

КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ  
Кафедра прикладной психологии

Акрамова И.А., Минуллина А.Ф., Вылегжанина А.В.

## **ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Психология коммуникаций в менеджменте**

Учебное пособие

для системы высшего профессионального образования



Казань, 2013

ББК 88.4  
УДК 159.99-007

Печатается по решению учебно-методической комиссии института педагогики и психологии Казанского (Приволжского) федерального университета

#### Авторы и составители:

- Акрамова Ильсияр Амировна      Доцент кафедры прикладной психологии Казанского (Приволжского) федерального университета, к.п.н.
- Минуллина Аида Фаридовна      Доцент кафедры прикладной психологии Казанского (Приволжского) федерального университета, к.психол.н.
- Вылегжанина Алсу Вакифовна      Преподаватель социально-делового клуба «БИНК», к.социол.н.

#### Рецензенты:

- Петрушин Сергей Владимирович      Доцент кафедры общей психологии Казанского (Приволжского) федерального университета, д.психол.н.
- Уразаева Гульнара Ильхамовна      Доцент кафедры философии, политологии, социологии и психологии Казанского Юридического института МВД, к.психол.н.

Психология менеджмента. Психология коммуникаций в менеджменте / Акрамова И.А., Минуллина А.И., Вылегжанина А.В. – Казань: «Печатный двор», 2013. – 111 с.

Данное учебное пособие наряду с основными понятиями психологии менеджмента содержит углубленные знания по структуре коммуникаций в управлении. В рамках психологии менеджмента освещается широкий спектр проблем деловой коммуникации, рассматриваются составляющие коммуникативной компетентности менеджера, более подробно представлены темы коммуникативных средств, приемов, технологии воздействия и влияния, а также многообразные формы деловых коммуникаций: беседы, деловые совещания, переговоры, публичные выступления.

Пособие предназначено для студентов психологических и педагогических специальностей вузов.

© Казанского (Приволжского) федерального университета

© Авторский коллектив

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	6
1.1. Основные понятия психологии менеджмента.....	6
1.2. Структура коммуникаций в управленческой деятельности .....	10
1.3. Деловая коммуникация как социально-психологический механизм взаимодействия в менеджменте.....	21
ГЛАВА 2. КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА..	27
2.1. Характеристика коммуникативной компетентности менеджера.....	27
2.2. Вербальные средства в деловой коммуникации .....	33
2.3. Коммуникативные барьеры.....	43
2.4. Виды и техники слушания в деловой коммуникации .....	50
2.5. Невербальная коммуникация.....	56
2.6. Языковые нормы делового стиля .....	67
2.7. Особенности составления резюме.....	72
ГЛАВА 3. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ.....	78
3.1. Деловая беседа. Деловая беседа по телефону .....	78
3.2. Деловые совещания.....	82
3.3. Деловые переговоры .....	84
3.4. Публичные выступления .....	98
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	106
ЛИТЕРАТУРА .....	108

## ВВЕДЕНИЕ

В процессе приспособления к рынку неизбежно освоение знаний в области менеджмента. В широком смысле менеджмент рассматривается как управление фирмой (организацией) в условиях рыночной экономики, в котором участвуют ее собственники, профессиональные менеджеры, сотрудники. В узком смысле менеджмент включает только деятельность профессиональных менеджеров по планированию, организации, мотивации, контролю деятельности организации и ее персонала.

В современных условиях создаваемые организации заинтересованы в грамотных, профессионально подготовленных руководителях – менеджерах, способных ориентироваться в финансовых, юридических, психологических и других вопросах при принятии управленческих решений, способных разбираться в основах рыночной экономики и особенностях взаимоотношений между предприятиями. Одна из главных задач менеджера заключается в эффективной организации работы его подчиненных.

Искусство современного руководителя при этом проявляется не только во внутриорганизационном обеспечении управления, в координировании и направлении работы подчиненных, но и в умении делегировать подчиненным необходимые полномочия и ответственность, налаживать коммуникации, предоставлять право сотрудникам высказывать и отстаивать собственное мнение.

Возможность управленческой деятельности требует от руководителей знаний закономерностей развития организационной системы. Важным элементом, объединяющим взаимозависимые части как самой организации, так и организации с элементами внешней среды являются коммуникации.

Коммуникации – обмен идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действий. Коммуникация – жизненно важная система организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности, это важный рабочий инструмент для обеспечения восприятия индивидами своих организационных подразделений.

Коммуникации играют большую роль в управлении. Они выступают связующим процессом, необходимым для осуществления управленческих действий. Сегодня опытный руководитель тратит большую часть рабочего времени не на решение финансовых, технических или организационных проблем, а на решение психологических задач, возникающих в процессе

общения. Почти 80% рабочего времени менеджеров расходуется на коммуникации.

Поскольку менеджмент связан с постоянным получением, переработкой и передачей информации, видное место в нем отводится проблемам работы с информацией делового общения. Эти проблемы объединяет понятие «деловые коммуникации», одна из основных задач которого – решение руководителем психологических задач, возникающих в процессе общения с подчиненными, коллегами, деловыми партнерами и начальством.

По мнению ряда руководителей, отсутствие коммуникативной компетентности, навыков делового общения не раз ставило в трудное положение даже того, кто в своей области считался профессионалом. Руководители и специалисты также отмечают необходимость глубоких знаний специфики разнообразных форм коммуникаций: целей и ожидаемых результатов, категории участников и регламента, организации пространственной среды и коммуникативных средств.

В одном учебном пособии невозможно полно представить весь материал по всем разделам психологии менеджмента. Данное учебное пособие наряду с основными понятиями психологии менеджмента, содержит углубленные знания по структуре коммуникаций в управленческой деятельности, рассматривает составляющие коммуникативной компетентности менеджера. В рамках психологии менеджмента более подробно представлены темы коммуникативных средств, приемов, технологии воздействия и влияния на деловых партнеров и др., а также многообразные формы деловых коммуникаций: беседы, деловые совещания, переговоры, публичные выступления.

Данное пособие призвано:

- содействовать студентам, изучающим курс психологии менеджмента, в более глубоком освоении знаний по разделам психологии коммуникации в менеджменте;
- способствовать приобретению знаний и умений по подготовке и проведению различных форм деловых коммуникаций;
- совершенствовать умения эффективного взаимодействия с окружающими, направленного на формирование коммуникативной компетентности специалиста в целом.

## ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### 1.1. Основные понятия психологии менеджмента

Английский термин «менеджмент» не переводится на русский язык дословно. Его принято переводить как «управление», а термин «менеджер» в переводе обозначает «руководитель». Во многих работах (Абчук В.А., 2002; Вересов Н.Н., 2001; Горанчук В.В., 2003; Захарова Л.Н., 2012; Карпов А.В., 2005; Коваленко А.В., 2000; Кричевский Р.Л., 1998; Никифоров Г.С. с соавт., 2004; Райгородский Д.Я., 2005; Ревская Н.Е., 2001; Рогов М.Г., Валеева Н.Ш., 1995; Розанова В.А., 1999 и др.) *менеджмент* рассматривается, во-первых, как отрасль знаний, которая с помощью управленческого искусства достигает успеха в таких областях, как экономика, социология, психология, право и др. Во-вторых, менеджмент – это профессиональная деятельность, направленная на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования ресурсов. Психология менеджмента направлена на создание благоприятных психологических условий функционирования организации, на достижение ею успеха.

Основная *цель менеджмента* – обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

*Объект менеджмента* – хозяйственная деятельность, предприятие в целом или его отдельное подразделение. Сфера менеджмента – это деятельность предприятий, которые выступают в рыночном механизме в качестве самостоятельных экономических субъектов. Выделяют экономическую; социально-психологическую; правовую; организационно-техническую сферы действия менеджмента. Социально-психологическая сфера деятельности – это прерогатива менеджеров всех уровней. Действия менеджеров направлены на создание дружественных производственных отношений между коллективом и отдельными работниками.

В зависимости от круга рассматриваемых вопросов различают общий и специальный менеджмент. Общий менеджмент включает описание его предмета и методов, истории развития, терминологии, классификации и других вопросов, которые являются едиными для менеджмента в целом. К специальному менеджменту относят вопросы, возникающие при менеджменте в различных областях деятельности, применительно к определенным объектам управления, для различных проблем и приоритетов.

В зависимости от областей применения различают менеджмент в коммерческой сфере (предпринимательство-бизнес, коммерция), в

политической сфере (государственное и муниципальное управление), в социальной сфере (образование, культура, здравоохранение, социальная работа, социальные процессы).

В зависимости от характера объектов управления различают менеджмент для управления организациями (предприятиями, учреждениями), персоналом (персонал-менеджмент), финансами (финансовый менеджмент), рисками (риск-менеджмент), инвестициями, новациями, маркетингом, внешнеэкономической деятельностью и т.д.

В зависимости от приоритетной нацеленности на прибыль различают менеджмент в коммерческих организациях (предприятия) и некоммерческих организациях (общественные и религиозные организации, объединения, фонды, учреждения) [1].

*Менеджер* – специально подготовленный профессиональный управляющий, являющийся специалистом в данной области. Это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по конкретным видам деятельности организации, действующей в условиях рыночной экономики.

Менеджер реализует функцию руководства. Он осуществляет мероприятия по интегрированию системы управления в единое целое, координации действия ее составляющих компонентов. Обязанность менеджера – обеспечение согласованности и единства системы управления как целого. Качества, необходимые современному менеджеру: коммуникабельность, ответственность, исполнительность, стратегическое и оперативное мышление, профессиональная подготовка.

Особенное внимание уделяется совершенствованию управления на трех основных уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

Под *организацией* принято понимать систему сознательно координируемой деятельности двух и более людей для достижения общей цели (целей). Организация может рассматриваться как формальное, официальное объединение людей, которое должно отвечать как минимум следующим требованиям:

- 1) наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- 2) наличие по крайней мере одной цели (желаемого конечного результата);
- 3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели [48].

Как было отмечено выше, *психологию менеджмента* рассматривают как междисциплинарное научно-практическое направление, цель которого –

исследование и психологическое обеспечение решения проблем организаций преимущественно в условиях рыночной системы хозяйствования. *Объектом* изучения в психологии менеджмента выступают люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации, деятельность которых подчинена общественно полезным целям, а критериями их эффективности служат прибыльность, материальное и моральное благополучие их членов. *Предмет* психологии менеджмента составляют психологические явления организаций. К ним относятся, например, обуславливающие эффективную деятельность менеджеров психологические факторы, особенности принятия индивидуальных и групповых решений, проблемы коммуникаций в организации и коммуникативных способностей менеджеров и сотрудников, лидерства и мотивирования и др [45].

