, а компромиссами, маневрами позиций, конвенциями.

Существует один общепринятый критерий, которому нет удовлетворительного названия. Он позволяет различать способы общения, осуществляемые на основе объективных оценок, фактов, непредвзятого отношения к делу и партнеру от соглашений, которые таковыми не являются. По сути – это основной вопрос делового общения, не зависит от того, что конкретно обсуждают партнеры. Скажем так, о чем бы стороны не договаривались, но если они не решили для себя этот основной вопрос делового общения, они могут либо просто не сдвинуться с места, либо, сорвавшись с места, сделать движение по пути к соглашению неуправляемым и тем самым опасным.

Основной вопрос делового общения можно сформулировать так: позиции сторон определяются отношением к проблеме (спорному положению) или они определяются отношением к оппоненту. В зависимости от того или иного решения этого вопроса возникают совершенно разные представления о том, какой смысл мы вкладываем в понятие «деловое общение» или «делового» стиля работы.

В одном случае мы действительно имеем дело с взвешенным, хотя может быть и разным по накалу страстей, но обсуждением спорного положения. Это и есть деловой стиль. В другом случае речь идет не об обсуждении проблемы, а об обсуждении или даже осуждении носителей тех или иных взглядов. И даже если участники этого обсуждения и подводят свои позиции под общий знаменатель, тем не менее, это не деловое общение. Это может быть названо как угодно: сговор, альянс, соглашение, союз, конъюнктура. Но никак не деловое общение.

Принципиальное различие этих двух моделей, происходящее из того или иного решения основного вопроса делового общения, дает их объективную или субъективную экспозицию. А это в свою очередь предполагает, что какова природа этого процесса, таковы его и методы. Если последовательно рассмотреть два способа решения основного вопроса делового общения, то можно отметить следующее. Основным принципом всяких деловых общин (т. е. такой деятельности, которая основана на обсуждении спорного положения самого по себе, безотносительно к тому, как это оказывается на взаимоотношениях между партнерами) будет следующий:

Отношение к проблеме не зависит от отношения к оппоненту.

Реализация данного принципа связана с применением еще двух, более частных приемов и методов:

а) выявление проблемы в «чистом» виде, т.е. в том качестве, какова она есть, невзирая на то, что о ней думают и как к ней относятся все остальные стороны конфликта, в том числе, независимо от того, какое о ней сложилось собственное мнение или предубеждение; (понятно, что реализовать в полном объеме такой объективистский посыл редко представляется возможным). Но, если к этому не стремиться, есть опасность, что альянсы и соглашения никогда не трансформируются в деловое общение;

б) оценка проблемы, исходящая из объективных критериев, а не характеристик любого, в том числе, и собственного интереса и намерения; (эта позиция тоже обычно реализуется с трудом. И следует заметить, что основные трудности, которые приходится преодолеть в деловом общении, – это не борьба с противником, оппонентом.

Это борьба с самим собой, это усилия, требуемые для того, чтобы преодолеть собственный субъективизм, предвзятость, претензию на то, что собственная точка зрения является единственно правильной и имеющей право на существование. Поэтому

при формулировании позиции представляется необходимым развести объективную оценку и субъективные намерения и цели. Нужно показать, что при всем объективном видении проблемы позиция характеризуется, прежде всего, своими конкретными целями и идеалами. И это понятно и естественно. Но если к субъективированной экспозиции целей и идеалов добавится еще и предвзятое субъективное видение проблемы, то ожидать из всего этого конструктивного решения проблемы, не представляется возможным;

в) независимая экспертиза ситуации, которая сложилась в силу различия позиций (независимая экспертиза по сути предполагает первый шаг подведения различных целей под общее основание);

г) определение собственной позиции, исходя из того, что она характеризуется выражением позиционного интереса, а не претензией на абсолютную истину, субъективно понимаемой правотой или правом силы (деловое общение с партнером, который «зациклен» на чувстве собственной правоты, практически невозможно, а если и возможно, то крайне неприятно. Изначально в таком процессе не существует равенства и паритета. В них одна сторона изначально претендует на особо оговоренное право, приоритет, благоприятствование);

д) формулирование отношения к позиции оппонента, исходя из принципиального равенства взглядов, оснований, воззрений, позиций.

Альтернативой рассмотренным выше характеристикам является следующий принцип:

Отношение к проблеме формируется через призму отношения к оппоненту.

Это принцип противоположного свойства. Он задается субъективной экспозицией решения основного вопроса переговоров. Реализация этого принципа, превращающего обсуждение спорного положения из переговоров в словор, характеризуется своими приемами и методами:

а) спорное положение рассматривается лишь под углом зрения ответа на вопрос римского права «Кому выгодно?», т. е. проблема не вычленяется в «чистом виде», а лишь как проявление намерений и интересов противоположных сторон;

б) оценка спорного положения дается исходя из личного субъективного интереса без учета общезначимых оснований;

в) принимается во внимание лишь позиционная экспертиза, все остальные экспертные оценки исключаются;

г) собственная позиция определяется в соответствии с представлением о «позиционном перевесе» («Эта позиция является правильной потому, что это моя позиция»);

д) оценка позиции оппонента осуществляется на том же основании «позиционного перевеса»: позиция оппонента не достойна правоты уже потому, что это позиция противника.

Лекция № 4

Принципиальность по существу: императивы делового обсуждения

Естественно то, что принципиальность по существу – это прежде всего позиция, основанная на отношении к проблеме, а не на отношении к оппоненту. Это необходимое, но не достаточное требование. Остальные требования сформулируем в виде простых императивов делового стиля / общения.

Императив 1. «Поставьте себя на место партнера». Фишер и Юри, предлагающие этот принцип как основной, утверждают, что мы видим мир в зависимости от того, с какой колокольни на него смотрим. Действительно, люди склонны верить в то, что им более близко, и видеть то, что они хотят видеть. Это проявляется в тенденциозном подборе информации, селекции и оценке фактов, в их предвзятой интерпретации. Каждая сторона в деловом общении склонна видеть только лишь достоинства своей позиции и не замечать ее недостатки (а если и замечать, то стремиться завуалировать их субъективными

представлениями о целях и намерениях). Речи о достоинствах позиции оппонента, как правило, вообще не идет.

Авторы известной книги «Путь к согласию или переговоры без поражения» отмечают, что способность видеть ситуацию такой, как она представляется другой стороне, является важным элементом искусства делового стиля. На наш взгляд, это вполне можно сформулировать как императив принципиального, делового стиля ведения делового общения.

Данный императив включает в себя ряд более частных предписаний и норм делового стиля общения. К их числу можно отнести следующее:

Предписание 1.

Требуется не только максимально объективно констатировать то, в чем заключается воззрение противоположной стороны, но и разобраться с тем, чем определяется такой взгляд.

Это предписание побуждает отдать отчет в том, на какой основе оппонент придерживается определенных взглядов. Для этого требуется аналитическое измерение и экспертная оценка его позиций. Первое дает вертикальную экспозицию сущности разногласий: корни конфликта, в том числе его исторические предпосылки, сущность спорного положения и перспективы его развития и разрешения. Экспертиза указанной ситуации дает горизонтальную экспозицию: соотношение сил и их заинтересованность, характеристика существующей и возможной конъюнктуры, стоимостное выражение затрат, вложений и возможных потерь от конфликтного развития событий, оценка позиционных и взаимных выгод от согласованных решений.

Это предписание, при всем его детальном измерении, и есть реальное основание объективности рассмотрения. Ибо в деловом общении объективность не методологический принцип, а практические отношения.

Предписание 2.

Необходимо разобраться с тем, насколько обоснованы претензии и притязания сторон, в том числе и свои собственные претензии и притязания.

Взгляд на собственную позицию глазами противника помогает более непредвзято оценить собственные претензии и притязания, а равно и ожидание исходов. А это значит – соизмерить оправданность позиции, меры ее уступчивости и твердости.

Деловое общение – это прежде всего достижение взаимопонимания. Есть такая французская поговорка: «Понять – значит простить». Естественно, в коммуникативном процессе речь не идет о взаимном прощении (хотя иногда без этого и не обходится). Но вместе с тем, взаимопонимание в общении имеет свою цену. Ею является выгода соглашения. Можно выдвигать различные критерии взаимопонимания: психологическую совместимость, согласованность смысловых кодов взаимопонимания, общий интерес и цель, взаимную выгоду и т. п.

Императив 1, требующий поставить себя на место партнера, является своеобразной рефлексией переговорческого процесса, дающей возможность не только понять своего партнера, но и быть понятым им. А это наиболее надежный путь достижения прочного и долговременного соглашения.

Знание и адекватная оценка возможностей партнера тесно связаны с объективной самооценкой. Ошибка, допущенная в оценке, говорит либо о некомпетентности, либо о нежелании узнать партнера. На этом пути, конечно, нет взаимопонимания. Неадекватная самооценка характеризует завышенный уровень притязаний и претензий, их ничем не подкрепленную амбициозность, а может быть даже и фантазерство, прожектизм. А это все не совместимо с деловым стилем переговоров.

Другая черта этого императива – конкретность. Желание получить конкретный результат (без этого невозможно конструктивное обсуждение) необходимо проецировать на цели и средства.

Такой подход может быть назван деловым и конкретным. Он тоже может содержать в себе изъяны и даже стратегические просчеты. Но он стоит того, чтобы ради него сесть за стол переговоров и, на основе объективной экспертизы, определить долю каждого из партнеров в реализации этого проекта.

Императив 2. «Формулируйте цель делового общения в пределах их достижимости».

Деловой стиль общения предполагает конкретные цели. Поэтому Целями коммуникации должны быть такие ориентиры, которые находятся в пределах возможностей партнеров. Конечно, это цели должны располагаться и в той области, которая соизмерима с вашими собственными возможностями. Наконец, цели делового общения должны быть конкретизированы по срокам, технологии реализации, последовательности и практической значимости. Все указанные параметры целей являются необходимыми условиями делового стиля общения.

При всей заманчивости тех или иных блестящих предложений, если они лишены конкретного наполнения, спасти конструктивность общения не представляется возможным. Борьба за спасение делового стиля здесь прямо связана со спасением собственного лица в глазах партнера. Следование предписаниям второго императива предполагает учет многих составляющих. Среди них условия, место и время проведения обсуждения, его цели и возможные результаты, приоритеты и предпочтение и многое другое.

Императив 3. Предметом разногласий должно быть отношение к проблеме, а не к партнеру.

Этот императив эксплицирует основной вопрос делового общения применительно не к предмету обсуждения вообще, а по отношению к предмету разногласий. Р. Фишер и У. Юри уточняют данный императив в виде принципа «Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми». Такая трактовка напрямую относится к проявлению данного императива в стиле делового общения.

Действительно, если партнеры или противники начинают квалифицироваться в контексте личной конфронтации, то естественно, что разрешение спорного вопроса не имеет перспектив, по крайней мере, конструктивных перспектив. Любой шаг, любое высказывание будет трактоваться как направленное лично против того или иного человека. Тонус конфликта будет возрастать и заставлять партнеров занимать защитную позицию практически против любого шага или действия иной стороны, независимо от конструктивного или деструктивного ее характера.

Этот самый простой путь усиления несовместимости позиций и торпедирования делового общения. Каждый из партнеров может быть принципиальным в оценке недостатков позиции оппонента и терпимым по отношению к собственным недостаткам. Подобная избирательность, однобокая принципиальность – также характеризует отсутствие делового стиля обсуждения. Дабы избежать ее, необходимо учитывать следующий императив.