Психология как наука также анализирует психологические условия и особенности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления. Процесс управления является общей суммой всех ее функций (Файоль А.).

- *Управленческая функция* – это относительно обособленное направление управленческой деятельности, позволяющее осуществить управленческое воздействие. Выделяют следующие функции управления:
- *Функция целеполагания.* Целеполагание – этап, функция, механизм, системообразующий фактор управления. Цель определяет направленность деятельности организации, ее состав, структуру, регулирует характер связей между ее компонентами и интегрирует их в согласованную систему. Она выступает основой для критериев выработки стратегических решений и определяет содержание планирования. Цель определяет приоритеты функционирования организации, ее миссию. Миссия организации – своеобразный фундамент для последующей формулировки основных целей и задач организации.
- *Функция прогнозирования.* Руководить – значит предвидеть. Прогнозирование – способность смотреть вперед, выходить за пределы наличного, оценивать будущее и принимать соответствующие подготовительные меры. Смысл функции прогнозирования состоит в том, что оно является решающим фактором перехода от стратегии пассивного реагирования на изменяющиеся условия к стратегии активного упреждения этих изменений и своевременной подготовки к ним, к мерам по недопущению наиболее негативных из них. Виды



адаптации организации к изменениям внешней и внутренней среды – ситуативная и упреждающая.

- *Функция планирования.* Планирование – это система заранее принятых решений, этап управленческого цикла, который позволяет обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей, обеспечивающих достижение целей организации. Стратегическое планирование – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, которые помогут организации достичь целей. Сущность планирования состоит в обеспечении согласованности индивидуальных усилий членов организации и ее подразделений для достижения целей.
- *Функция организации.* Процесс создания определенной структуры. Функциональное распределение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе. Координирующие процессы, необходимые для реализации любой другой функции. Организация рассматривается как процесс управления и как институциональная структура. Управление направлено на организацию исполнительской деятельности (организация исполнения). Управление связано с организацией иерархии (организация управления). Управление связано с делегированием полномочий, которые делегируются должности, а не исполнителю, при этом делегируются полномочия, но не ответственность (принцип единоначалия).
- *Функция принятия решения.* Центральное звено, ядро в управленческой деятельности, включающее выбор одной из альтернатив функционирования и развития организации. Выбор миссии, целей и задач деятельности.
- *Функция мотивирования.* Суть менеджмента – достижение результата посредством других людей, надо, чтобы они захотели делать то, что от них требуется. Реализация функции происходит через процесс мотивации трудовой деятельности в целом, мотивации исполнительской деятельности, мотивации управления (деятельности руководителя). Люди реагируют не на удовлетворение всех, а только им присущих потребностей. Стимулирование мотивирует людей лишь тогда, когда оно пропорционально их вкладу.
- *Коммуникативная функция.* Ее сущность состоит в обеспечении оптимального обмена информацией внутри организации между ее отдельными подразделениями и индивидами.

- *Функция контроля и коррекции.* Контроль заключается в том, чтобы проверить, все ли выполняется в соответствии с утвержденными планами, разработанными инструкциями, установленными принципами (Файоль А.). Цель контроля – выявить слабые места и ошибки, своевременно их исправить и не допускать повторения. Основными принципами организации контроля являются объективность, гласность, результативность, коррекция недостатков.
- *Кадровые функции* заключаются в формировании кадровой политики и включает: набор, подбор, расстановку, ротацию кадров, профессиональную ориентацию и адаптацию, профессиональную подготовку и переподготовку, оценку и аттестацию, управление профессиональной карьерой, воспитание персонала.
- *Производственно-технические функции.* Действия, направленные непосредственно на само производство, создание готового продукта. Производственно-технические функции управления руководят этой системой и подразделяются на инновационные и маркетинговые функции.

Таким образом, в качестве решаемых проблем психология менеджмента рассматривает психологические факторы эффективной реализации функций и методов управления, структуру организации и ее системы управления, а также имидж и организационную культуру, этику управления, среду и инфраструктуру управления, деловые коммуникации, способы разрешения конфликтов, выработку и принятие решений, прогнозирование ситуаций, стратегическое управление организацией.

## **1.2. Структура коммуникаций в управленческой деятельности**

В процессе своей трудовой деятельности люди вступают во взаимодействие, которое является неотъемлемым атрибутом любого производственного процесса. Результат взаимодействия людей проявляется в их взаимоотношениях друг с другом, в социально-психологическом климате, в удовлетворенности потребностей в общении, в привлекательности деятельности и культуры организации.

Почти каждый из нас член одной или нескольких организаций. Именно коммуникация оживляет организационную структуру. Один из первых теоретиков организационного поведения Бернард Ч. отмечал, что в любой достаточно полной теории организации коммуникация займет центральное место, потому что структура, размеры и масштабы деятельности организаций почти полностью определяются средствами коммуникаций. Коммуникации

являются социальным процессом, имеющим важное значение для функционирования любой группы, организации или общества, и они образуют самую суть социальной системы и организации [48].

Оценки специалистов показывают, что в активной жизни большинства людей процессы общения, коммуникации занимают до 75% времени. Коммуникации позволяют людям совместно трудиться, накапливать и передавать огромный запас знаний.

Менеджеры в силу специфики своей деятельности должны в совершенстве владеть технологией и искусством коммуникации. По оценкам специалистов, до 80% рабочего времени менеджеров всех уровней расходуется на те или иные виды общения.

Информация выступает одним из важнейших инструментов управления. Анализируя и передавая информацию, получая затем обратные сигналы, менеджер планирует, организует, координирует, мотивирует и контролирует подчиненных. Большинство подчиненных на вопрос, какие качества они ценят в своем руководителе, на первом месте назвали умение выслушивать подчиненных. Таким образом, каждый менеджер обязан быть коммуникатором. Именно коммуникация формирует целостность организации.

Согласно Латфуллину Г.Р., под *коммуникацией* нужно понимать обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов. При этом передаваемая информация должна быть значима для участников коммуникации. *Цель* коммуникации – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения [32].

В понятии «коммуникация» Ревская Н.Е. различает ряд аспектов:

1. Коммуникативная функция как одна из основных и специфических функций управления в целом.
2. Коммуникативное поведение руководителя направлено на реализацию этой функции; особую роль играет вербальное поведение.
3. Коммуникативные явления и закономерности, психологические эффекты, появляющиеся в ходе межличностных контактов.
4. Собственно коммуникативные процессы, которые являются психологическими механизмами обеспечения общения [47].

Обычно коммуникация применительно к практике менеджмента рассматривает как информационные взаимодействия, в которые люди вступают и которые поддерживают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных функций. Коммуникация людей в

организациях – это их взаимодействие друг с другом преимущественно с целью:

- получения или сообщения информации, необходимой для качественного выполнения функциональных и должностных обязанностей;
- собственно воздействия, т. е. управления поведением людей, их состоянием и отношением к целям, задачам и прочим особенностям жизнедеятельности организации;
- удовлетворения потребности в общении [52].

В целом коммуникация в любой организации представляет собой единство двух взаимосвязанных аспектов: коммуникации как структуры сложившихся традиций, норм и стереотипов коммуникативного воздействия, т.е. элемента культуры организации, и коммуникации как динамического процесса, как элемента профессиональной деятельности людей и их взаимоотношений.

Коммуникация как *структура* в значительной степени опосредуется технологией производства, материально-техническим, бытовым, финансовыми и прочими особенностями организации. Научное осмысление этого факта привело к возникновению в менеджменте логистики и реинжиниринга корпорации, новейшим и высоко эффективным технологиям управления информационными и коммуникативными потоками в организации.

Коммуникацию как структуру можно рассмотреть по пути эволюции менеджмента. Принято выделять три основные школы, каждая из которых внесла свои существенные изменения в понимание коммуникации как структуры организации: школу научного управления, школу «человеческих отношений» и школу социальных систем.

*Школа научного управления.* Тейлор Ф. в рамках развиваемой им теории научного управления отводил коммуникации роль передатчика информации от администрации к работникам, т.е. только сверху вниз. Горизонтальные связи, например между отделами или сотрудниками, не только не поощрялись, а исключались. Этой идее более всего отвечает скалярный (вертикальный) принцип структуры организации.

Файоль А., основатель административной школы в управлении, предложил прямую экстренную, горизонтальную коммуникацию в организации, которая получила название «мостики Файоля». Автор защищал идею специально предусмотренных механизмов поперечной коммуникации в организации, заметив, что имеется много видов деятельности, успех которых зависит от их быстрого исполнения, и что необходимо найти способы

сочетания должного почтения к иерархическим каналам с удовлетворением потребности в быстрых действиях.

Отношение к процессу коммуникации в рамках теории научного управления ярко выражено у Вебера М., в его принципе «формалистической безразличности». По мнению Вебера М., коммуникация в бюрократической организации не должна зависеть от личных качеств и настроения руководителя. Критерием эффективного общения является способность человека отключиться от личных проблем и эмоциональных состояний и вести диалог только в деловых рамках. Основным методом повышения эффективности делового общения – инструкция.

В 1930-е годы возникает новая школа управления – школа «человеческих отношений». В результате проведенных «Хоторнских экспериментов» Мэйо Э. показал, что социально-психологические особенности, возникающие в ходе взаимодействия между людьми превосходили научно-рациональные усилия руководителя. В результате распространения доктрины человеческих отношений в управлении производством произошла смена концепции «экономического человека» на концепцию «социального человека».

Барнард Ч. утверждал, что у человека существуют определенные потребности, которые он может удовлетворить лишь объединяясь в организации. Им были выделены в организации в качестве важнейших формальные и неформальные коммуникации. При этом под формальными взаимоотношениями понимались коммуникации, в которые люди вступали для выполнения своих должностных обязанностей. Формальная коммуникация людей, таким образом, определялась местом (должность, функция или инструкция) человека в технологической структуре. Неформальные, личные взаимоотношения людей в организации строились на основе их личных симпатий и общности вкусов и интересов. По мнению Барнарда Ч., основная функция менеджера – это коммуникация, т.е. сообщение и получение необходимой для производственного процесса информации по четко определенным, иерархическим и формальным каналам коммуникации.

Социально-психологическая концепция привнесла в коммуникацию такое понятие, как человеческий фактор – личность со всеми ее настроениями и потребностями, т. е. в деловом общении стало возможным проявление не только деловых, но и личностных свойств, состояний и проблем участников. Работы Лайкерта Р., МакГрегора Д., Маслоу А., Херцберга Ф., Блейка Р., Моутона Д. и др. показали, что мотивация, характер власти, особенности лидерства и поддержание коммуникаций выступают

мощным фактором эффективной работы и управления. Эффективным стали называть общение, в котором партнеры учитывают личностные и эмоциональные особенности друг друга.

*Школа социальных систем.* Школа социальных систем возникла на основе развития общей теории систем и осознания того факта, что для большинства организаций коммуникативное взаимодействие и структура управления являются факторами, влияющими на эффективность их деятельности.

*Системная концепция* коммуникации как процесса привнесла в профессиональную коммуникацию людей возможность эмоционально реагировать на внешние, сопутствующие диалогу обстоятельства. Таким образом, в оценку эффективности делового общения введен фактор ситуации, фактор внешних условий. В качестве основных методов повышения эффективности коммуникации в организации стали использоваться изучение структуры коммуникации в организации и анализ влияния на нее внешних и внутренних значимых детерминант [52].

В результате изучения коммуникативных структур организации Снетков В.М. выделил следующие аспекты структуры коммуникации в организации:

1. *Вертикальная и горизонтальная коммуникация:*

- вертикальные взаимоотношения включают в себя как коммуникацию руководителя с подчиненным (нисходящая коммуникация), так и общение подчиненного с руководителем (восходящая коммуникация);
- горизонтальные коммуникации отражают особенности взаимоотношений менеджера и персонала с руководителями и персоналом других, параллельных подразделений.

2. *Непосредственная и опосредованная коммуникация:*

- непосредственная коммуникация предполагает общение персонала организации «здесь и теперь», т. е. в режиме актуального времени и взаимодействия;
- опосредованная коммуникация характеризуется общением персонала организации через посредника, «вчера и там», например через приказ или распоряжение, факс, телефон, электронную почту и т.п.

3. *Формальная и неформальная коммуникация:*

- формальные (должностные) взаимоотношения персонала в организации определяются должностными инструкциями и функциональными обязанностями, контрактами;

- неформальные взаимоотношения складываются на основе личных симпатий, общих интересов и вкусов людей. Эти взаимоотношения, как правило, выходят за рамки организации.

#### *4. Управляемая и неуправляемая коммуникация:*

- управляемой коммуникацией можно назвать взаимодействие между людьми, зафиксированное в их должностных инструкциях, опосредованное технологическими и производственными процессами, которое заранее спланировано, организовано, поддается контролю и учету;
- неуправляемая коммуникация возникает на основе функционирования организации как открытой системы и вследствие потребности людей в общении.

#### *5. Уровень коммуникативного взаимодействия:*

- межличностный уровень: человек – человек; человек – группа; человек – организация; человек – внешняя среда;
- межгрупповой уровень: подразделение – подразделение; подразделение – организация; подразделение – внешняя среда;
- организационный уровень: организация – организация; организация – внешняя среда.

В современных условиях приобретают важнейшее значение коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий: электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий (УИС). Менеджеры с помощью УИС могут обращаться к другим сотрудникам за информацией, нужной для решения проблем, а могут также изучить литературу о современных достижениях в какой-либо интересующей их области.

Для психологической характеристики менеджмента основное значение имеют психические процессы, явления и закономерности, лежащие в их основе и обеспечивающие коммуникативную компетентность в управлении.

#### **Коммуникация как процесс.**

Коммуникация, опосредованная техническими (ПК, факс и пр.) или нормативными (приказ, инструкция и т. п.) средствами, характеризуется минимальными искажениями в процессе ее доставки потребителю, тогда как межличностная, непосредственная коммуникация отличается непостоянством, зависимостью от настроения участников, их квалификации, обстановки и пр. Исследования показывают, что в нисходящей коммуникации организации только 63% информации, например, от Совета директоров, доходит до заместителей директора; 40% - до начальников цехов и только 20% - до рабочих. В восходящей, вертикальной коммуникации

организации только 40% информации доходит от рабочих до Совета директоров.

*Коммуникационный процесс* – это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации.

Коммуникационный процесс в зависимости от ситуации, ресурсов может быть представлен и иным соотношением компонентов. Например: «источник – коммуникант – сообщение – кодирующее устройство – канал – декодирующее устройство – помехи – коммуникант – результат коммуникации – обратная связь» [15].

Принято выделять функции коммуникационного процесса:

- 1) информативная – передача истинных или ложных сведений;
- 2) интерактивная (побудительная) – организация взаимодействия между людьми, например, согласовать действия, распределить функции, повлиять на настроение, убеждения, поведение собеседника, используя различные формы воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;
- 3) перцептивная функция – восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
- 4) экспрессивная – возбуждение характера эмоциональных переживаний [54].

В психологии принято человека, передающего информацию коммуникатором, а того, кто воспринимает информацию или на кого оказывается воздействие – реципиентом.

Важнейшими элементами коммуникационного процесса выступают:

- отправитель – человек (или группа), желающий сообщить информацию;
- сообщение – информация, смысл и идея, которые хочет передать отправитель;
- канал – способ, которым передается информация: устно, письменно, невербально, по телефону, через Интернет и т.п.;
- код – система знаков и символов, посредством которой передается смысл сообщения. В качестве кода могут выступать слова, произнесенные вслух, написанный текст, жесты, мимика, условные сигналы и т.п.;
- контекст – внешняя среда, обстановка, ситуация, наполненные индивидуально различимыми смыслами и ассоциациями;
- получатель – человек (или группа), до которого отправитель хочет донести свое сообщение;
- шумы (помехи) – все, что искажает смысл сообщения;



- обратная связь – реакция (отклик) получателя на воспринятое им послание.

Коммуникационный процесс разбивают на пять этапов:

1 этап. *Зарождение идеи* – начало обмена информацией, когда отправитель должен ясно представлять, «что именно» (какую идею и какой форме ее выразить) и «с какой целью» он хочет передать и какую ответную реакцию получить. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Его роль заключается в проектировании и кодировании информации с последующей передачей другим участникам процесса.

Очень важно правильно и тщательно сформулировать свою идею, сделать ее конкретнее, с тем, чтобы она стала интересной и притягательной для получателя. Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, что именно он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

Отправителем может быть любой сотрудник, имеющий определенные идеи, намерения, информацию и цель коммуникации.

2 этап. *Кодирование информации* – воплощение идеи в слова, символы, в сообщение. Прежде чем передать идею, выбираются и используются различные каналы передачи информации, речь, жесты, мимика, письменные материалы, электронные средства связи: компьютерные сети, электронная почта и т.д. Такое кодирование превращает идею в сообщение.

3 этап. *Выбор канала и передача информации* через использование выбранных каналов связи. Информация может передаваться путем личного общения, групповых встреч, телефонных переговоров, передачи сообщений по факсу, подготовки и передачи докладных и служебных записок, различных документов, с помощью графиков производства, электронной почты, телеконференций, радиотрансляции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Если канал не слишком соответствует идее, обмен информацией будет менее эффективен.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или более средств коммуникации в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, считается, что одновременное использование

средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, обмен только письменной. Например, если на собрании начальников отделов, у начальника финансового отдела есть предложения по упрощению взаиморасчетов, эффективнее будет их представить письменно в виде раздаточного материала, на экране или флип-чарте в виде графиков, или схем, или видеоролика, комментируя все это устно. При этом больше вероятность, что информация воспримется во-первых, положительно, во-вторых, полностью или в максимальном объеме, в-третьих, будут оперативно учтены пожелания и предложения заинтересованных коллег.

4 этап. *Декодирование* – получатель информации переводит вербальные и невербальные символы в свои мысли. Декодирование включает восприятие сообщения получателем (что получил), его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Коммуникация успешна, когда получатель получил, понял и принял отправленное сообщение. Чем ближе декодированное сообщение к намерению, выраженному отправителем, тем более эффективна коммуникация. Результаты декодирования зависят от навыков, установок, знаний, ожиданий, социокультурной среды получателя.

Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Как отмечает Каймакова М.В., получатель информации должен уметь:

- быстро выделить тематику информации по ключевым словам;
- правильно интерпретировать начало сообщения и, следовательно, предвосхищать его развертывание;
- восстановить смысл сообщения, несмотря на пропущенные элементы;
- правильно определить замысел высказывания (дискурса) [19].

5 этап. *Обратная связь* – отклик получателя на полученную информацию; на всех этапах коммуникационного процесса могут существовать помехи, искажающие смысл передаваемой информации. присутствует, когда получатель демонстрирует реакцию на полученное сообщение. Это может быть любой сигнал получателя отправителю – кивок, подразумевающий понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте и т. д. Обратная связь дает возможность отправителю установить, получено ли сообщение и вызвало ли оно ожидаемую реакцию.

Эффективная обратная связь должна обладать рядом характеристик.

1. *Направленность*. Цель эффективной обратной связи – улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности. Она не должна унижать чувство собственного достоинства или затрагивать

репутацию человека.

2. *Конкретность, конструктивность.* Эффективная обратная связь должна обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, благодаря которой они могут понять, как исправить сложившуюся ситуацию.

3. *Описательный характер.* Эффективная обратная связь должна не оценивать деятельность работника, а объективно описывать, что он реально сделал.

4. *Полезность.* Эффективная обратная связь предоставляет информацию, которую работник может использовать для улучшения качества своего труда.

5. *Своевременность.* Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше для дела.

6. *Желание и готовность работников к восприятию обратной связи.* Если работникам навязывают обратную связь, она оказывается значительно менее эффективной.

7. *Ясность, четкость выражения,* понятность получателю. Получатель обратной связи должен ясно ее понимать, например, при визуальном контакте отправитель может следить за выражением лица получателя.

8. *Надежность и достоверность* характеризуют, насколько получатель доверяет полученной по обратной связи информации и насколько верно она отражает реальное состояние дел. Искажение при передаче может повлечь за собой как неверную реакцию руководителя, так и последующие неверные изменения в действиях подчиненного.