Императив 4. Принципиальность должна основываться на принципах позиции.

Следование этому императиву предполагает выполнение некоторых более частных предписаний.

Предписание 1.

Разногласия сторон должны быть объяснены на основе ясного и четкого изложения принципов, которые не меняются в процессе обсуждения.

Предписание 2.

Принципы должны иметь объективно непредвзятый характер.

Предписание 3.

Действие принципов должно быть равнозначно и симметрично, т.е. они должны быть независимы от субъектов оценки.

Указанный императив имеет много производных частного характера и тактико-технического свойства. Во-первых, он лежит в основе понятия честности, каким бы посторонним оно в процессе торгов не показалось. Но все остальные характеристики делового стиля- переговоров пострадают, если партнерам не достает этой характеристики принципиальности. Исходя из этого, можно сформулировать следующий универсальный принцип делового общения: «Принцип выше всего!»

Во-вторых, участнику делового общения должно быть свойственно много различных качеств. В их числе и смелость. Это смелость принятия решений, смелость, без которой нет

ответственности. Но, наверно, нет выше смелости, чем своевременное признание типа «Да, в этом я был неправ...». Если смелость принятия решения – это решительность и волевая смелость, то смелость указанная выше – это принципиальная смелость.

В-третьих, симметричность принципиальности – это равнозначность критического отношения к «плюсам» и «минусам» переговорного процесса, независимо от их персонификации. Это также основание принципиального равенства позиций. Указанное соображение тоже может быть оформлено в виде соответствующего лозунга – принципа:

«Надежное соглашение может быть следствием только равноправного обсуждения».

В конечном счете все это выражается в более общем принципе, который звучит следующим образом: «Деловое общение – дело равных!»

И, наконец, в-четвертых, принципиальность в деловом общении имеет и чисто тактико-методическое измерение. Дело в том, что принципиальность в объективности самооценки должна быть еще и своевременной. Нужно успеть на шаг раньше партнера – противника признать неправомерность своего заявления, дабы не дать ему возможности тактического успеха от обсуждения этого. Своевременное покаяние лишает оппонента возможности выжать из частного неуспеха выигрышные очки и захватить инициативу.

Лекция № 5

Принципиальность по форме

Формальная принципиальность также основывается на определенных принципах. Но они – совсем иного рода. Это подмена императивов, сформулированных выше теми предписаниями, которые по форме напоминают их, но в действительности преследуют совсем иные цели.

Конечно, вряд ли кто-нибудь открыто провозглашает субъективную экспозицию основного вопроса делового общения и утверждает, что для него главным является не проблема, не дело, не разрешение спорного положения, а сведение счетов с партнером. Но, тем не менее, реальное содержание императивов стиля деформируется; таким образом, принцип «Поставьте себя на место партнера» трансформируется в ряд частных предписаний. В их числе следующие:

Предписание 1. «Мне это доверено...»

Оно, как правило, является реакцией на обвинение в неуступчивости. «Мне доверено решение этого вопроса, я отвечаю за него, поэтому я и непреклонен». В этой ситуации решение вопроса ставится в зависимость не от реального содержания проблемы и обстоятельств ее обсуждения в общении, а от статусно-ролевых характеристик. Причем, чем выше статус и полномочия такого переговорщика, тем непреклоннее, твердолобее он себя ведет, оправдывая тем самым свой высокий ранг и статус. По сути деловое общение для него – это спектакль одного актера.

Предписание 2. «Поставьте себя на мое место...»

Это не просто сентенция или жалоба с предложением войти в положение. Это настоящий принцип. Он может находить выражение и в других формулировках: «Вам легко утверждать...», «Вам легко соглашаться (отказывать)...», «С вас-то не спросят...» и т. п. Под этим принципом, внешне вписывающимся в первый императив делового стиля, скрывается нежелание поставить себя на место партнера. При всей извинительности интонации, звучащей – в данном императиве, он антикомпромиссен и тверд (но не той твердостью позиции, которая основывается на принципах, а нежеланием поиска договоренности). Этот принцип – оправдание отсутствия гибкости или даже неспособности на гибкость позиции.

Близко к этому располагается принцип, называемый: «Мне дорога честь мундира». Это рафинированное выражение статусного решения спорного положения. По сути этот принцип имеет своим заключением следующее утверждение: «Хорошее это предложение, или плохое, но это мое предложение». В его обосновании, естественно, указывается на предписание типа «Мне доверено...» и «Поставьте себя на мое место...». Иногда это

приобретает оправдательные (вернее, самооправдательные интонации): «А что мне остается делать?..»

Принцип «Главное прокукарекать – а там хоть не рассветай» – является альтернативой второму императиву. Формальная принципиальность никогда не заботится о том, чтобы цели были достигнутыми или вообще достижимыми. Для нее главное – это провозгласить цели! Результат общения для такого подхода – это добиться большего пафоса, пропагандистской шумихи относительно самого процесса переговоров, а затем тихонько обойти молчанием результаты.

Главное – участие! Этот знаменитый олимпийский принцип используют сторонники формальной принципиальности. Принципиальность ради проформы использует много принципов, приемов и методов. Среди них можно выделить такие, которые по своей сути антагонистичны принципиальности по существу.

Если нормальным приемом делового обсуждения, например, является выработка символа или образа обсуждения (эмблемы, лозунга или девиза), то для формальной принципиальности все сводится к лозунгу и девизу. Если деловая принципиальность, предполагающая предметное обсуждение по существу, стремится к разрешению проблемы, то ее альтернатива – формальная принципиальность имеет целью только заявиться, отметить, высказаться, показать себя.

Деловой стиль обсуждения в качестве правила избирает требование говорить так, чтобы быть услышанным. В противовес этому, каноны формальной принципиальности основаны на принципах типа «Лишь бы сказать...». Требование внимательно слушать и слышать партнеров превращается в прием «Мимо ушей».

Деловой императив принципиальности по существу «Не смешивать обсуждение вопроса с обсуждением вопросов о людях» предполагает разбираться с проблемой, а не разбираться с людьми. В отличие от этого, на уровне формальной принципиальности действуют иные парадигмы типа: «Не бывает проблем без людей» или даже «Все проблемы от людей», «Сначала нужно разобраться с людьми, а потом с проблемой» или даже «Разобраться с людьми, чтобы неповадно было...»

Логика соглашения и отрицания в деловом стиле имеет много составляющих. Это принципы переговоров, и характер обсуждения, и сложившиеся обстоятельства. «Да» и «нет» в устах делового человека – не эмоции, а деловая реакция, выражение оценки, решения и предпочтения. Формальная принципиальность доводит это до абсурда: сказав «да» или «нет» партнер следует этому как личному убеждению и жизненному принципу, не считаясь с меняющимися обстоятельствами, фактами, необходимостью внесения корректиров. Он говорит, например, все последующие «нет» просто потому, что «нет» было сказано вначале.

Формальная принципиальность – такая разновидность стиля переговоров, которые обречены на формальное соглашение. Оно может быть очень точным, выверенным, прекрасно протокольно оформленным. Подобное соглашение несет один недостаток: оно не имеет никакого отношения к делу.

Этика борьбы и конкуренции

Речевое общение очень многопланово. В толковом словаре термин «общение» объясняется следующим образом: «Общение – взаимное сношение, деловая, дружеская связь». Это общее определение. В частностях общение может характеризоваться как прямое и косвенное (опосредованное), вербальное (речевое) и невербальное, предметное и духовное, индивидуально-личностное и групповое. Общение можно рассматривать и по способам организации (беседа, спор, переговоры, полемика и т. п.), по используемым средствам и по таким его особенностям, как направленное на конфронтацию и на сотрудничество.

Общение, имеющее своей целью конфронтацию, противоборство имеет свои особенности. Основной целью такого общения является победа над оппонентом (или оппонентами), побуждение их принять собственную точку зрения, привлечение на свою сторону слушателей. Все остальные цели конфронтационного общения являются

производимыми, побочными или второстепенными. В борьбе за победу особую роль играет этика борьбы.

Этика борьбы и конкуренция может трактоваться как ее морально-оправданная тактика. Она предполагает следование эффективным методикам, дающим преимущество в споре и полемике, позволяющим достичь победы и избежать поражения.

Этика и тактика борьбы в речевом общении базируется на определенной речевой практике и теории. Борьба без следования правилам теории и нормам практики превращает речевое взаимодействие в обычную перекалку, где все средства хороши. Напротив, неуклонное следование общепринятым правилам и приемам превращает конфронтационное общение в интересное состязание. В этом состязании техника борьбы становится специфическим искусством. К тому же следование тактике позволяет сделать собственную речевую деятельность упорядоченной, регламентированной. И наконец, речевое взаимодействие, основанное на общепринятых нормах, символизирует собою культуру общения.

Мораль или этикет борьбы имеют общезначимый характер. Систематическое представление правил и норм техники борьбы может быть названо ее теорией или даже ее философией. Принципы теории борьбы ранее были предугаданы такими мыслителями, политиками и полководцами, как Маккиавелли и Наполеон, Клаузевиц и Бисмарк. В 1907 г. доктор математики и философии, чемпион мира по шахматам Эммануил Ласкер написал трактат под названием «Борьба». Он рассматривал борьбу преимущественно как противоборство личностей. Его принципы философии борьбы были сформулированы для шахмат. Но независимо от этого, они имеют универсальный характер. Дело в том, что шахматы вообще представляют собою хороший полигон для изучения природы тех игр, в которые играют люди. Математические правила теории игр – тому лучшее подтверждение. Так, Нейман и Шенон широки использовали шахматы не только для примеров, но и для доказательства математических теорем. А фундаментальная теорема Цермеля была впервые доказана для шахмат и лишь впоследствии обобщена Шенном.

Лекция № 6

Определяющим принципом философии борьбы является принцип реализации преимуществ. Этот принцип можно сформулировать следующим образом: владеющий преимуществом должен обязательно реализовать его.

Реализация преимущества достигается выполнением следующих правил – предписаний.

Правило 1. В основе преимущества – активная позиция. В практике речевого общения это означает умение выбрать лучшую (или даже удобную) тему обсуждения, провести обсуждение в нужное время и в нужном месте. Кроме того, активность позиции предполагает разработку активной методики приведения обсуждения спорного вопроса. Данная методика связана с тем, что осуществляется постоянный контроль за ходом обмена аргументации. Активность позиции предполагает также побуждение оппонента приводить доказательства, давать объяснения, оправдываться, отвечать на вопросы. Естественно, что все эти способы активизации позиции должны реализоваться в корректных и лояльных формах.

Активность позиции имеет много различных основных характеристик и второстепенных, производных от них. Активная позиция реализуется в выборе партнера, союзника. Непрямую с активной позицией связаны такие аспекты речевого общения, как тональность обсуждения, уверенность изложения, основательность доказательств.

Правило 2. Преимущество должно реализовываться на каждом этапе речевого общения.

Противоборство в общении при всей его ориентации на победу имеет, как правило, не одноактовый характер. Делать ставку на победу в результате одного сильного аргумента или громкого заявления нерационально. Практически достижение победы в" речевом общении обычно связано с постепенным накоплением преимуществ. Указанное правило

предполагает достижение преимущества (микро-побед) на каждом этапе коммуникации. Накопление инициативы часто бывает синонимично и накоплению преимущества.