Когда получатель отвечает отправителю, роли сторон меняются. Между ними формируется взаимный информационный поток, реакция каждой стороны выражается в обратной связи на сообщение. В этом случае устанавливается двусторонний коммуникационный процесс.

Определить результативность коммуникации, своевременно корректировать недоработки в организации процесса коммуникации во многом помогает эффективная обратная связь.

Каждый этап в той или иной степени требует детальной профессиональной проработки. Структурирование коммуникации на компоненты и этапы значительно облегчает планирование конкретной коммуникации, выявление ее сильных и слабых сторон [15].

Каждая организация имеет свою более или менее развитую коммуникативную инфраструктуру. Под «*коммуникативной инфраструктурой*» понимают институционализированные способы коммуникации, которые обеспечивают связь с внутренними и внешними целевыми группами. Коммуникативная инфраструктура охватывает все виды

и процессы коммуникации, непосредственно вербальную коммуникацию, а также печатные средства и электронные средства передачи информации. Шик 3. предлагает пример эффективной коммуникативной инфраструктуры [61]:

Пример коммуникативной инфраструктуры

Средства	Целевая группа	Цель/задача
<i>Межличностные коммуникации</i>		
Беседы с сотрудниками	Отдельный сотрудник	Оценка
Ярмарка вакансий	Потенциальный сотрудник	Привлечение клиентов
Мероприятия клиентов	Клиент А	Объединение клиентов
Фирменная выставка	Все клиенты	Поддержка продаж
Дополнительные разговоры	Представители масс-медиа	Создание доверия
Пресс-конференция	Представители масс-медиа	Информация о развитии фирмы
Конференция аналитиков	Аналитики	Информация о развитии фирмы
Общее собрание	Акционеры	Информация о развитии фирмы
Журнал сотрудников	Все сотрудники	Предоставление ориентировки
Информационный бюллетень руководителей	Все руководители	Поддержка коммуникации сотрудников
<i>Печатные коммуникации</i>		
Журнал для клиентов	Все клиенты	Объединение клиентов
Объявления о продукции	Клиенты А	Реклама
Сообщения прессы	Представители масс-медиа	Актуальная информация
Отчет фирмы	Акционеры и т.д.	Информация о развитии фирмы
<i>Электронные коммуникации</i>		
Форум внутренней сети	Сотрудники при разработке обязанностей	Обмен знаниями
Электронная рассылка	Все сотрудники	Актуальная информация
Интернет	Общественность	Организационная информация
Внешняя сеть	Клиенты Б	Поддержка процессов

### 1.3. Деловая коммуникация как социально-психологический механизм взаимодействия в менеджменте

*Деловая коммуникация* – это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, педагогической и пр. В деловой коммуникации предметом общения деятельность (дело), и партнер по общению выступает как личность, значимая для другого.

Основные *задачи* деловой коммуникации – продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, улучшение партнерских отношений.

Таким образом, специфика деловой коммуникации обусловлена тем, что она возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Деловое общение не является самоцелью, а служит средством для достижения каких – либо других целей.

В деловой коммуникации предметом является дело. Особенности заключаются в том, что:

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
  - общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
  - основная задача – деловое сотрудничество
- Деловая коммуникация предполагает реализацию следующих условий:
- 1) обязательность контактов всех участников общения, независимо от их симпатии и антипатий;
  - 2) предметно-целевое содержание коммуникаций;
  - 3) соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, придерживаясь при этом субординации и делового этикета;
  - 4) взаимозависимость всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата, и при реализации личных намерений;
  - 5) коммуникативный контроль участников взаимодействия;
  - 6) формальные ограничения:
- конвенциональные ограничения, то есть соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации (например, действия по

инструкциям, протокол, соблюдение правил внутреннего распорядка, следование традициям предприятия и др.);

- ситуативные, то есть с учетом ситуации делового общения (например, деловая беседа, совещание, презентация, переговоры и др.);
- эмоциональные – проявление стрессоустойчивости независимо от степени напряженности деловой атмосферы – управлять собой, демонстрировать эмоциональную культуру;
- насильственные – допустимо прерывание контакта любой из сторон в тех случаях, когда содержание информации перестает носить предметный характер, или когда исчерпано отведенное для коммуникации время, а также когда реакция партнера неадекватны ожиданиям и нормам (например, агрессивное поведение) [40]

Все формы коммуникативного поведения руководителя, по мнению Ревской Н.Е., основаны на определенных закономерностях и феноменах, возникающих в процессе коммуникации, коммуникативных явлениях. Основные из них: заражение, внушение, убеждение, подражание; каждое имеет свои специфические закономерности.

*Заражение* – процесс передачи от одного человека к другому эмоционального состояния (преимущественно на неосознаваемом уровне). Наиболее типичен этот эффект для больших аудиторий.

*Внушение* определяется как процесс воздействия на психическую сферу человека, связанный с преднамеренным снижением критичности и сознательности восприятия им информации и ее реализации в действиях, с отсутствием ее активного понимания, анализа и связи с прошлым опытом. Содержание внушенной информации плохо поддается осмыслению и коррекции, приобретая вид «внушенных поведенческих установок». Эффективность внушения зависит от авторитета суггестора («внушающего»).

*Убеждение* строится на том, чтобы с помощью логического обоснования добиться добровольного согласия от человека, принимающего информацию. Это воздействие интеллектуальное, тогда как внушение – эмоционально-волевое.

*Подражание* – активное воспроизведение чужого поведения. Существует несколько основных типов подражания: логическое и внелогическое, внутреннее и внешнее, подражание-мода и подражание-обычай, внутри- и межгрупповое подражание. Это – один из основных механизмов конформистского поведения.

Психологические механизмы всех этих явлений связаны с существованием специфических коммуникативных психических процессов и качеств личности, которые ими обусловлены [47].

Деловая коммуникация реализуется в трех основных коммуникативных формах:

- *монологической*, где преобладают коммуникативные действия – высказывания личности как субъекта – организатора процесса слушания у других субъектов – участников общения;
- *диалогической*, в которой субъекты взаимодействуют и взаимно активны;
- *полилогической*, организующей многостороннее общение, которое чаще всего носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связано со стремлением максимально эффективной ее реализации [19].

Профессиональная самореализация руководителей, их деловое взаимодействие возможны, считает Панфилова А.П., лишь в тех видах общения, которые предполагают прагматические цели и конструктивность решений, а также психологическую готовность каждого из партнеров к адекватному поведению и самореализации. Автор различает пять видов коммуникации: *познавательную, убеждающую, экспрессивная, суггестивную, ритуальную*. Для каждого из них характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, а также коммуникативные формы и средства.

#### *Познавательное общение*

Цель: расширить информационный фонд партнера, передать необходимую информацию, прокомментировать инновационные сведения.

Условия организации коммуникации: учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

Коммуникативные формы: лекции и семинары, доклады и сообщения, беседы и консультации, отчеты, а также письменные работы (рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные), позволяющие оценить степень усвоения теории вопроса, просмотр обучающих программ.

Коммуникативные средства и технологии: комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; интерпретация новой лексики, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

Ожидаемый результат: освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций и саморазвитие.

### *Убеждающее общение*

Цель: вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

Условия организации коммуникации: опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

Коммуникативные формы: убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор, переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентация, «круглые столы».

Коммуникативные средства и технологии: аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, показывающие преимущества; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументов партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

Ожидаемый результат: привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

### *Экспрессивное общение*

Цель: сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому действию.

Условия организации коммуникации: опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических средств воздействия на все сенсорные каналы партнера.

Коммуникативные формы: речи по специальному поводу, презентации; беседы и собрания; митинги; рассказы о ситуации, о фирме, о человеке; брифинги; мозговой штурм, синектика, демонстрации видео-, кинофрагментов; анализ возможных последствий; лозунги и призывы.

Коммуникативные средства и технологии: аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенная, образная лексика; актерское мастерство: улыбка, голос, взгляд; яркость жестулирования, мимики; демонстрация конгруэнтности; опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

Ожидаемый результат: изменение настроения партнера, провоцирование необходимых чувств (сострадания, сопереживания), вовлечение в конкретные акции и действия.



### *Суггестивное общение*

Цель: оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения.

Условия организации коммуникации: внушаемость партнера, его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

Коммуникативные формы: беседы, митинги, пресс-конференции, брифинги, дебаты, реклама, собрания, консультации, тренинг.

Коммуникативные средства и технологии: разъяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонификация; предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, моббинг и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение.

Ожидаемый результат: изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентаций.

### *Ритуальное общение*

Цель: закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

Условия организации коммуникации: ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; опора на национальные, профессиональные традиции и нормы общения.

Коммуникативные формы: торжественная, рамочная, траурная речи, ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

Коммуникативные средства и технологии: использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; неординарность сюжетов при сохранении традиций.

Ожидаемый результат: формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранение традиций, закрепление новых ритуалов.

Перечисленные виды коммуникации позволяют определить специфику, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый результат, более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, разработать сценарии поведения в конкретной ситуации делового общения и учесть особенности делового партнера.

Деловое общение по способу обмена информацией различают устное и письменное. Устные виды делового общения, в свою очередь, разделяются на монологические и диалогические.

К *монологическим* видам относятся:

- приветственная речь;
- торговая речь (реклама);,
- информационная речь;
- доклад (на заседании, собрании).

*Диалогические* виды:

- деловой разговор – кратковременный контакт, преимущественно на одну тему;
- деловая беседа – продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений;
- переговоры – обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо деловому вопросу;
- интервью – разговор с журналистом, предназначенный для средств массовой информации;
- дискуссия;
- совещание (собрание);
- пресс-конференция;
- телефонный разговор (дистантный), исключаящий невербальную коммуникацию.

*Письменные* виды делового общения – это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, докладная объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность, резюме и др.

Общение, как сложный социально-психологический процесс взаимопонимания между людьми, осуществляется по следующим основным каналам: *вербальный* и *невербальный* каналы общения.

## ГЛАВА 2. КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

### 2.1. Характеристика коммуникативной компетентности менеджера

Благодаря коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации внутри организации и за ее пределами, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, финансистами, клиентами. Основной задачей современного руководителя становится решение и внутриорганизационных психологических задач, возникающих в процессе общения с подчиненными, коллегами и начальством.

Руководители, соответствующие своему статусу, всегда заботились о личном авторитете, стремились подкрепить его высоким уровнем профессионализма, организаторскими способностями, деловитостью, высокой требовательностью к себе и подчиненным и другими качествами, способствующими успешному решению коллективом поставленных задач. В новых условиях становится важным умение оперативно включаться в определенные разноплановые системы рыночных отношений и осваивать при этом навыки перспективного мышления, стратегического управления. Наряду с этим, особую актуальность приобретают такие качества управленческой деятельности, как

- умение доводить до подчиненных оперативную информацию;
- способность к непринужденному межличностному общению;
- умение принимать решения и разрешать возникающие проблемы в условиях агрессивности внешней среды;
- навыки работы в команде (бригадный метод решения задач);
- коммуникабельность (умение советоваться со специалистами, учитывать их мнение);
- умение вести переговоры;
- умение убеждать, мотивировать, договариваться [5].

В среднем до 60% всей коммуникации менеджеров (директоров и руководителей разного ранга) падает на общение с подчиненными, т. е. на межличностный уровень «человек-человек». Доля общения с подчиненными значительно увеличивается среди менеджеров среднего (начальники цехов, отделов) и низшего (учителя, мастера и воспитатели) звеньев управления. Именно поэтому коммуникативная компетентность является одним из важнейших факторов эффективности всей их деятельности.

Для эффективной коммуникации характерно: достижение взаимопонимания партнеров, лучшее понимание ситуации и предмета общения (достижение большей определенности понимания ситуации способствует разрешению проблем, обеспечивает достижение целей с оптимальным расходом ресурсов). Успешность коммуникативной деятельности обеспечивается определяемой как интегративный личностный ресурс коммуникативной компетентностью. Под *коммуникативной компетентностью* принято понимать способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми.

Термин «*коммуникативная компетентность*» впервые был употреблен в 1965 году американским лингвистом Хаймсом Д., придав особое значение ситуативной обусловленности, которая может повлечь за собой определенные погрешности, оговорки или ошибки в речи человека. Хаймс Д. объединял этим понятием следующие компетенции:

- лингвистическую (правила языка);
- социально-лингвистическую (правила диалектной речи);
- дискурсивную (правила построения смыслового высказывания);
- стратегическую (правила поддержания контакта с собеседником) [55].

Одним из первых ученых России, использовавшим понятие коммуникативной компетентности в своих трудах, стал Бодалев А.А.

Понятие коммуникативной компетентности определяется отечественными авторами по-разному: способность к ориентации в ситуации общения (Андреева Г.М.); коммуникативная гибкость говорящего (Муравьева О.И.); система внутренних ресурсов говорящего, необходимых для построения эффективного коммуникативного действия в определенном кругу ситуаций межличностного взаимодействия (Петровская Л.А.); способность человека устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми (Столяренко Л.Д.); ориентированность в различных ситуациях общения (Трофимова Г.С.); владение языком, умение ориентироваться в объекте общения для создания прогностической модели поведения, эмпатия, личностные характеристики (адекватная самооценка, социальная направленность) самого субъекта общения (Хазанова М.А.) [55].

Если сотрудники жалуются на качество коммуникации своего директора, то, прежде всего, это, по мнению Шика З., происходит из-за:

- неактуальной информации («слишком поздно»);
- нерегулярной и систематической информации («узнал случайно»);
- недостаточной информации («закрытая информация»);

- недостаточного количества обсуждений и обмена мнениями («не способен к критике», «нет времени», «не интересуется мнением другого», «всего лишь спикер руководителя») [61].

Под коммуникативной компетентностью менеджера в своем исследовании А.В. Брюханов определяет компетентность, непосредственным образом выражающую определенную степень освоения им социальной коммуникации, связанной с осуществлением коммуникативно-информационных связей и отношений во внутренней и внешней организационных средах и особенно значимой в профессиональной сфере [5].

Коммуникативная компетентность в данном понимании проявляется в интегративном сочетании двух составляющих: 1) способности организовать коммуникативное функциональное пространство управления (определить круги общения, проработать необходимые связи, ориентироваться по слабым сигналам внешней среды о возможностях развития организации и также об опасностях), 2) а также способности определять и учитывать в своей деятельности сложившиеся внутриорганизационные особенности процесса социальной коммуникации (то есть специфику сложившихся отношений в коллективе, особенностей собственного стиля управления и характера сотрудников и т.д. – то есть, непосредственные качества руководителя).

Здесь руководитель организует коммуникативные связи и отношения путем обмена различными ресурсами во вне и внутри своего предприятия, организации.

В первом случае внешняя среда приобретает структурированный вид коммуникативных отношений, обеспечивающих обмен ресурсами между социальными объектами, в том числе предприятиями, организациями, целевыми аудиториями, общностями, группами, личностями.

Во втором случае речь идет об освоении среды ближайшего окружения, формирования микросреды социального обмена. Для этого он должен владеть методами и технологиями общения на групповом и межличностном уровнях коммуникации [5].

Коммуникативную компетентность можно рассматривать как систему внутренних ресурсов, коммуникативных способностей необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

Коммуникативная компетентность складывается из способностей:

- давать социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации, в которой предстоит общаться;

- социально-психологически программировать процесс общения, опираясь на своеобразие коммуникативной ситуации;
- осуществлять социально-психологическое управление процессами общения в коммуникативной ситуации.

Коммуникативные способности обеспечивают высокий уровень эффективности взаимодействий. Причина этого также личностные качества и особенности. В состав этих особенностей входят экстравертированность, открытость (когнитивная в том числе), эмоциональность, проницательность и др. Коммуникативность развивается на основе общительности, которая, закрепляясь в поведении, является предпосылкой для формирования таких качеств личности, как направленность на общение, интерес к людям, рефлексия. Не менее важны организаторские и лидерские способности, которые проявляются в способности к самостоятельному принятию решений, в инициативности, умении убедить и повести за собой в деятельности и общении [47].

Главная роль в обеспечении коммуникативной способности как интегративного качества принадлежит коммуникативным процессам, которые тесно связаны с коммуникативными способностями; их можно рассматривать и как процессы, и как качества личности. Ревская Н.Е. выделила среди них следующие:

*Эмпатия* – проникновение в эмоциональные состояния человека, эмоциональное понимание. Иногда рациональное и эмпатическое понимание противоречат друг другу; возникающее при этом чувство неопределенности контакта с коммуникантом вызывает недоверие к нему. По мере увеличения прошлого опыта возрастает эффективность процессов эмпатии.

*Идентификация* – уподобление себя другому человеку. Тесно связаны с ней процессы проекции и децентрации. Человек, идентифицируя себя с кем-либо, переносит на него некоторые свои черты. Идентификация поэтому никогда не бывает полной и объективной.

*Атрибуция* – процесс причинного объяснения поступков и высказываний других людей. Данный процесс лежит в основе интеллектуального объяснения поведения других, их рационализированной интерпретации.

*Аттракция* – процесс, обеспечивающий формирование эмоционального отношения к партнеру по коммуникации. В результате этих процессов складывается частично стереотипизированная система социальных установок. Обозначаются они понятием социально-коммуникативных аттитюдов. Человек общается со своими представлениями о других людях.

*Аффилиация* – потребность человека быть включенным в какую-либо группу (в широком смысле) и одна из причин контактного коммуникативного

поведения (в узком смысле).

*Фасцинация* – сложный коммуникативный процесс, выступающий как определенная система специфических действий. Это – создание контекста, «обрамления» коммуникативной информации, помогающего ее лучшему восприятию (например, слухов).

Все рассмотренные процессы находят комплексное проявление в процессе *рефлексии* – наиболее общем и важном коммуникативном процессе. Эта форма синтеза коммуникативных процессов характеризуется уникальной особенностью: она обладает наивысшей степенью сложности, интегративности среди всех известных психических процессов. Рефлексия – продукт интеграции трех основных классов процессов психики: когнитивных, регулятивных, коммуникативных [47].

Как специфическая человеческая способность рефлексия дает возможность восприятия как внешнего, так и внутреннего мира. Способность к самоотражению своей психики является основой свойства и феномена сознания.

В структуру *рефлексии* включены четыре ее основных аспекта:

1. Кооперативный аспект связан с координацией профессиональных позиций и групповых ролей субъектов, кооперацией их действий. Данный аспект предполагает опору на прогнозирование и предвосхищение ответных действий, поставив себя в позицию других.
2. Коммуникативный аспект. Рефлексия – необходимый компонент общения и межличностного восприятия. Человек пытается размышлять за другое лицо; хочет понять, что думают другие люди, как воспринимают его партнеры по общению.
3. Личностный аспект. Рефлексия интегрирует в целостную систему такие подструктуры, как «Я» - физическое тело, «Я» - биологический организм, «Я» - социальное существо, «Я» - субъект своего поведения.
4. Интеллектуальный аспект – рефлексия как умение человека выделять, анализировать и соотносить свои действия с предметной ситуацией, регулировать интеллектуальную деятельность [47].

Снетков М., изучая коммуникативные особенности менеджеров, среди всего многообразия средств выделил коммуникативный минимум, овладение которым желательно для всех менеджеров. По мнению исследователя, от этого зависит эффективность их деятельности. Базовый коммуникативный минимум представляет собой перечень требований к теоретическим знаниям (о психофизиологических и психологических особенностях восприятия людьми друг друга, особенностях вербального и невербального поведения

людей в процессе коммуникации, структуре межличностной коммуникации в организации и др.), навыкам и умениям менеджера. Автор выделяет техники коммуникации: активное и пассивное слушание, синхронизацию, стратегии ведения диалога, снятие разногласий собеседников, снятие эмоционального напряжения, утверждение, вербализацию, вопрос, интерпретацию, паузы, связки и др. [52].

Сфера коммуникативной компетентности руководителя подразделяется на несколько основных видов: параллельные коммуникации, сопровождающие выполнение других функций и задач; беседы и переговоры; организация и проведение деловых совещаний; публичные выступления руководителя; речевые исполнительские действия как форма воздействия на подчиненных с целью организации их деятельности. Существуют также невербальные формы коммуникации – мимика, пантомима и письменные (деловые письма). Каждый из этих видов предъявляет специфические требования к речевому поведению руководителя.

Основные требования предъявляются также к общей культуре речи. Важнейшее среди них – соблюдение лингвистических норм, культура речи.