Правило 3. Необходимо наращивать инициативу от одного этапа общения к другому.

Указанное правило является простым для понимания. Для достижения общей победы мало получить преимущество на одном главном или даже на большинстве этапов речевого общения. Правило предполагает реализацию стремления не просто владения инициативой, а постепенное и неуклонное наращивание инициативы. Чисто технически наращивание инициативы в речевом общении может быть связано с введением в контекст диалога новых (в том числе неожиданных для противника) предметных областей, задействования новых факторов, экспертных оценок. Нужно отметить, что инициативой владеет тот, кто способен быстро ориентироваться, гибко реагировать, принимать продуманные и смелые решения, нетривиально ставить проблемы и обоснованно рисковать.

Правило 4. Инициатива в общении должна поддерживаться комбинированием давления (атаки на позицию оппонента) и маневра. Борьба – это всегда противоборство, напряжение физических и духовных сил, конфронтация и давление на позицию оппонента, побуждение его действовать нужным образом. Способы противоборства могут быть разными. Это может быть принципиальность и даже неуступчивость по тем или иным аспектам спорного положения. Это может быть и нарастающее давление на оппонента по тому или иному поводу, усиление нажима, повышение тона. Это может также быть острыя атака на какой-то аргумент противника, на его тезис. Надежность и прочность позиции определяется не только силой или интенсивностью давления, но и разумными сочетанием давления и маневра. Использование нагнетания давления, обострения конфликта, углубления конфронтации хороши лишь до определенного предела. При выходе за него общение становится непредсказуемым и взрывоопасным, неуправляемым по средствам и неожиданным по, результатам.

Маневром может быть неожиданный поворот обсуждения, смещение акцентов в оценке и даже выражение сомнения в продуктивности того или иного достигнутого соглашения. Это, кстати говоря, неплохой тест для проверки того, дорожит ли соперник достигнутыми в общении результатами. Если он стремится спасти их любой ценой, значит предел повышения давления еще не перейден и есть возможность усиления давления. Если противник легко отказывается от достигнутых соглашений, то давление на его позицию достигло «критической» массы и его усиление может вообще «торпедировать» сам процесс коммуникации.

Комбинация давления и маневра делает позицию более гибкой, надежной и, кроме того, такая тактика заставляет оппонента идти на вынужденные ходы (перейти к обсуждению предложенной ему темы, принять ту или иную степень конфликтности ее обсуждения и т. п.).

Комбинация как тактический прием общения не должна быть обычным и заурядным обманом. Это лишь тактическое средство борьбы за инициативу в словесном поединке.

Правило 5. В равных позициях необходимо сделать шаг к соглашению.

Собственно говоря, соглашение – это и есть констатация равенства, паритета сил. Если бы позиции были равными изначально, то не нужно было бы затевать спорное обсуждение. Равенство позиций достигается в процессе обсуждения, когда те или иные аспекты отстаиваемых вопросов с обеих сторон будут исключены как 'недоказанные, иные вопросы – уравновешены, трети – добавлены к позициям и т. д. Момент констатации равенства позиций нельзя упустить, ибо равенство – процесс, не постоянное состояние. Искусство достижения соглашения – это искусство зафиксировать момент равновесия сил и сделать первый шаг к соглашению.

Правило 6. Нельзя выходить за пределы безопасности позиции и толкать на это оппонента.

Это предписание также имеет много производных. Первая из них – «не загоняй себя в угол!» В любой позиции должна быть возможность маневра. В общем виде можно заметить: никакая позиция не проиграна, если сохраняется возможность маневра, или пока можно маневрировать, позиция не является безнадежной.

Вторая производная – «не загоняй в угол оппонента». Во-первых, это просто не поджентельменски лишать оппонента возможности оправдаться или объясняться, а во-вторых, противник, лишенный возможности выбора средств, может решиться и на безрассудные средства, о которых может быть впоследствии всем придется пожалеть. Но утраты от применения крайних средств борьбы уже не восстановишь. Да права к тому же поговорка о том, что раненный или загнанный в угол зверь кусается больнее.

Третья производная – «не применяй сам крайних средств без крайней на то нужды». К числу таких средств следует отнести все формы заявлений, которые переводят предмет обсуждения на личность. Это оскорблении, унижения, ярлыки, высмеивание, пародирование. Всякий «личностный» аргумент в дальнейшем станет непреодолимой преградой.

Следующий момент данного предписания – требование воздерживаться от безрассудности давления, потери здравого смысла в конфронтации. В шахматах есть понятие «desperado» (от испанского – безнадежный, отчаявшийся) Это понятие очень близко к японскому термину «камикадзе». В шахматной теории и практике иногда фигура в силу сложившихся обстоятельств играет роль, которая полезна лишь противнику: ограничивает подвижность своих собственных фигур, препятствует королю, который стремится задержать враждебную пешку, рвущуюся на последнюю горизонталь, и т. п. В подобных случаях уничтожение вредного влияния такой фигуры, хотя бы путем ее «самоубийства» может коренным образом изменить ход борьбы.

Такие, потерявшие «здравый смысл» аргументы могут быть и в общении. Они относятся к тем самым словам, которые, как «воробей», который, если вылетел, то не поймаешь. Неуклюжий прием, неудачный оборот, сравнение, оценка, прозвище – все это «десперадо» за столом переговоров.

Воздержание от безрассудных шагов связано также с учетом коэффициента риска. Он представляет собою дробь, в числите которой факторы, способствующие успеху, а в знаменателе – факторы, способствующие поражению. Авантурным будет действие, основанное на коэффициенте менее, чем 0,5. Коэффициент в пределах от 0,5 до 0,75 будет ненадежным. Хорошие шансы дает показание в диапазоне от 0,75 до 0,9. Коэффициент стопроцентной гарантии говорит либо о неравноправном положении сторон, либо о том, что далеко не все варианты и факторы учтены. А это уже рискованно.

Борьба и конфронтация связаны с изучением сил групповой динамики. Обычно переговоры идут в ключе командной борьбы. Поэтому важным элементом борьбы является подавление сил сплочения команды противника и стимулирование сил разобщения. Как отмечалось ранее, наряду с конфликтом, характеризующим спорное положение, существует еще много микроконфликтов или внутренних конфликтов внутри каждой, команды. Стимулирование сил разобщения или разрушение сил сплочения осуществляется посредством стимулирования этих микроконфликтов. Здесь требуется отдать отчет о характере как сил сплочения, так и сил разобщения. Нужно определиться, имеют ли силы сплочения формальный характер (т. е. члены команды объединены командным принципом «чести мундира») или члены группы связаны определенной содержательной потребностью сплочения.

В одних группах действуют императивы сплочения типа «Делай, как требует устав», в других – «Делай, как все», а в третьих – сплочение обусловлено интересом и потребностью.

Оптимальная стратегия ориентирует на раскол группы, раздувание группового конфликта. Средств для такой деятельности не счесть. Оставим за пределами внимания склоку, интригу, заговор, квалифицируя их как нелояльные приемы. Рассмотрим лишь те приемы, которые будут следствием выбора такой тактики, которая может трактоваться как корректный метод. Самое радикальное средство – это переформирование группы. Каждая группа характеризуется своей структурой и субординацией, своими авторитетами и адептами, лидерами и рядовыми членами. Переформирование группы означает создание ее новой структуры и субординации в противоположность существующей. Основой для этого может быть то, что, независимо от доминирующей мотивации в сплочении группы, вводятся другие мотивы. Так, если А и В – групповые субъекты переговоров, то А в своем стремлении

разобщить силы сплочения В может использовать следующий метод. Это постоянный диалог с отдельными партнерами, причем не теми, кто по субординации занимает ключевые посты в команде противника. При невозможности вести явный диалог, он ведется в неявной форме. Так, А обращается с заявлениями и предложениями не к лидеру группы В. Это сразу порождает новый микроконфликт между формальным и неформальным лидером. Переформирование группы уже началось. При раздувании микроконфликтов группа уже не представляет собою былое единое целое.

Вообще возвеличивание тех или иных авторитетов может быть довольно разнообразным. Возможен метод обращения к иному внешнему лидеру, нежели к тому, кто официально числится в авторитетах данной команды. Этот метод создает общее напряжение в группе. Раздувание группового конфликта может быть достигнуто делением ее на подгруппы: «чистых» и «нечистых», радикалов и консерваторов, реформаторов и догматиков, людей, как говорится, «с передовыми взглядами» и таких, которые таковыми не обладают. Стоит оппоненту А провести в команде В разграничительные линии, как сразу начинается внутренняя борьба либо по стиранию указанных различий, либо по их раздуванию. И то, и другое отвлекает оппонентов от борьбы за подлинные цели переговоров. А это уже говорит о том, что цель практически достигнута.

Чаще всего используется метод подстегивания борьбы за власть и авторитет. В целом это свойственно любой, даже самой сплоченной группе, поскольку властные отношения в ней не могут быть однозначными. И стоит ввести в это отношение дополнительные стимулы (новых авторитетов или подгрупп), силы внутренней динамики, связанные с разобщением, сразу приходят в действие.

Сотрудничество: факторы, способствующие рациональному взаимодействию

Умение говорить, как и умение слушать – важная составляющая процесса коммуникации. Поскольку коммуникация – процесс двухстороннего обмена заявлениями и действиями, то в основе лежит взаимопонимание. (Переговоры – вообще процесс достижения взаимопонимания.) Условием достижения взаимопонимания является наличие обратной связи.

Поэтому, вступая в общение и стремясь достичь взаимопонимания, необходимо предусмотреть характер обратной связи. Конечно, чтобы не теряться в догадках, можно в тех или иных случаях задать уточняющий вопрос. Различные ситуации общения предполагают разные виды обратной связи. Выступление перед аудиторией, как правило, предполагает неявную обратную связь. Прямой диалог, беседа – обычно содержат явные возможности обратной связи.

Ситуация общения должна иметь симметричный характер. Это значит, что прямое обращение предполагает и прямую обратную связь. Нарушение этой симметрии сразу делает общение затруднительным. Прямой вопрос требует прямого ответа, требование информации в явной форме предполагает и представление информации в явной форме. Обращение с письменным запросом предполагает письменный ответ.

Второе условие обращения можно сформулировать в виде правила: каждый ответ должен быть подтвержден. Процесс коммуникации есть процесс непрерывный. Если в ответ на прямой запрос А партнер В дал такой же прямой и недвусмысленный ответ, то нужно обязательно подтвердить его получение, принятие к участию в диалоге. Другое дело, если один из партнеров остался неудовлетворенным этим ответом. С ним можно соглашаться или не соглашаться, его можно даже не понять, наконец, но его нельзя пропустить мимо ушей. Ответу партнера нужно «оказать должный прием», подтвердив, это словом или делом. Отсутствие такого подтверждения! разрывает завязавшуюся нить разговора. По сути, в этом; и выражается добрая воля и желание продолжать разговор, В конце концов в этом выражается внимание и уважение: к партнеру. А это все необходимые составляющие культуры-общения.

Все это мелкие штрихи общения, но именно из них: складывается эффективность взаимопонимания.

Деловое общение – такой процесс, которым требуется по-деловому управлять.

Лекция № 7

Деловые стратегии управления общением

Все стратегии касаются управления людьми, их деятельностью и взаимодействием, вниманием и интересом, ресурсами и возможностями, формированием установок и стереотипов. При этом нужно отдавать себе отчет о том, что существуют стратегические законы управления общением.

Первый закон управленческого общения – понять – это еще не значит принять.

Данный закон интуитивно очевиден. Если некто вас понял, это еще не значит, что он с вами согласен и принял сказанное вами к безусловному исполнению. Отсутствие коммуникативного контакта или отсутствие его результативности, выраженной в согласованном действии, – следствие того, что не учтен первый закон управленческого общения. Таким образом, зачастую проблема состоит не только в достижении взаимопонимания, но и в достижении согласования позиций.

Вопрос о том, что нужно для соглашения – не простой. Во-первых, требуется, чтобы сформулированное сообщение не противоречило бы взглядам и убеждениям того, кому оно адресовано.

Во-вторых, в иных случаях указанное противоречие может возникать в силу психологических барьеров. Естественной мерой снятия этих барьеров является разъяснение, которое должно прояснить позицию, сделать сообщение четким, непротиворечивым, исчерпывающим полным и недвусмысленным.

Второй закон управленческого общения – при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительный настрой (симпатия, привязанность, дружба, любовь), и наоборот, труднее принимают (а нередко отвергают) позицию того, к кому относятся эмоционально отрицательно (неприязнь, антипатия, вражда, ненависть).

Это понятно всем, ибо вытекает из природы человека. Поэтому, чтобы сделать стратегический замысел приемлемым для партнера, нужно для начала стать таким собеседником, который вызывает больше положительных эмоций, чем отрицательных.

Итак, важным условием принятия коммуникативного сообщения, несущего в себе элемент стратегического замысла, является то, что оно не должно противоречить взглядам партнера. Отсюда вытекает существенный стратегический императив: необходимо устранять условия неприятия, а не оказывать давление на субъекта неприятия. (Разъяснение способно устраниТЬ причину неприятия.)

Вторым важным условием будет такое, согласно которому дальнейшее убеждение нужно направлять только на устранение этого рассогласования и не тратить усилия и время на повторение сказанного.

Далее необходимо предпринять такие действия, которые должны показать партнеру, что содержание коммуникативного сообщения не только не будет противоречить его принципиальным взглядам, но и способствует удовлетворению каких-то его потребностей. Стратегия общения никогда не приведет к надежному выигрышу, если такой интерес не найден. Таким образом, практическая рекомендация реализации стратегического замысла будет звучать так: ищите личный интерес и увязывайте его со стратегическим замыслом! Но искать и даже найти такой интерес – мало. Его еще нужно уметь показать партнеру, причем показать с лучшей стороны.

Барьеры общения

К числу факторов, отрицательно влияющих на коммуникацию, следует отнести барьеры общения. Их очень много. Выделим некоторые из них.

Барьер отрицательных эмоций

Эмоции вообще – это субъективные реакции человека на воздействие внешних и внутренних раздражителей. Они проявляются в чувствах удовольствия или неудовольствия, радости и страха, расслабления и напряжения и т. п. Эмоции принято делить на положительные и отрицательные. Соответственно человек стремится испытать положительные эмоции и избежать отрицательные. Существует много теорий сущности эмоций. Информационная теория эмоций (П. В. Симонов) представляет собой развитие взглядов выдающегося отечественного физиолога П. К. Анохина. В числе положений этой теории следующие а) чем сильнее потребность, тем сильнее эмоция, ее сопровождающая и чувство удовлетворения после достижения цели; б) когда нет потребности, нет и эмоции; в) чем меньше вероятность удовлетворить потребность, тем сильнее возникающая отрицательная эмоция.

Основной причиной отрицательных эмоций являются чувство неудовлетворения, межличностные конфликты, стрессы.

Барьеры отрицательных эмоций, негативно сказывающиеся на результатах общения, можно подразделить на несколько. Это, прежде всего, барьер общения, возникающий на почве страдания или даже горя. Здесь и трагические события, и разочарования, и неудача в важном деле, и неудовлетворенность своим положением, недовольство личным статусом, и тягостные физические и нервные ощущения. Этот барьер может возникать и в ответ на события, и в преддверии их.

Барьер общения, создаваемый отрицательными эмоциями данного типа, вызывает искаженное представление о действительности и неправильные оценки. Это находит выражение в агрессивности или в стремлении вообще избежать общения, замкнуться в одиночестве. Невнимание к указанным отрицательным эмоциям вызывает досаду и еще большее переживание, а повышенное внимание, участие и утешение часто провоцируют лишь раздражение. Рационального способа поведения, подходящего для всех, здесь нет. Никакой психотерапевт в этой ситуации, как пишет В. Леви, не имеет права советовать «снизить значимость», «забыть», «отвлечься».

Трудно преодолим барьер общения, вызванный сильным раздражением и гневом. Эти эмоции обычно рождаются в ответ на неожиданные (формальные, досадные) препятствия в удовлетворении той или иной потребности. Они могут быть следствием лишения удовольствия, оскорблений, принуждения, побуждения совершить нежелательный поступок.

В общении, мотивированном гневом, пыл, эмоциональный потенциал, энергия и смелость, решительность человека могут многократно возрасти. Однако в этом случае ему обычно отказывает трезвый расчет, предусмотрительность и гибкость. Он склонен к резким словам и агрессивным действиям. Партнер, перечатый ему, становится своеобразным «громоотводом», на который изливается весь гнев. Деловое общение с раздраженным или гневным человеком невозможно, не стоит «подливать масла в огонь», создавать условия, о которых всем в дальнейшем придется сожалеть. Выход из такого общения – не демонстрация слабости, а наоборот, смелость и даже великодушие. По-деловому можно и нужно общаться лишь с человеком, который владеет своими эмоциями. И в какой-то мере даже безнравственно использовать ситуацию, где эмоции владеют соперником.

К числу барьеров отрицательных эмоций следует отнести и барьеры страха, стыда и вины. Все эти комплексы отрицательных эмоций – плохие переменные разговора. Субъективно-личностная их окраска может подпитываться стереотипами поведения, воспитания, установки, мотива, а также и особенностями патопсихологии отдельных личностей. В последнем случае носители этих качеств должны быть скорее объектами заботы психиатра и психотерапевта, нежели субъектами делового общения.

Прозой общения чаще всего служат барьеры плохого настроения. Здесь имеется в виду комплекс отрицательных эмоций, менее острых, чем горе или страдания, но, увы, чаще встречающихся. У людей настроение портится от очень многих причин: плохой погоды и самочувствия, безысходности и несбытий надежд, заметной для них черствости

окружающих и незаметной для себя собственной черствости. К причинам сниженного настроения можно отнести и неудовлетворительное физическое самочувствие, часто возникающее как результат гиподинамии – низкой двигательной активности. Плохое состояние становится «физиологическим фактом»: низкая интенсивность обмена веществ, пониженный тонус организма, болезненность. Плохое настроение можно прямо отнести к низкой культуре быта, плохой его организации. Человек с плохим настроением – плохой работник и еще худший партнер в общении. Одним из главных источников отрицательных эмоций являются межличностные столкновения. Ссора, конфликт, конфронтация вызывают отрицательные эмоции у всех: и у тех, кто прав, и у тех, кто виноват, и у победителей, и у побежденных. Стало быть, если вас ожидает деловая беседа, а реальность такова, что вы находитесь далеко не в лучшем психическом состоянии, то наиболее разумным будет отказаться от беседы, предложить перенести ее на другое время.

Для этого достаточно перед деловой беседой прикинуть варианты ее развития и возможность достижения конструктивного результата. Легко можно представить себе, что к объективным трудностям и барьерам общения будут добавлены еще и субъективные, спровоцированные плохим настроением.

Имея в виду то, что плохое настроение «эпидемически заразно», легко передается собеседнику, ожидать прочного соглашения, взаимопонимания и доверительности, видимо, не приходится. Рассуждения о факторах, влияющих на разговор, должны подсказать, что круговая цепочка в каком-то месте будет обязательно прервана. Это прерывание скорее всего произойдет между вводными коммуникатора и реципиента, скажется на процессуальной переменной, предопределит развитие внешней переменной и в целом деформирует переменную ситуации из доверительного разговора в острое, конфликтное обсуждение, конфронтацию. Это приведет к разрушению «защитной» оболочки делового разговора.

Лекция № 8

Барьеры восприятия

Каждый человек стремится к тому, чтобы его понимали. Но далеко не каждый при этом делает все необходимое для того, чтобы смысл его речи был ясным, намерения отчетливыми, цели обоснованными. В общении, если возникло непонимание, чаще всего виноваты обе стороны. Чтобы достичь максимального эффекта коммуникации требуется осознание того, что существуют барьеры речи, установки, впечатления.

Барьеры речи

Эмоциональное состояние человека существенно оказывается на его речи. Волнение может вызвать спазм речевой мускулатуры. Возбуждение и радостное волнение способны побудить костноязычного человека к яркой, страстной речи, а могут и наоборот, провоцировать скомканый, отрывочный монолог.

Чем больше человек овладел навыками общения и публичного выступления, тем лучше он контролирует свои эмоции. В иных случаях отсутствие логических доводов способствует усилию эмоциональной окраски речи. Вместе с тем, существуют известные методики, позволяющие справиться с волнением.

Чтобы преодолеть «зажатость», рекомендуется обычный аутотренинг. Требуется расслабиться, отвлечься, глубоко подышать, сделать несколько движений руками, плечами, помассировать лоб, область рта, жевательных мышц, шею. Для более полного расслабления можно, закрыв глаза, вспомнить какую-либо приятную картину, внутренне прокомментировать ее или даже просто посчитать про себя.

Речь, естественно, идет не об устранении эмоций вообще. Без нужного эмоционального подъема хорошая речь вообще невозможна. Требуется просто устранить излишнюю нервозность.

В разговоре с собеседником сразу угадывается его эмоциональный настрой. Уверенный человек чеканит слова, твердо говорит «да» и «нет». Бернард Шоу писал, что есть 50 способов сказать слово «да» и 500 оттенков слова «нет». Определяющее значение в том, как влияют эмоции на речь, играет тип высшей нервной деятельности. Слабая, неуравновешенная нервная система затрудняет сосредоточение, четкое изложение материала, логику рассуждения. Излишняя заторможенность не позволяет гибко реагировать на внезапно возникшие затруднения и непредвиденные обстоятельства. Излишняя возбудимость способствует поспешности: слово опережает мысль.

Когда в деловом общении возникают ситуации непонимания, то на 90% они связаны с тем, что вас неправильно поняли (не способны понять или не хотят сделать этого), а с тем, что не удалось ясно, последовательно, убедительно изложить свою точку зрения. Чем меньше человек владеет своими эмоциями, тем чаще он в общении порождает непонимание, конфликты, тем чаще он сам попадает в нелепые ситуации.

Барьеры установки

Позицию человека в общении во многом предопределяет его жизненный опыт. Часто, еще не начав разговор, человек бывает убежден в неправоте своего собеседника. Такой разговор конструктивным не назовешь. В основе его лежит установка, т.е. сформировавшаяся у человека оценка, стереотип, готовность к определенному действию, отрицательные реакции, предубеждение.

Психологи утверждают, что установка есть у каждого. Ее формирование осуществляется независимо от сознания. Одному подсознательно несимпатичны толстые люди, другому – худые не внушают доверия.