Согласно Вересову Н.Н., основными коммуникативными умениями менеджера являются:

1. Умение провести деловую беседу (при приеме на работу, при увольнении, при консультировании, при делегировании, при контроле);
2. Умение провести совещание;
3. Умение говорить публично;
4. Умение вести переговоры.

Вересов Н.Н. также выделяет приемы техники управленческого общения:

1. Приемы установления и поддержания контакта.
2. Приемы устранения коммуникативных барьеров.
3. Правила эффективного слушания.
4. Приемы составления и постановки вопросов перед собеседником.
5. Приемы установления обратной связи.
6. Приемы активизации собеседника.
7. Приемы убеждения.
8. Правила аргументации и контраргументации.
9. Приемы завершения контакта.
10. Приемы противодействия манипулированию.

Коммуникативная компетентность менеджеров может измеряться с помощью нескольких индикаторов, характеризующих их основные коммуникативные качества.



Во-первых, важное место в определении уровня коммуникативной компетентности имеет анализ личностных качеств, необходимых для осуществления менеджерами механизмов общения.

Во-вторых, приоритетное значение получает анализ коммуникативного стиля, с помощью которого руководитель предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с персоналом организации.

В-третьих, специфика коммуникативной компетентности менеджеров зависит от информированности об основных сферах коммуникативной деятельности, во внешней и внутренней коммуникативных средах профессиональной деятельности в рамках конкретных предприятий и организаций.

В-четвертых, выявление его знаний и умений реализовать коммуникативные способности в различных сферах делового общения: деловые беседы, совещания, переговоры и т.п.

Развитие коммуникативной компетентности выступает приоритетным направлением в социально-психологической профессиональной адаптации менеджеров, без чего невозможен рост его профессионализма. Особую значимость это направление приобретает в условиях усложнения и роста трудностей в работе современных менеджеров.

## **2.2. Вербальные средства в деловой коммуникации**

Постоянный и эффективный обмен информацией является залогом достижения любой организацией или фирмой поставленных перед собой задач. Важность вербальной коммуникации, например в управлении, переоценить невозможно. Однако здесь необходимо преследовать и цель обеспечения правильного понимания передаваемой информации или смысловых сообщений. Умение точно выражать свои мысли, умение слушать – составляющие коммуникативной стороны общения. Неумелое выражение мыслей приводит к неправильному толкованию сказанного.

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы речь. Как отмечает Андреева Г.М., речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Речь, как средство общения, одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника. Коммуникатор в процессе говорения кодирует информацию, реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию [2].

**Вербальное (или речевое) общение** – это «процесс установления и поддержания целенаправленного, прямого или опосредованного, контакта между людьми при помощи языка» [28].

Анализа литературы выявил, что ряд авторов (Снетков В.Н., Панфилова А.П., Столяренко Л.Д. и др.), изучающих проблемы психологии менеджмента, деловых коммуникаций, отождествляют содержание понятий средств деловых коммуникаций (вербальных и невербальных), со средствами делового общения.

В структуру *речевого общения* входят:

1. Значение и смысл слов, фраз («Разум человека проявляется в ясности его речи»). Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, выразительность и смысл интонаций.

2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

3. Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, плач и др.; разделительные звуки — это кашель; нулевые звуки – паузы, а также звуки назализации – «хм-хм», «э-э-э» и др [54].

Существует несколько видов речевой деятельности: говорение – использование языка для того, чтобы что-то сообщить; слушание – восприятие содержания звучащей речи; письмо – фиксация содержания речи на бумаге; чтение – восприятие зафиксированной на бумаге информации.

Точность понимания слушающим смысла высказывания говорящего зависит от обратной связи. Такая обратная связь устанавливается, когда коммуникатор и реципиент попеременно меняются местами. Реципиент своим высказыванием дает понять, как он понял смысл принятой информации. Таким образом, *диалоговая речь* представляет своего рода последовательную смену коммуникативных ролей общающихся, в ходе которой выявляется смысл речевого сообщения. *Монологическая речь* продолжается достаточно долго, не прерывается репликами других. Для нее требуется предварительная подготовка. Это обычно развернутая, подготовительная речь (например, доклад, лекция и т.п.).

Для достижения ожидаемых результатов используются разнообразные психотехнические приемы, которые выстраивают определенный разговорный стиль словесного действия. Среди них такие:

- *воображаемая диалогизация*, когда синтаксический строй словесного действия имитирует потенциальный диалог, воображаемую обстановку диалога, что вводит в заблуждение партнера.
- *вопросно-ответный ход*, когда субъект общения сам задает вопрос и сам же на него отвечает, например риторический вопрос, позволяющий поддерживать внимание партнера и вместе с тем вести свою «подспудную линию».
- *эмоциональные восклицания*, позволяющие усилить внимание к предмету взаимодействия, стимулирующие вовлеченность партнеров в коммуникацию;
- *эвфемизмы* (мягкие эквиваленты резких слов), позволяющие поддерживать доброжелательную атмосферу контакта, снижающие негативное проявление эмоции и экспрессивные вспышки;
- *инверсия*, то есть осмысленное нарушение порядка слов, обращение смысла, переданного партнером, с отрицательного на положительный и с положительного на отрицательный в зависимости от намерений коммуникатора, использующего данный прием;
- «аффинити» - создание такого эмоционального фона общения (симпатия, влечения собеседников), который способствует конструктивности и взаимопониманию, через психологическое присоединение, демонстрацию необходимых в конкретной ситуации эмоциональных реакций, поиск согласия и нахождение идентичных интересов и потребностей [40].

Существует способ вербального выражения чувств, возникающих в напряженных ситуациях. Осознание своих чувств и называние их партнеру происходит через «Я-высказывание». «Я-высказывания» выступают своего рода приглашением открыто обсудить возможные пути для достижения желанных изменений. Данный способ не перекладывает на собеседника всю ответственность за ситуацию. Коммуникатор не обвиняет реципиента, не оценивает его личность, а предоставляет информацию о своих чувствах и своем видении ситуации. Схема «Я-высказывание» следующая:

- описание ситуации, вызвавшее напряжение («Когда я вижу, что ты...», «Когда это происходит...»);
- точное название своего чувства в этой ситуации («Я чувствую...», «Я не знаю как реагировать...»);
- называние причин этого чувства [54].

При деловом взаимодействии определены значения принимают вопросы:

- вопрос – удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);
- с помощью вопросов привлекается внимание партнеров;
- вопросы несут определенную информацию;

- с помощью вопроса можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например, вопрос, требующий согласия); сразу после восприятия партнером вопроса его невербалика показывает отношение человека к теме вопроса и к задавшему вопрос;
- вопросы помогают разговорить партнера;
- правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично справить ошибку в аргументации или поведении;
- вопросы создают основу для доверительных отношений [51].

*Виды вопросов:*

- *информационные* – для сбора необходимых сведений;
- *контрольные* – для проверки, следит ли партнер за вашей мыслью;
- *для ориентации* – придерживается ли партнер ранее высказанного им мнения;
- *подтверждающие* – чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;
- *ознакомительные* – для ознакомления с целями, мнением партнера;
- *однополюсные* – повторение вопроса партнера в знак того, что вы поняли, о чем идет речь и чтобы он это понял, и для выигрыша времени;
- *встречные* – при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера к согласию;
- *альтернативные* – предоставляют возможность выбора;
- *направляющие* – если партнер уклоняется от темы;
- *провокационные* – с целью установить, чего в действительности хочет партнер, и верно ли он понимает ситуацию;
- *вступительные* – позволяющие заинтересовать партнера, расположить к себе, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера;
- *закрывающие* – для подведения итогов делового взаимодействия [40].

Закрытые вопросы	Открытые вопросы
ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Кроме вопросов, предполагающих ответы «да» или «нет», прямыми являются и вопросы типа «сколько?» и «что именно?».	часто начинаются со слов «что», «почему», «как». Они выявляют ключевые факты в ситуации. Но в деловой ситуации партнеры, как правило, не любят отвечать на вопрос «почему?»

*Как отвечать на вопросы?*

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).
2. Если вопрос оказался сложным по составу (т.е. состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части.
3. Если вопрос труден по содержанию, то:

- а. попросите повторить вопрос; в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл;
  - б. повторите вопрос так, как вы его поняли;
  - в. попросите несколько минут на размышление;
  - г. приведите аналогичный пример из собственного опыта.
4. Если вам задают вопрос открытого типа, уточните, какая конкретно информация интересует партнера.
  5. Если при ответе вас неправильно поняли, необходимо немедленно исправить ситуацию и переформулировать свою мысль.

#### *Как быть с некорректными вопросами?*

Некорректный вопрос – это а) вопрос, вторгающийся в коммерческие тайны; б) вопрос, задевающий интимную сферу вашей жизни; в) вопрос, оскорбляющий достоинство вашей личности; г) плохо сформулированный вопрос.

Уловки для ухода от ответа на некорректный вопрос:

- ответом вопрос на вопрос;
- переадресовка, направление к более компетентному лицу;
- игнорирование;
- перевод разговора на другую тему;
- «срочное дело»;
- демонстрация полного непонимания ситуации;
- негативная оценка самого вопроса;
- юмор, ирония, сарказм.

Существуют различные речевые сигналы, которые на неосознанном уровне выдают намерения собеседника. Например, вербальные сигналы, выдающие ложь:

- восточная мудрость гласит: «Ты сказал раз – я поверил, ты повторил, и я усомнился, ты сказал третий раз, и я понял, что ты врешь».
- деловой партнер чрезмерно подчеркивает свою честность;
- жалуется на плохую память;
- демонстрирует необоснованно пренебрежительный, вызывающий или враждебный тон, явно провоцирующий ответную грубость;
- пытается вызвать вашу симпатию, доверие, чувство жалости;-
- использует уклончивые ответы на вопросы;
- отвечает вопросом на вопрос.

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

#### *Критика и комплименты в деловой коммуникации*

*Комплимент* – это приятные слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. Принимая комплименты, человек получает в свой адрес комплимент по поводу определенного качества его личности; благодаря функционированию установки на

желательность этого качества комплимент на уровне подсознания принимается за реальность; возникает чувство удовлетворения. Чувство удовлетворения всегда сопровождается возникновением положительных эмоций (чувство приятного). Возникшие положительные эмоции связываются по закону ассоциации с их источником и переносятся на того, кто их вызвал, затем возникает притяжение к этому человеку.