Установка облегчает приспособление к различным жизненным обстоятельствам. Она, однажды выработанная, представляет собою собственную шкалу ценностей

Разные люди имеют неодинаковые установки. Одни формируются легко и существуют длительное время или даже всю жизнь, другие характеризуются подвижностью, нарастанием или затуханием. На эти особенности установки оказывает влияние своеобразие личности.

Люди с подвижной установкой, по данным психологов, обнаруживают стремление к активности, они оптимистичны, быстро приспосабливаются к изменяющимся обстоятельствам. Но они же бывают поверхностны, легковесны, легко попадают под чужое влияние, испытывают трудности в принятии самостоятельных решений.

Обладатели статичных, постоянных, монотонных установок с трудом переключаются с одного вида деятельности на другой, с трудом адаптируются, являются некоммуникабельными и в отстаивании своей правоты бывают излишне упрямы и прямолинейны. Но это обычно люди твердых убеждений и принципов.

Можно говорить о разных аспектах воспитания эмоционально-психологической устойчивости. Немаловажным здесь является формирование собственных установок, адекватных реальности, а также совершенствование способности пересматривать установки при изменении реальности. Это, пожалуй, главный критерий эмоционально-психологической готовности вести деловое общение. Альтернатива этому – подстраивание реальности под свою установку – не выдерживает критики.

Впрочем, излишне мобильные установки создают в общении впечатление, что у человека вообще нет собственного мнения; а излишне устойчивые установки говорят о том, что собственные принципы (которыми ни при каких обстоятельствах нельзя поступиться) данному собеседнику дороже всякой реальности.

Лекция № 9

Барьер первого впечатления

Часто мы не отдаём себе отчет о том, что наши взаимоотношения с новыми людьми во многом предопределены первым впечатлением. Это тоже эмоциональный барьер. И хотя говорят, что первое впечатление чаще всего всегда ближе к истине, тем не менее оно нецеленаправленно, размыто и часто просто ошибочно. Собеседник, воспринимаемый поверхностно, оформляется в клишированный образ, который, как показывают исследования психологов, чаще всего наделяется теми отрицательными качествами, которые интуитивно не нравятся нам самим в себе. «Не судите, да не судимы будете...», так сказано в Евангелии и в этом безусловная истина. Прежде чем судить, нужно присмотреться, прислушаться, оценить...

Суждение нужно делать, по всему объему информации, а не только по одним лишь внешним признакам первого впечатления.

Нет слов, впечатление, производимое человеком на своего партнера по общению, имеет большое значение. Его манеры в общении раскрывают его воспитание, социальный статус, культуру, а иногда и профессию.

Мимика, жестикуляции позволяют сделать вывод о его эмоциях, характере, глубине чувств и переживаний. Поза говорит тоже о многом: от гордости и заносчивости до подобострастия и угодничества. Внешние признаки эмоционального состояния раскрываются в углублении и учащении дыхания, появлении капелек пота, красных пятен на лице и шее, бледности и т. п. Одежда человека говорит об опрятности и аккуратности, вкусе и культуре, вернее о мере этих врожденных и приобретенных качеств. Следовательно, первое впечатление о человеке может довольно многое сказать. И по этому впечатлению вполне обоснованно и мотивированно формируется отношение к собеседнику.

Но следует помнить, что все характерологические и физиономические качества совершенно ничего не говорят о вопросе, который вы намерены обсуждать с этим человеком. И если отрицательное первое впечатление по всем этим характеристикам переносится на предмет обсуждения, то этим самым и формируется барьер первого впечатления.

Барьеры взаимопонимания

Главная проблема общения – отсутствие взаимопонимания. Выделим несколько основных принципов взаимопонимания в общении.

Принцип 1. Владение профессиональным языком.

Вряд ли есть необходимость подробно раскрывать данный принцип, но указать на него представляется важным. Предполагается, что коммуникатор, реципиент владеют профессиональной лексикой, уместно используют ее для описания и объяснения возникающих ситуаций.

Принцип 2. Уровень взаимопонимания прямо связан с уровнем интеллектуального развития коммуникатора и реципиента.

Данный принцип имеет конверсивный характер. Низкая способность понимания одного из партнеров в общении должна компенсироваться высокой способностью доступно и доходчиво объяснить обсуждаемое положение.

Принцип 3. Уровень взаимопонимания обусловлен полнотой информации.

Этот принцип, кажется, тоже не нуждается в расширенной аргументации. Неполное, отрывочное сообщение не способствует возникновению эффекта взаимопонимания. Полнота информации в свою очередь может быть обеспечена глубиной изложения материала, фактов, а также открытым выражением собственной позиции.

Принцип 4. В основе эффекта взаимопонимания – логичность изложения и последовательность обоснования.

Вообще понимание того, что хочет доказать собеседник, прямо вытекает из того, насколько последовательно, непротиворечиво, обоснованно и обстоятельно он излагает свою позицию. С ней можно соглашаться или не соглашаться, но такая позиция понятна.

Принцип 5. Сконцентрированность внимания.

Чтобы понять, нужно не только слушать, но и слышать, что говорит собеседник. Без

активного слушания нет не только взаимопонимания, но и общения вообще.

Деловые отношения наиболее емко проявляются в торгах и переговорах.

Лекция № 10

Торги

По наиболее общему определению торги представляют собою «заключение юридической сделки с любым лицом, предложившим наиболее выгодные условия». В отличие от торга с индивидуальным партнером, торги позволяют максимально учитывать и использовать механизм конкуренции и добиваться наиболее выгодных результатов, выдвигая более жесткие условия и требования по гарантиям исполнения.

В юридически оформленном виде торги известны еще со времен Римской империи, где они подразделялись, согласно римскому праву, на три категории: 1. Торги на труд; 2. Торги на труд с материалом; 3. Торги на поставку материалов. В этих характеристиках по сути Они выполняли функцию эквивалента рабочего времени, общественно необходимого для производства определенного товара. Поэтому купля-продажа производилась в форме публичных торгов. Практика торгов привела к тому, что они различаются по составу участников, по видам принимаемых обязательств и по финансовым условиям. В первом случае в основании различий единичные, физические, юридические и групповые субъекты (оференты) торгов. Во втором случае различие идет по договорам купли-продажи и договорам подряда. Торги по финансовым условиям различаются по предложениям цены, скидки, торги на кредитной основе и на основе оплаты наличностью, торги с товарообменными операциями.

Результат торгов – сделка, специфическое соглашение. Кроме конъюнктуры (стремления получать максимальную прибыль с учетом конкуренции), торги имеют и различные психологические основания. В числе их убеждение, что соглашение является надежным, если оно добыто в борьбе. Иной партнер теряет чувство самоуважения, если он не поторговался. Торги порою вызывают подлинную страсть и становятся манерой поведения и даже правилами игры. Человек, попавший на восточный базар без намерения что-либо покупать, теряет уважение окружающих («теряет лицо»), если он не поторговался. Зачем же тогда пришел на базар?

Наряду с психологическими моментами, есть в торгах важные методологические аспекты, имеющие прямое отношение к переговорам. Янош Нергеш, автор книги «Поле битвы – стол переговоров», пишет, что любой процесс, посредством которого два или несколько участников достигают некоторого единства, при которых действия их становятся взаимодополняющими, является торговыми. Причем достижение наиболее благоприятного результата связано с использованием определенного «метода».

Очень многие процессы, не только купля – продажа, могут рассматриваться и объясняться в терминах торгов. Это судебный процесс как торг между защитой и обвинением, любое согласование действий и решений, предполагающее взаимные уступки.

Любые торги – специфическая форма разрешения и урегулирования конфликта. Сам факт торгов предполагает, что стороны ищут компромисс и поиск протекает в направлении нахождения наиболее выгодного решения. Оно не тождественно максимальным требованиям участников переговоров, или их претензиям и ожиданиям. Оптимальность компромисса – исключительная прерогатива торгов, основанных не только на сопоставлении конфликтующих позиций, но и на учете всей существующей конъюнктуры.

Большое значение имеет первый шаг. В нем стороны делают заявку. Ее особенностью является следующее: при максимальном запросе она должна выглядеть приемлемой основой для дальнейшего обсуждения с учетом повышения ставок (в пределах возможного) или

уступок, не выходящих за рамки прибыльности всего этого предприятия. Торги на взаимном интересе отличаются еще и тем, что они «обречены» на результативность. Можно дать такое пояснение: футбольный матч в отличие от торгов (переговоров на взаимовыгодных условиях) характеризуется тем, что известна его продолжительность, но не известен результат. В случае с торговыми мы знаем их результат, но не знаем, в течение какого времени (и какими усилиями) он будет достигнут.

Этот вопрос не является тривиальным: если ситуация столь очевидна, то почему бы сторонам не оставить торг и не перейти к соглашению немедленно? Это объясняется неизбежно возникающим в ходе переговоров или торгов внутренним противоречием между кооперативным и компетитивным поведением, т.е. между установками на сотрудничество и конкуренцию. Переговаривающиеся стороны лояльно сотрудничают лишь до тех пор, пока принуждены к этому. Если же они чувствуют возможность избежать сотрудничества, они немедленно превращаются в беспощадных конкурентов и стремятся вырвать друг у друга максимально возможные уступки.

Вопрос о том, чего больше в торгах: борьбы или уступок – тоже не простой. По сути внутренняя природа торгов – «ты – мне, я – тебе», поэтому уступки – необходимая черта этой формы сотрудничества. Главное в том, что уступки должны быть взаимными и обоснованными. Если первый шаг, в расчете на доброжелательность, начинается с уступки и сразу наталкивается на уничтожительный ответ, то конечно же, нормальные торги в этой ситуации уже невозможны. Начинается осткаяя конкуренция. Понятно, что, начиная торги, не стоит приписывать своему партнеру более темные намерения, чем свои собственные. Иначе подозрительность в торгах станет основным мотивом взаимодействия.

Основным законом торгов можно назвать следующий: мера уступки должна быть уравновешена мерою приобретения. Именно это является тем основанием, на котором устанавливаются равновесие в притязаниях сторон.

Некоторые стороны технологии ведения торгов:

1. Вступая в торги, необходимо составить для себя перечень того, что и в какой очередности (а равно и в обмен на что) можно уступить;
 2. Наряду с этим должен быть составлен список того, что желательно приобрести.
 3. Список уступок должен быть дополнен методикой или тактикой, т.е. осмыслением возможных условий и необходимых действий.
 4. На каждом этапе торгов должно ясно пониматься то, что каждая уступка должна подразумевать свою гарантию.
 5. Приобретение должно быть соотносимым с ожиданием.
 6. После каждой уступки и каждого приобретения необходимо делать экспресс-анализ, показывающий, что доминирует на данном этапе.
 7. Разумная тактика ведения торгов рекомендует не мелочиться в большой игре и не блефовать в малой,
- Не играть с целью победить любым средствами, но и не проигрывать, экономя средства.
8. Как и в любом другом виде взаимодействия, в торгах не допустим обман.
 9. Подготовка торгов предполагает выдвижение предложений, установление потребностей и возможностей партнера, побуждение его к действиям, вызывая интерес к взаимной выгоде, стимулирование к доверительным действиям.
- Торги – это общение и убеждение. В Оксфордском словаре отмечается, что общение – это сообщение, передача чувств, новостей, открытий; разделение чего-либо с кем-либо; установление и поддержание контакта. В этом же словаре говорится, что убеждение – «заверение кого-либо в том, что дело обстоит именно так; побуждение кого-либо к какому-нибудь действию». Это и есть торги.