С целью получения положительных результатов, комплименты выстраиваются по определенным правилам:

- встраивайте слова-комплименты в общую фразу;
- не делайте пауз;
- конструируйте фразу так, чтобы после комплимента следовал содержательный текст;
- чем длиннее общая фраза после слов-комплиментов, тем лучше;
- желательно выстраивать высказывание так, чтобы часть общей фразы после слов-комплиментов содержала нечто такое, что захватывало бы внимание слушающего;
- старайтесь строить комплименты с «Я-подхода», т.е. «Мне нравится...»;
- комплименты принимаются без двусмысленности, без гипербол, без дидактики.

#### Критика в деловой коммуникации

Позитивная критика ситуативно уместна при условии, что

1. Критика осуществляется в присутствии объекта критики.
2. Предметом критики являются дела и поступки, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал.
3. Объективная критика опирается только на конкретные факты и аргументы.
4. Конечной целью критики является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков и снятию возникших проблем.
5. Цель критикующего – выявить действительные причины допущенных ошибок. Критика должна быть щадящей.

Для снижения негативного воздействия замечаний можно рассмотреть следующие приемы:

- ссылки на чужой опыт и высказывания;
- «сжатие» нескольких замечаний;
- одобрение плюс уничтожение;
- перефразирование;

- «эластичная оборона»;
- принятие замечания;
- сравнение;
- метод опроса;
- упреждение;
- отсрочка.

#### Позитивные установки на восприятие критики

- самая важная установка – понимание того, что все, что я делаю или сделал, можно сделать лучше;
- если меня критикуют – значит, верят в мои способности исправить дело;
- если критика в мой адрес отсутствует – это показатель пренебрежения ко мне как к работнику;
- критика моих действий дает возможность своевременно предотвратить сбой в работе;
- критика заставляет задуматься: чем она вызвана, как исправить положение.

Баева В.О. отмечает, что в деловых коммуникациях очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса.

Чтобы верно определить эго-состояние другого человека, надо учиться улавливать оттенки отношений. К примеру, внешние проявления состояния Родителя-критика и Ребенка-бунтаря порой похожи. Но в агрессивности первого чувствуется спокойное превосходство, а в агрессивности второго – беспомощность.

Полезно научиться различать собственные эго-состояния, а также в конфликтной ситуации попробовать переключиться с одного состояния на другое.

В нижеприведенной таблице, составленной на основе исследований Берна Э., представлены наиболее типичные психологические позиции и их внешнее проявление [3].

Распознавание эго-состояний

<i>Позиция</i>	<i>Речь</i>	<i>Типичные выражения</i>	<i>Поведение</i>
Руководитель-критик	Громкая или тихая, твердая, с нажимом, высокомерная, насмешливая, повелительная	«Это следует сделать», «Так нельзя!», «Я знаю, что говорю», «Сколько можно!»	Оценивает, указывает, ищет виновных, обвиняет, наказывает

<i>Позиция</i>	<i>Речь</i>	<i>Типичные выражения</i>	<i>Поведение</i>
Руководитель-опекун	Теплая, сочувствующая, успокаивающая, подбадривающая	«С кем не бывает», «Это не страшно», «Я вам помогу», «Хорошо, молодец!»	Утешает, подбадривает, советует, помогает, сочувствует, заботится, покровительствует
Взрослый	Спокойная, уверенная, без страстей и эмоций	Высказывания по предмету. Допускает возможность обсуждения: «Возможно...», «Если сравнить...», «Я думаю...» Вопросы: «Как?», «Почему?», «Когда?»	Заинтересованное, внимательное, объективное, поиск вариантов
Ребенок-бунтарь	Гневная, громкая, упрямая, угрюмая	«Не буду!», «Не хочу!», «Почему я?», «А вы сами что!»	Протест, агрессивность
Ребенок забитый	Нерешительная, подобоострастная, покорная, нудная	«Не буду!», «Не хочу!», «Почему я?», «А вы сами что!»	Неуверенное, обиженное, нуждающееся в поддержке, подавленное
Ребенок свободный	Громкая, быстрая и горячая, эмоциональная, непринужденная	«Я хочу!», «Здорово!», «Прекрасно!», «Великолепно!», «Ужасно!»	Спонтанное, игривое, раскованное, веселое, забавное, эгоистичное, мечтательное, естественное, творческое

В деловом общении очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса. Человек, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, использует речевые стратегии манипуляции. *Манипуляции* – скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Выделяют следующие речевые стратегии манипуляции:

1. *Техника «трюизмы»* – утверждение, которое находится в строгом соответствии с действительностью, банальная истина. С их помощью под рассуждения маскируются вполне определенные инструкции. Например,



«Люди могут договариваться», «Люди способны подписывать договоры».

2. *Техника «предположения».* Существуют фразы, в которых наличие какого-то явления или поведения очень искусно предполагается. Возникает «иллюзия выбора» – «Вы хотите подписать договор сегодня или завтра?». С помощью оборотов речи, указывающих на время или последовательность выполняемых действий – «Перед тем, как мы подпишем договор, мы согласуем место и время прощального банкета».

3. *Техника «команда, скрытая в вопросах».* Слова типа «Не могли бы Вы...», «не хотите ли Вы...» являются ловушками для сознания. «Не могли бы открыть форточку?», человек либо выполняет команду, скрытую в вопросе, либо оправдывается, почему сделать это не сможет.

4. *Техника «использование противоположностей».* То, что происходит или должно произойти, увязывается с тем, что субъекту нужно, чтобы оно происходило. Делается это с помощью «чем..., тем...». Например, «Чем тщательнее мы прорабатываем спорные вопросы, тем быстрее мы придем к заключению соглашения».

5. *Техника «предоставление всех вариантов выбора».* Если в ложном выборе ограничивается число возможных вариантов поведения, то в предоставлении всех выбора перечисляются все возможные варианты. Это делается при выполнении двух условий: требуемый выбор помещается в окончании фразы, можно и в начало, не следует в середину; необходимо невербально позитивно выделить именно требуемый вариант, невербально негативно подчеркивается нежелательный выбор, нейтрально подаются остальные варианты выбора. Например, «У нас есть возможность подготовить все необходимые документы к подписанию в течение двух-трех недель, *или не подписывать их вовсе*, или сделать это в ближайшие две недели» [37].

Ниже представлены способы манипуляции, а также возможные способы защиты.

<i>Способы манипуляции</i>	<i>Способы защиты</i>
1. Навязывание роли. Угадав желания человека, манипулятор начинает навязывать роль Незаменимого Работника, Бескорыстной Сотрудницы, Всеми Обожаемого, Неотразимой и т.п. Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не сделаете, это никто не сделает...»	Отказ от роли К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать...»
2. Вас делают другом. Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем	Не проявлять дружеского участия в разговоре с

<i>Способы манипуляции</i>	<i>Способы защиты</i>
обращается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу, вы мне так сочувствуете....вот спасибо. ..я думаю., вы не откажетесь...»	малознакомым человеком, не замечать намеков
3. Доброжелатель. Чрезвычайно любезно и доброжелательно расспрашивает о личных делах трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать	Не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек
4. «Дружим против общего врага». Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая к определенным действиям	Задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»
5. Вас делают соратником по общему делу. Например, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает вас в свой замечательный проект реорганизации работы фирмы. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь	Подумайте: «А мое пи это дело?» Не поддавайтесь пафосу собеседника, отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным
6. Туманные намеки. Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около	Прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?»
7. Берет измором. Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите	«Заезженная пластинка» Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, о ничего не могу делать»

Таким образом, разговорная речь специфична, поэтому она должна быть ситуативна уместна. Знание и соблюдение представленных закономерностей общения и правил их реализации позволят руководителю соответствовать имиджу делового человека, повысит коммуникативную компетентность менеджера и будет способствовать достижению желаемых результатов на основе кооперации и сотрудничества.

### 2.3. Коммуникативные барьеры

*Деловое общение* – это прежде всего коммуникация, порождающая процесс непосредственного или опосредованного взаимодействия участников общения. Вначале возникает взаимодействие, далее – общественные и психологические отношения между людьми. Поэтому необходимо правильно выбирать и использовать средства коммуникации, а также преодолевать коммуникационные барьеры непонимания.

Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель.

Коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения, называются *барьерами*.

*Коммуникативный барьер* – это совокупность препятствий на пути адекватной передачи информации между участниками коммуникационного процесса.

Учесть всю совокупность зашумляющих сообщение факторов практически невозможно – они слишком разнообразны. В каждом виде человеческой деятельности присутствуют собственные барьеры, обусловленные спецификой данных видов деятельности. Различные виды и уровни коммуникации (вербальная – невербальная, устная – письменная – электронная, межличностная – групповая – массовая и т.д.) также создают свои специфические барьеры. Поэтому имеют место самые разные попытки систематизации коммуникативных барьеров.

Шепель В. выделяет шесть наиболее явных барьеров:

- *дискомфорт физической среды*, в условиях которой воспринимается сообщение;
- *инерция включенности*, т.е. озабоченность слушателя иными проблемами;
- *антипатия к чужим мыслям*, стереотипизированность сознания амбициозность;
- *языковой барьер* – существенное различие словарного запаса, лексикона коммуникатора и коммуниканта;
- *профессиональное неприятие* – некомпетентное вторжение коммуникатора в профессиональную сферу коммуниканта;
- *неприятие имиджа коммуникатора* [60].

Говоря о коммуникациях, Уивет У. отмечает в них наличие трех уровней проблем:

*Уровень А.* Технологическая проблема (насколько точно могут быть переданы коммуникационные символы?).

*Уровень В.* Семантическая проблема (насколько точно эти символы выражают желаемый смысл?).

*Уровень С.* Проблема эффективности (в какой степени полученное сообщение направляет поведение индивида?) [48].

Большинство барьеров коммуникации обусловлено человеком, так как коммуникативные барьеры – это, в первую очередь, барьеры непонимания людьми друг друга. «Человеческие» барьеры коммуникации можно разделить на психофизиологические и социокультурные.