Переговоры

Искусству ведения переговоров специально обучают во всем мире. Большинство же наших предпринимателей не только никогда не обучались процессу ведения переговоров, но и не имеют опыта участия в них. И потому часто переговоры замедляются, а то и заходят в тупик, срываются, и партнеры теряют возможность наладить взаимовыгодные хозяйствственные отношения. Если наши бизнесмены хотят войти в цивилизованный мир, им надо постараться как можно быстрее освоить его правила.

Любые переговоры уникальны: каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но все же есть нечто общее, что отличает их от других видов деятельности. Это процесс переговоров, его организация, соблюдение всех условий, принятых в деловом мире для ведения переговоров, взаимоотношения их участников.

Переговоры начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта. Когда вторая сторона принимает предложение, наступает один из важнейших этапов – подготовка к переговорам. Именно на этом этапе во многом закладывается успех переговоров. От того, насколько тщательно будут подготовлены переговоры, зависит не только их конечный результат, но и сам процесс: будут ли переговоры длительными, затяжными, конфликтными, или они пройдут быстро, без срывов.

Многосторонние переговоры

Основной характеристикой многосторонних переговоров является то, что их участниками являются не два субъекта (не две группы переговорщиков), а несколько субъектов. Самый простой путь к многосторонним переговорам – это тот, когда два субъекта, не договорившись между собой, обращаются к третьему, связывая с ним возможность беспристрастного рассмотрения спорного положения. Это вынужденная ситуация, порожденная сложностями разрешения спорного положения.

Другая ситуация возможна тогда, когда спорное положение затрагивает интересы разных субъектов. Тогда переговоры по природе становятся многосторонними. Есть и другие разновидности многосторонних переговоров. Выделим их:

Многосторонние переговоры: разновидность 1. «Третейский суд»

Эта разновидность как раз и есть та, которая упомянута в обращении недоговорившихся двоих к третьему. Впрочем, возможны и иные ситуации, когда двое апеллируют к третьему лицу. Это, во-первых, наличие постоянно действующего апелляционного органа (например, Международный суд, Организация Объединенных Наций, организация типа «Эмнести Интернешинел» и т. п.). Во-вторых, организуемые специально для подобного случая международные комиссии и экспертные группы.

В любом случае, считается, что незaintересованная сторона может непредвзято рассудить тяжущихся. Конфликтующие стороны либо подчиняются сложившимся нормам и выражают согласие, независимо от выгоды для себя, следовать им, поскольку иные пути достижения соглашения к результату не привели, либо договариваются с третьей стороной о подобных нормах. Это означает, что желаемым соглашениям предшествуют предварительные договоренности и соглашения.

Многосторонние переговоры типа «Третейский суд» имеют свои издержки. Прежде всего, это то, что они требуют своей платы. Это дополнительное соглашение, а под любым соглашением всегда находится некоторая уступка. Это более сложная процедура, регламент, формы согласования и наблюдения за выполнением статей договора,

издержки по времени и многое другое. И, видим, все это не случайно, если стороны не нашли в себе достаточно терпимости, чтобы договориться тет-а-тет. Они вынуждены платить по векселям тройственного соглашения.

Многосторонние переговоры: разновидность 2. «Дележ добычи»

Этот сорт переговоров – договор сообщников. Образно говоря, когда «охота» завершена, они делят добычу. Международная практика, кстати говоря, знает много подобных договоренностей: это разделение сфер влияния, дележ колоний и т. п. Здесь, какие бы разговоры о справедливости и общественных идеалах не велись, в центре проблемы то, как разделить «пасхальный пирог». Чаще всего это совершается по принципу «львиной доли».

«Первая доля моя, потому, что я – лев».

Какая бы логика не двигала участниками дележа, но принципы пая, зависящего от величины взноса (в иных случаях, от силы, авторитета, влияния и т. п.) в переговорах этого типа, является определяющим мотивом.

Многосторонние переговоры: разновидность 3. «Сеанс одновременной игры»

Это переговоры многосторонние по своей природе. В них предмет, ставки, претензии, притязания и ожидания взаимосвязаны. Двусторонние переговоры напоминают сообщающиеся сосуды: сколько инициативы убыло у одного партнера, столько прибыло у другого, сколько выиграл один, столько проиграл другой. Многосторонние переговоры – это более сложная система. Здесь проигрыш одного не обязательно выигрыш другого. В них превосходство над явным оппонентом может привести к тому, что в итоге наибольший куш получит неявный оппонент.

Целью многосторонних переговоров по принципу «Сеанс одновременной игры» является баланс сил. Поэтому тактика их является очень сложной. В них практически никогда не идет игра на победу, поскольку победа над кем-то может внезапно обернуться проигрышем перед другим. Многосторонние переговоры – это постоянные маневры, постоянные движения партнеров относительно друг друга. Они по своей цели напоминают детскую игру, когда ее участники движутся вокруг ведущего и замирают по его команде. В многосторонних переговорах нет дирижера и никто не командует, кроме общего интереса. Общий интерес – это момент истины. Ее ожидают участники переговоров. И когда прозвучит неслышимый сигнал, все замрут в том положении, к которому стремились. Поэтому целью маневров в многосторонних переговорах является стремление занять наиболее выгодную относительно других участников переговоров позицию.

Это, на первый взгляд, тривиальное соображение имеет свои нюансы. Если удобная позиция имелась с самого начала, то не было бы нужды и в многосторонних переговорах. Дело в том, что эта самая позиция возникает в самих переговорах, как обнаруженные слабые места в позициях оппонентов, расхождения между ними, или временные альянсы.

Многосторонние переговоры характеризуются своей тактикой. Это тактика постоянного маневра между группами, возникающими по поводу того или иного интереса. Разнообразная групповая динамика характеризует многосторонние переговоры с той стороны, что в них постоянно возникают различные группы, отличающиеся друг от друга целями и задачами, сплоченностью и продолжительностью существования. Поэтому многосторонние переговоры имеют свои формы и процедурные порядки. Если двусторонние переговоры представляют собою диалог двух партнеров, то многосторонние переговоры – это общая дискуссия. На двусторонних переговорах оба участника работают на основе своих представлений о методах и тактике, и, как правило, каждая сторона определяет для себя меру допустимости того или иного действия. Многосторонние переговоры не могут обойтись без общего протокола заседаний, секретариата, ведения соответствующей документации, выбора председателя и наделения его определенными полномочиями.

Председатель открывает конференцию, как правило, произносит речь, в содержании которой оговариваются цели и задачи обсуждения. Многогранные переговоры предполагают, что роль председателя поочередно выполняют представители заинтересованных групп. Председатель следит за регламентом, объявляет выступающих или лишает кого-либо слова, объявляет перерыв, оглашает решения, привлекает экспертов и провозглашает конференцию закрытой.

Особое значение придается в многосторонних переговорах голосованию, ибо оно

часто определяет приемлемость или неприемлемость того или иного решения. Для этого осуществляются выборы счетной и мандатной комиссий. Итак, многосторонние переговоры являются сложной формой взаимодействия. Но именно они представляют собою надежный инструментарий разрешения сложных конфликтных ситуаций. Все особенности делового общения, рассмотренные в этой книге, присущи и для многосторонних переговоров. Но кроме этого для них свойственно еще и то, что уровень многофакторности на этом этапе обсуждения становится намного порядков сложнее. Поэтому более сложной представляется и подготовительная работа, согласование протоколов, намерений, целей, подбора участников, уровней их представительности и т. п.

Лекция № 12

Служебный этикет

Просьбы, приказы
Наказания. Поощрения
Оптимизация служебного общения
Трудности коммуникации

Дело, которым занимается деловой человек, – это его своеобразная служба только это не служба, посвященная незримым и абстрактным общественным идеалам. Деловой человек на службе у своего дела. На этой службе он общается с коллегами, партнерами, подчиненными. Такое общение имеет свои позиции, свои правила, свой этикет. Назовем его служебным этикетом.

Этикет (теория морали) – в широком смысле есть свод правил и предписаний, определяющих отношения между людьми. Служебный этикет – это нормы служебного общения. В основе его лежат деловые соображения служебной коммуникации. И прежде всего – это понимание важности обсуждаемого вопроса.

Служебное общение любого уровня должно быть пропитано убеждением, что обсуждаемый вопрос – в равной степени важен как для коммуникатора, так и для реципиента. Бытое мнение о том, что исполнитель не обязательно должен знать о положении вещей в целом, ошибочно. Требование понимания обсуждаемого вопроса предполагает равнозначность осведомленности.

Следующим правилом служебного общения является создание правильной установки в процессе коммуникации. Установка сознания – это отношение человека к окружающему его миру и к людям, своим коллегам. Дефекты этой установки незамедлительно скажутся и на процессе общения и на конечном результате деятельности. Для формирования правильной установки требуется преодолеть стереотипы устойчивого, расхожего мнения, предвзятые представления, неправильные отношения.

Стереотип препятствует коммуникации двояким образом: смысл информации может быть искажен отправителем под воздействием стереотипа, а также получение информации может быть деформировано стереотипным мышлением получателя информации.

Формируя сообщение, нужно позаботиться о его продуманности, уместности, полноте, соответствии конкретной ситуации, возможности реализации. Нужно также определить какие стереотипы могут оказывать влияние на получателя информации, чтобы преодолеть этот барьер.

Самое простое правило этикета служебного общения – самому в первую голову избавиться от стереотипов мышления.

Предвзятые представления основываются на простой формуле: «Человек верит в то, во что он хочет верить». Поэтому важным императивом этикета служебного общения будет правило объективности, предписывающее не искать подтверждения правоты своих слов и не отвергать всего того, что им противоречит. Такая позиция неконструктивна, ибо она сходу отменяет все то, что не работает на собственную идею.

Неправильные отношения отправителя и получателя информации могут иметь своей причиной различные личностные антипатии. Задавая область служебных отношений, нужно сразу принимать установку, что выше дела и делового сотрудничества ничего быть не может. Этот категорический императив, конечно, трудно в полной мере реализовать практически. Но он должен быть основной целью всех тех, кто вступает в служебное общение.

Служебное общение должно оптимально соотносить обязанность и интерес, внимание и потребность, ответственность и мотив.

Важным правилом служебного общения должно быть внимание к фактам. Именно они определяют правильные установки сознания, устанавливают корреляцию указанных выше понятий.

В основе этикета служебного общения лежит обычный речевой и поведенческий этикет. Для данной системы правил уместным будет все, что принято в обществе, за исключением, разумеется, тех особенностей общения и поведения, которые связаны с досугом, культурой отдыха. В основе этикета служебного общения – прагматичные нормы деловой коммуникации, императивы управления и самоуправления.

Этика приказа и просьбы – важные понятия служебного этикета. И то и другое – требование предоставления некоторой ситуации или выполнения определенного действия. Разница между ними лишь в степени категоричности. Уместность использования той или иной степени категоричности всецело определяется ситуацией. Приказная форма, жесткий стиль требования оправданы в экстремальных условиях. Приказ – синоним администрирования (если, конечно, не брать его простые формальные аналоги). Пожалуй, самым главным критерием уместности будет следующий: приказ неуместен везде и всегда, где можно обойтись просьбой. И эта сентенция – не либеральное заигрывание. Жесткая форма администрирования – самая невыгодная форма управления. Чем жестче отдан приказ, тем он более «обезволяет» подчиненного, лишает его возможности проявления инициативы, однозначно навязывает конкретное действие, а не требуемый результат. В этом случае требовать ответственности за него было бы просто аморально.

Тем более недопустима форма приказа, сопровождаемая угрозой наказания. Уровень эффективности исполнения сразу значительно снижается и у исполнителя возникает чувство протesta и сопротивления.

Просьба также не всегда бывает уместна. По крайней мере, если речь идет о выполнении элементарных служебных обязанностей, просить об этом, почти как об услуге, достаточно нелепо. Наиболее индифферентная форма, подходящая к большинству служебных ситуаций общения, – поручение. Соответственно, поручение трансформируется в просьбу, если его содержание выходит за рамки прямых служебных обязанностей.

Этика наказания – важный элемент служебного этикета общения. Здесь речь идет не столько об эффективности наказания (выговора, порицания, взыскания, штрафа и т. п.), сколько о наказании как элементе служебного общения. А это предполагает, что совершившийся факт наказания не должен стать в дальнейшем непреодолимым барьером в служебном общении.

Поэтому наказание должно несомненно быть заслуженным, соответствовать по своему уровню ответственности, степени проступка, глубине последствий и мере осознанности. Если хотя бы по одной из данных позиций будет несоответствие, эффективность, а равно и моральная оправданность наказания приведут к деструктивным результатам. Нужно учитывать несколько принципов наказания.

1. Чтобы наказание послужило делу, необходимо достичь полного принятия позиции руководителя подчиненным.

2. Если подчиненный как личность принимает позицию руководителя, требуется осуждать совершенный личностью поступок (или проступок), а не саму личность.

3. Наказывая подчиненного, нужно не отталкивать его, а наоборот, привлекать к себе, в том числе предлагая вместе подумать, как можно исправить ту или иную оплошность.

Принцип наказания должен основываться на том, что выговор или взыскание никого в восторг не приводят. Даже, если все правила выполнены, после наказания было бы

противоестественным ожидать появления радости на лице подчиненного. Это просто противоречило бы психологическому механизму действия наказания. Но главное, чего нужно добиться, – чтобы отрицательные эмоции, возникшие в этой ситуации, были направлены не на вас, а на свой поступок.

Лекция № 13

Форма увольнения в служебном этикете – одна из самых болезненных. Ее сухой стиль, прописываемый в виде фраз: «В порядке сокращения штатов...», «по статье такой-то...», «по собственному желанию...», «как несоответствующий должности...» и т. п., всегда вызывает психический надлом и не только у увольняемого, но и у тех, кто продолжает выполнять служебные обязанности. Формула увольнения включает в себя шесть пунктов и ни один из них не должен быть пропущен. В противном случае в оставшемся коллективе наверняка возникнут дополнительные коммуникативные барьеры. Эта формула имеет универсальный характер и все ее пункты могут использоваться буквально, слово в слово в том же порядке, в котором они предлагаются.

Вызвав к себе подчиненного для разговора об увольнении и предложив ему сесть, формулируйте следующее:

1. Петров! Если вы в корне не измените свое отношение к работе, то нам с вами не по пути.
2. – В течение ближайших двух недель (месяца) забудьте о том, что я вам сказал.
3. Приходите ко мне за помощью и советом, когда они вам потребуются.
4. Я буду вести себя так по отношению к вам, как будто вы только приступили к работе, и сделаю для вас все, что в моих силах.
5. Если же по степени указанного срока вы покажете, что работа вам по плечу, забудем этот разговор.
6. Если же за это время ничего не изменится, то пеняйте на себя. Я официально сообщу вам, что вы уволены и вам придется подыскивать новое место работы.

Вряд ли эта формула исправит человека, не способного к работе, но она поможет не нажить врага и вовремя избавиться от лодыря. В служебном коллективе, в котором, как известие, все тайное сразу становится явным, данная формула может служить стимулирующим фактором. Даже независимо от того, что угроза, может быть, ни разу и не доводилась до конца.

Благодарность в комплимент в этике служебных отношений также занимают важное место. В основе благодарности – внимательность к успехам подчиненных и своевременность поощрения. Причем своевременное устное поощрение – более весомая составляющая эффекта служебной коммуникации, чем, например, запоздалая денежная премия. Вовремя похвалить, отметить прогресс, повышение показателей – значит еще больше стимулировать работу. Лучше не наказывать вообще за просроченный проступок, чем не похвалить, не заметив успеха.

В благодарности и поощрении соблюдаются нормы общепринятого этикета. Формой поощрения могут служить так называемые «золотые слова». Это не прямое, а косвенное поощрение. Но порою оно более действенно, чем прямая благодарность.

К косвенному поощрению можно отнести комплимент как выражение некоторого преувеличения личных и деловых качеств человека. В психологическом отношении комплимент создает отношение аттракции (доверия, симпатии, привлекательности). Человек слышит в свой адрес приятные слова, он получает удовольствие (и это психологически понятно) и вместе с ним некоторую дозу внушения поддерживания подобных отношений.

Паритетные начала служебного этикета основываются на ряде важных принципов. Первый из них – принципиальное равенство. Эффективность согласованного действия, делового обсуждения увеличивается тогда, когда перед соображением дела – все равны,

независимо от должности, возраста, статуса, стажа работы и т. п.

Есть много моделей достижения равенства позиций при обсуждении делового вопроса. Флотская модель, например, предполагает обсуждать тактику предстоящего сражения в кают-компании флагмана, начиная с мнения самого младшего по званию и возрасту офицера. Модель круглого стола предполагает свободный обмен мнениями, в которой регламент гарантирует каждому право выступления, независимо от воли спикера. «Мозговой штурм», уравнивая права перед регламентом, отдает приоритет тому, чьи идеи оказываются свежее, актуальнее.

Конечно, не каждое производственное совещание следует проводить как рекогносцировку перед боем или как «мозговой штурм», но, тем не менее, следует добиваться устранения администрирования, навязывания начальственной точки зрения. Для пользы дела требуется уравнять всех в правах на истину, что, впрочем, действительно соответствует реальному положению вещей.

Паритетные начала достигаются и упорядочиванием обращения. Начальственное, панибратьевское «ты» подчиненному в ответ на его «вы» никак не будет соответствовать, идея равенства. Манера общения, естественно, зависит от состояния межличностных отношений, с кем-то кто-то на «ты», а с кем-то – на «вы». Важно, чтобы в любом случае все это было симметричным.

Деловой этикет – это общение, поведение и отношения. Для осмыслиения этикета общения важно усвоить коммуникативные принципы оптимизации общения вообще и служебного общения в частности.

Лекция № 14

Коммуникативные принципы оптимизации служебного общения

В современной литературе по менеджменту разработано много принципов управления производственным коллективом. Остановимся лишь на тех, которые имеют прямое отношение к служебному общению.

Принцип 1. Отчетливо поставленные цели. Указанный принцип предполагает способность руководителя сформулировать текущие и перспективные цели перед всем коллективом и каждым его членом в отдельности. Здесь надлежит действовать согласно старой сентенции о том, что «каждый солдат должен знать свой маневр».

Постановка целей достигается компетентными консультациями, здравым смыслом, четко сформулированными должностными инструкциями, делегированием полномочий и ответственности, устными распоряжениями и указаниями.

Принцип 2. Компетентная служебная консультация – важный компонент делового общения. После определения целей и задач, средств и методов каждый исполнитель волен выработать собственную технологию исполнения. И здесь выражается его способность, профессионализм, гибкость, предприимчивость и свобода. Важен в конечном счете результат.

На уровне согласования результатов, как и на уровне согласования усилий и средств необходимы служебные консультации. Они могут выполнять и роль координации усилий (взаимные консультации), и роль разъяснения, помощи, инструктажа.

Проводя консультирование, руководитель не должен подменять подчиненного и решать за него сложные вопросы. Они должны решаться вместе, сообща. Обычно такая консультация предполагает ответы на четко поставленные и однозначно сформулированные вопросы и предложения посмотреть на трудный вопрос со стороны, под другим углом зрения, а, может быть, даже на всю проблему в целом.

Принцип 3. Здравый смысл.

Все ориентиры делового общения нацелены на здравый смысл. Это может быть и житейская сметка, но в большей степени это опыт и факт. Искусственность целей и надуманность средств в деловом общении всех членов коллектива сразу разобьется о «рифы» здравого смысла. Здравый смысл должен помочь обнаружить проблемы и дать возможность

признать то, что может быть настоящей причиной затруднений. Совещание без повестки дня, организованное по принципу «обменяемся мнениями», как раз и служит обращением к здравому смыслу.

Принцип 4. Должностная инструкция в деловом общении – побуждение ответственности.

Заформализованность прав и обязанностей в стандартных типовых должностных инструкциях часто служит «гириями» на ногах предприимчивости и инициативы. Но, с другой стороны, отсутствие должностных инструкций способствует тому, что все отвечают за все, а значит – никто ни за что. Для того, чтобы должностная инструкция как оформленный результат делового общения «работала» на результат, она должна быть феноменом целесообразного разделения труда в коллективе. Как правило, такое разделение труда складывается стихийно и никак не формулируется в виде какого-либо официального документа. Правда, последнее обстоятельство не означает, что такого документа не должно быть. Важно, чтобы он не просто существовал, а «работал» на пользу дела. Поэтому следует сообща обсуждать и сообща принимать должностные инструкции, максимально приспосабливая их для решения конкретных задач.

Принцип 5. Делегирование полномочий – лучший способ управления. Под делегированием полномочий в общем смысле понимается передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с этим должны также делегироваться необходимые права, компетенция и ответственность. Руководитель сохраняет за собою ответственность за общую схему управления.

Делегирование может осуществляться на длительный срок, или ограничиваться разовыми поручениями. Но в любом случае необходимо:

- а) подобрать соответствующих сотрудников;
- б) обеспечить им задачи, цели, требуемые результаты, средства и сроки;
- в) распределить сферы ответственности;
- г) координировать выполнение порученных задач;
- д) стимулировать и консультировать подчиненных;
- е) осуществлять контроль рабочего процесса;
- ж) постоянно давать оценку успехов и неудач сотрудников;
- з) пресекать попытки обратного делегирования.

Обычно делегируются следующие виды работы:

- рутинная работа;
- специализированная деятельность;
- частные и малозначимые вопросы;
- подготовительная работа.

И не подлежат делегированию такие вопросы, как:

- установление целей;
- принятие решений;
- выработка политики организации;
- руководство сотрудниками и их мотивация.;
- задачи высокой степени риска;
- необычные и исключительные дела;
- задачи строго доверительного характера.

Естественно, если руководитель делегирует все эти задачи подчиненным, то ничего не останется за ним.

Методика делегирования, как форма оптимизации работы коллектива, включает в себя следующие опорные пункты:

1. Делегировать полномочия нужно заранее, подготовив, убедив и побудив сотрудника к принятию на себя новой ответственности.

2. Делегировать полномочия можно лишь убедившись в том, что сотрудники способны взять на себя новую ответственность.

3. По возможности нужно делегировать задачу цели ком, а не в виде частичных изолированных заданий.

4. Перед делегированием нужно провести инструктаж, постановку целей, объяснить, о чем идет речь, провести консультации по узловым вопросам.

5. Дать максимально полную информацию, необходимую для реализации задачи.

6. Объяснить смысл и цели задачи, мотивы ее реализации.

7. О сложных задачах дать пояснения по пятиступенчатому методу

7.1 Подготовить сотрудника, 7.2. Объяснить процесс, его этапы; 7.3. Показать, как делают работу, 7.4. Пронаблюдать операции и откорректировать их; 7.5 После этого передать сотруднику работу целиком.

8. Важные и крупные задачи вменить в обязанность сотруднику посредством письменного распоряжения.

9. Не вмешиваться без крайней нужды. 10. Посредством контроля, консультаций и оценок придать уверенность сотруднику.

10. Затребовать и регулярно ознакомляться с отчетами о характере прохождения этапов работы.

11. В полной мере контролировать по качеству конечные результаты, немедленно информируя исполнителя о результатах контроля.

13. Оперативно, но не спешно, конструктивно оценить успехи, покритиковать недостатки, разобрать трудные случаи, проанализировать неудачи.

Принцип 6. Устное распоряжение – элемент делового общения.

Устные распоряжения могут быть оценкой, директивой, инструкцией, формой распорядительной информации.

Техника и методика делового общения включает в себя простые правила устных распоряжений.

Правило 1. Устное распоряжение должно отдаваться в явной форме.

Это означает, что устное распоряжение выступает в форме очевидного, прямого и однозначного предложения выполнить некоторое действие, а не в форме намека, пожелания, обговаривания мотива и стимула.

Правило 2. Устное распоряжение должно Отдаваться лично исполнителю, а не через вторые руки.

Это простое правило многое характеризует. Распоряжение не должно отдаваться постепенно, через первого подвернувшегося сотрудника. Этим просто снижается его значимость и важность. Распоряжение, переданное через кого-то, звучит, как отказ в уважении к лицу, которому оно адресуется. Наконец, это просто нарушение этикета делового общения.

Правило 3. Устное распоряжение – эмоциональные знак.

Кроме того, что устное распоряжение – инструкция и распорядительная информация, это еще и факт делового общения, проводимого на определенной эмоциональной волне. Она должна характеризовать степень конфиденциальности и доверительности.

Правило 4. В устном распоряжении не стоит персонифицировать. Отдавая устное распоряжение не стоит говорить «Мне нужно», «Я хочу» и т. п. Ибо создается впечатление, что этого хочет только руководитель, что это нужно лично ему для удовлетворения его потребностей.

Лекция № 15

Трудности служебной коммуникации

Коммуникация имеет свои трудности. Они связаны не только с конфликтом, спором, выработкой соглашения. Коммуникация является коллективным действием, взаимодействием, и уже поэтому в ней возникают свои сложности.

Процесс коммуникации – это передача сообщения, информации, прием сообщения,

переработка информации, выполнение действия, организация взаимодействия. Здесь можно выявить по крайней мере 30 основных ошибок, которые наблюдаются в процессе коммуникации. Эти ошибки классифицированы по группам.

Группа 1. Отправление сообщения

1. Сообщение плохо сформулировано и изложено.
2. Сообщение не является полным и достаточным.
- 3.. Плохо, подобраны коды сообщения (неточны, двусмысленны, неизвестны получателю).
4. Переданы просто ошибочные данные.

Группа 2. Получение сообщений

1. Сообщение не понято (понято не полностью).
2. Сообщение понято неправильно.
3. Имеет место предвзятое отношение получателя к сообщению отправителя.
4. Сообщение вообще не получено.
5. Получение сообщения не подтверждено (вообще оставлено без ответа).

Группа 3. Личные установки

1. Невнимательность при отправке и получении сообщения.
2. Недостаточная заинтересованность.
3. Некомпетентность.
4. Поспешность, нервозность, чрезмерная эмоциональность.
5. Агрессивность.
6. Несоблюдение правил коммуникации.

Группа 4. Коллективное действие

1. Отсутствие общей цели.
2. Борьба за лидерство в группе подменяет общую цель.
3. Слишком большая зависимость от лидера.
4. Недоверие к лидеру.
5. Чрезмерная авторитарность.
6. Отсутствие лидера, авторитета.

Группа 5. Организация

1. Плохая организация группы, отсутствие распределения функций между участниками.

2. Отсутствие метода работы.
3. Отсутствие контроля.
4. Недостаточно развитая структура коммуникации.
5. Структура коммуникации неадекватна решаемой проблеме.
6. Структура коммуникации является слишком жесткой.
7. Существует сразу несколько структур коммуникации, несогласованных друг с другом.

Все эти трудности процесса коммуникации в систематизированном виде достаточно очевидны.

Обратим внимание на последнюю группу, в частности контроль в коммуникации.

Коммуникация – это организованное, управляемое общение, отрегулированное в соответствии с правилами, нормами, стереотипами. Поэтому важной задачей в процессе коммуникации является контроль. Он включает в себя контроль подготовки, формулирования, отправки и получения сообщения. Если такого sorta контроль не осуществляется, то коммуникация превращается в неуправляемый процесс. Отсутствие контроля – одна из главных ошибок и трудностей коммуникации. Однако неправильное

понимание контроля в коммуникации порождает свои ошибки, трудности, вызывающие непонимание, недоверие и затруднения.

Шесть ошибок, разрушающих общение

Контроль, равно как и самоконтроль – это то действие, которое делает процесс коммуникации устойчивым. Методы контроля – это управленческое общение. А то, что общением нужно управлять – аксиома, не подлежащая обсуждению.

Ошибка 1. Контроль, ограниченный инцидентами.

Нормальный контроль – постоянная задача. Он не должен приурочиваться к исключительным событиям или случаям. Контроль (внимательность, профессиональность добросовестность) должен быть не кампанией, а нормой.

Ошибка 2. Тотальный контроль.

Перепроверить всю полученную информацию, конечно, можно, но вряд ли всегда. Кроме того, что тотальный контроль порождает чувство недоверия и соответствующей атмосферы в общении, он еще говорит либо о специфических психологических качествах «контролера», либо о его профessionализме, не умеющего «читать с листа» информацию.

Ошибка 3. Скрытый контроль.

Принцип «доверяй, но проверяй» к этому не имеет отношения. Партнерство в общении, доверительность предполагают искренность и правдивость. Отсутствие этих качеств затрудняет общение, а обнаружение «тайной перепроверки» может просто оскорбить партнера. Это сразу создает атмосферу подозрительности, поисков «компромата», мнений о мошенничестве, фальсификации документов, злоупотреблениях. Такое общение, естественно, не может рассчитывать на полноценность.

Ошибка 4. Избирательный контроль.

Осуществлять контроль только избранной, любимой темы, а остальное оставлять без проверки – в конце концов значит вызвать насмешку над собой: другого не знает и о нем «не заикается» (под маркой этого «другого» можно подсунуть что «угодно»). Контролировать лишь «любимчика» или наоборот, того, кто находится в «опале» – тоже не метод. Не самой удачной формой контроля является и проверка того, что просто попало в поле зрения.

Ошибка 5. Контроль ради проформы.

Такой контроль – как формальная принципиальность. Он вызывает лишь чувство досады своей поверхностью, случайной избирательностью, бесцельностью, тратой времени и усилий. Лучше не контролировать вообще, чем контролировать формально. Но с другой стороны, отсутствие контроля – самый зримый сигнал о незаинтересованности, а последняя никак не может быть хорошим основанием коммуникации.

Ошибка 6. Контроль из недоверия

Естественно, что недоверие предполагает проверку. Однако подозрительность скорее всего свидетельствует о недоверии к себе. Доверительное, деловое общение и недоверие – вещи несовместимые. Нужно либо не вступать в общение с партнером, к которому испытываешь чувство недоверия, либо, вступив в коммуникацию, не оскорблять последнего необоснованными подозрениями. Неспособность подбирать себе надежных партнеров проецирует собственные недостатки на других.

Лекция № 16

Методы коммуникативно-управленческого влияния

Коммуникативно-управленческое влияние – разновидность суггестии, внушения. Его целью является побуждение другого сделать нечто, стимулирование, создание установки, управление мотивами.

Чаще всего в качестве коммуникативно-управленческого влияния используются распоряжения, уговоры, угрозы и просьбы. Если о приказах и просьбах уже шла речь выше,

то уговоры и угрозы не следует сбрасывать со счетов.

Руководитель, прибегая к уговорам, может взвывать к чувству совести и ответственности, обращаться к логике и здравому смыслу, к заинтересованности и лояльности. Подход на основе уговоров может быть эффективным, если он умело применен и человек понимает, что от него требуется, более того, если он понимает то, что уговоры – лишь один из механизмов управления. Уговоры чаще всего выступают в виде завуалированных торгов по принципу «Ты – мне, я – тебе». Это наиболее простой и эффективный путь достижения успеха.

Однако этот метод, как условный рефлекс, очень быстро закрепляется и тогда подобная форма управления просто трансформируется в незавуалированные торги, в которых ставки стимула будут неуклонно повышаться.

Метод уговоров по принципу «В последний раз» отчетливо отдает фальшью и поэтому опираться на него тоже проблематично. Более эффективно «срабатывает» метод уговоров, соединенных с поощрением – комплиментом: «Вы же знаете, что только вы способны это сделать». Но злоупотреблять этим методом тоже не следует. Чаще всего задействуется метод уговоров в экстремальных ситуациях типа: «План трещит...» или «Все в командировках и это дело больше некому поручить...». В любом случае метод уговоров при всей его простоте достаточно неэффективен и имеет, как выяснилось, массу побочных эффектов.

Когда уговоры перестают «срабатывать» как мягкий стиль коммуникативно-управленческого влияния, обычно задействуется жесткий стиль влияния – угрозы. Всякие угрозы вообще необоснованы. Бели и можно говорить о каких-то основаниях, то лишь о том, что страх иногда является достаточным (но это не значит, что хорошим) мотивом для действия. На короткое время он может сработать, но нужно помнить о том, что он не может быть мотивом долговременной, а тем более целесообразной деятельности.

Угроза имеет еще больше отрицательных побочных последствий: обида, разрыв деловых отношений, желание возместить ущерб от отрицательных эмоций в виде мести и т. п. Тактический прием угрозы – это всегда противоборство велений. В нем явно определим победитель и побежденный. Но заметным часто бывает то, что побежденными оказываются соображения дела.

Успешное влияние может быть достижимо, когда реализованы следующие цели:

1. Руководителю удалось помочь подчиненным в их самооценках.
2. Формируя мотив, требуется максимальная практичность. Следует начинать с небольших положительных изменений.
3. Для оказания устойчивого влияния следует все показывать на своем личном примере.
4. Влияние будет успешным, если достигнуто согласование в целях.
5. Мощным мотивом влияния является способность увидеть грозящие опасности или ущерб и формирование коллективного стремления избежать его.

Методы воздействия на окружающих могут быть сильнодействующими и убедительными. Их можно использовать для достижения конструктивных целей, а равно и для всяких афер и махинаций. Поэтому человек, стремящийся оказывать влияние на окружающих, должен прежде всего отдать отчет о том, насколько морально обоснованы его цели..

Для того, чтобы успешно влиять на окружающих, следует учесть несколько моментов:

- Влиятельность – это свойство заслуживающих доверие людей;
- Необходимо вознаграждать (поощрять) положительные изменения;
- Наши ожидания влияют на окружающих;
- Публичное выражение своих взглядов укрепляет новое отношение;
- Нам необходимо и самим следовать своим поучениям;
- Ключевым фактором является личное взаимопонимание.