*Психофизиологические барьеры.* Одной из важнейших особенностей коммуникации является то, что она осуществляется через различные сенсорные системы: слух, зрение, кожно-тактильные чувства, хеморецепцию (обоняние, вкус), терморепцепцию (чувство тепла и холода). Поэтому барьеры могут возникать вследствие каких-либо физиологических нарушений: нарушений артикуляции (нарушение логопедического характера заикание, картавость и т. д.), глухоты, полной или частичной потери зрения и т.д. На способность людей общаться, передавать и воспринимать информацию сильное влияние оказывают их психологические характеристики. К наиболее распространенным формам психологического барьера относится нервное напряжение, которое может привести к эмоциональному срыву, скованности мысли, неспособности решить даже простые задачи, к провалам памяти и т.д.

*Социокультурные барьеры.* Люди – не изолированные индивиды, а общественные существа и становятся носителями определенных социальных качеств. Они являются представителями той или иной нации, этноса, класса, социальной группы, религиозной конфессии, профессионального сообщества, демографической группы и т.д. Все это и порождает их социокультурные различия, обусловленные принадлежностью к тому или иному языковому, этническому, культурному, профессиональному и другому сообществу или ряду сообществ одновременно.

Существуют и другие барьеры на пути эффективных коммуникаций.

*Личностные барьеры* – коммуникативные помехи, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя.

*Физические барьеры* – коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций.

*Семантические барьеры* – коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова, действия.

*Языковые барьеры* – коммуникативные помехи, возникающие вследствие, языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования. Так, в большом словаре английского языка приводится более 100 значений слова «ground», многие из них существенно различаются.

Одним из проявлений этого барьера выступает внутригрупповой язык. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Он облегчает внутригрупповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении.

*Организационные барьеры* – коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления.

*Различие в статусе* также может стать барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его.

*Культурные барьеры* – коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении.

*Временные барьеры* – коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации.

*Коммуникативные перегрузки* препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности.

*Нежелание делиться информацией.* Обладание информацией – один из источников власти. Те, кто располагают эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят с тем, чтобы использовать в подходящий момент. Владующие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение [32].

Источники помех могут быть самыми различными. Проанализировав наиболее повторяющиеся ошибки коммуникации, А.В. Карпов выделяет типичные ошибки коммуникации:

*Перцептивно-интерпретационные* ошибки (обусловленные восприятием). Люди по-разному воспринимают одни и те же ситуации, выделяют в них главные, по их мнению, особенности. Они обычно убеждены, что их индивидуальная точка зрения и есть правильная. В зависимости от опыта, сферы профессиональной компетенции, интересов и многого другого одна и та же информация будет восприниматься и интерпретироваться с очень большими различиями или вообще – не пониматься и даже активно отторгаться.

*Диспозиционные ошибки* обусловлены различиями в социальных, профессиональных и жизненных установках людей, вступающих в коммуникативный обмен. Если у руководителя в прошлом опыте сложилась стойкая отрицательная установка к восприятию какого-либо члена организации, ее будет чрезвычайно трудно преодолеть даже в том случае, если подчиненный сообщает действительно важную и нужную информацию. Эта информация будет либо отторгаться, либо пониматься ошибочно, либо, по крайней мере, восприниматься с повышенным недоверием.

*Статусные ошибки* возможны вследствие больших различий в организационном статусе коммуникантов. Очень хорошо известно, как трудно бывает понять «большому руководителю» нужды «простого рабочего». Общим здесь является правило: чем больше статусные различия, тем выше вероятность такого рода ошибок.

*Семантические барьеры* возникают из-за того, что понятия естественного языка обладают свойством полисемичности, т.е. многозначности и наличием ряда смысловых оттенков. Следовательно, они допускают возможность неоднозначного понимания говорящим и слушающим, что усиливается при различиях в их установках, целях, статусе, а также зависит от общего контекста коммуникаций. Личностный контекст у каждого свой, что и приводит к семантическим различиям, ошибкам. Они могут затрагивать не только различное понимание отдельных слов (понятий, терминов), но и целых высказываний. Например, если руководитель говорит: «Займитесь этим, как только у вас выдастся свободное время», то сразу же возникнет вопрос о том, как он понимает это «свободное время» и как это трактует подчиненный. В связи с этим в психологии коммуникации сформулировано правило: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего».

*Невербальные преграды.* Хотя вербальные средства являются основными при коммуникациях всех видов, заметную роль играют невербальные средства (жесты, мимика, интонация, манера коммуникативного поведения, пантомимика и т.д.). Все они еще более

многозначны, чем вербальные. Это обуславливает различия в их интерпретации, ведет к ошибкам коммуникации. Поскольку вербальные и невербальные средства используются, как правило, совместно, то неправильная интерпретация невербальных знаков может приводить к ошибкам в понимании словесных сообщений.

*Неэффективная обратная связь* также является одним из источников ошибок коммуникаций, о чем, так же, как еще об одной ошибке – неумении слушать, подробнее будет рассмотрено ниже.

*Плохо сформулированное сообщение.* «Туманность» распоряжений, их двусмысленность, наличие в них неопределенных понятий, бедность лексических средств, использование слов в переносном смысле, повторы, использование жаргона и «бытовизмов», просто косноязычие – все это непосредственные, очень распространенные и достаточно очевидные причины ошибок коммуникаций.

*Потери информации в коммуникативных циклах* включают два основных вида ошибок. Во-первых, если коммуникативное сообщение является слишком длинным, громоздким и сложным, витиеватым, то слушающий успевает забыть, о чем ему говорилось в начале сообщения. В этом случае перегружается кратковременная память слушателя и возникают информационные потери (отсюда – требование лаконичности сообщений). Исследования показывают, что из-за этого теряется до 50% всей коммуникативной информации. Во-вторых, нисходящие вертикальные коммуникации, наиболее типичные для руководителя, образуют цепь. Они передаются от высшего руководителя на следующий по иерархии уровень, оттуда – на еще более низкий уровень и так далее – до уровня непосредственного исполнения. Показано, что при каждой последующей передаче теряется или искажается около 30% информации.

*Фальсификационные ошибки.* Восходящие коммуникативные потоки имеют своими источниками не «беспристрастных» передатчиков, а конкретных людей. Наиболее типичным является предоставление подчиненным информации вышестоящему лицу в благоприятном свете для него, и для самого отправителя. Фальсификационные ошибки составляют один из главных источников возникновения у руководителя недоверия к осведомительной информации и неопределенности в его деятельности.

*Преждевременная оценка.* Эта ошибка связана с тем, что слушающий делает преждевременную эмоциональную оценку сообщению, не дождавшись его окончания. Эта эмоциональная оценка формирует неадекватную установку восприятия, а в итоге ведет к неправильному

пониманию всего сообщения. Радикальным вариантом этой ошибки является ситуация, когда такая установка блокирует восприятие информации.

*«Ошибки страха».* Часто руководитель не получает истинную информацию от подчиненных или получает ее в искаженном и приукрашенном виде по причине страха подчиненных перед ним [20].

Все рассмотренные типы ошибок и «барьеров» являются негативными факторами, препятствующими реализации коммуникативной функции. Их преодоление – одно из средств повышения эффективности деловых коммуникаций в организации. Действенным средством этого выступает соблюдение некоторых *общих правил* построения эффективных коммуникаций. В настоящее время существует большое число различных перечней таких правил. Это связано как с важностью данной проблемы, так и с ее широтой. Наиболее значимые из этих правил, разработанных в соответствии с представленными выше коммуникативными барьерами, могут состоять в следующем.

Наиболее общим является правило, согласно которому нельзя приступать к сообщению идеи, если она не понятна или не до конца *понятна самому себе*. «Проясняйте свои идеи перед началом их передачи».

Правило *«постоянной готовности к непониманию»* и допущения за исполнителями «права на непонимание». Распространенное заблуждение руководителя состоит в том, что его нельзя не понять. Напротив, многообразие семантических и личностных «барьеров» часто приводит к неполному и неточному пониманию сообщений в первой его версии. Это требует дополнительных разъяснений.

*Правило конкретности.* Следует избегать неопределенных, двусмысленных, расплывчатых выражений и слов, а без необходимости не пользоваться незнакомыми или узкоспециальными терминами, перегружать сообщение «профессионализмами».

*Правило контроля за невербальными сигналами.* Недостаточно контролировать только свою речь и содержание сообщения. Необходимо также контролировать за его формой в той части, которая касается его внешнего «сопровождения» - мимикой, жестами, интонацией, позой.

*Правило адресата.* Необходимо стремиться говорить «на языке собеседника», т.е. учитывать его жизненный и профессиональный опыт, индивидуальные особенности, культурно-образовательный уровень, его ценности и интересы.

*Правило «собственной неправоты».* При коммуникации всегда необходимо допускать, что личная точка зрения может быть неправильной.



Это очень часто предохраняет от очень серьезных ошибок и грубых просчетов.

*Правило «места и времени».* Эффективность любого сообщения, а в особенности – руководящего распоряжения, резко возрастает в случае их своевременности и выбора наиболее адекватной ситуации, обстановки, в которой они реализуются.

*Правило открытости* означает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.

*Правило активного и конструктивного слушания* – одно из основных условий эффективных коммуникаций. Однако именно оно наиболее часто и нарушается – причем, чем выше уровень руководителя и авторитарнее его методы, тем эти нарушения больше. Дэвис К. суммировал требования, которые включены в умение слушать: 1) перестаньте говорить; 2) помогите говорящему раскрепоститься; 3) покажите говорящему, что вы готовы слушать; 4) устраните раздражающие моменты; 5) сопереживайте говорящему; 6) будьте терпеливы; 7) сдерживайте свой характер; 8) не допускайте споров или преимущественной критики; 9) задавайте вопросы; 10) и снова - «перестаньте говорить!» Наконец, заключает Дэвис К., «природа дала человеку два уха, но только один язык, намекая, что лучше больше слушать, чем говорить».

*Правило обратной связи.* Характер обратной связи обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса – взаимопонимания. Технически обратная связь может обеспечиваться посредством задавания контрольных вопросов или просьб повторить сделанное сообщение. Другой организационной формой обеспечения эффективной обратной связи является своеобразный стиль руководства: «политика открытых дверей» или «руководства не из кабинета» (у него есть и другие названия – выведение управления за пределы кабинетов, управление путем обхода рабочих мест, «видимое управление», управление путем «хождения повсюду»).

В теории управления сформулированы три наиболее общих принципа эффективной коммуникации.

*Принцип ясности:* сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем.

*Принцип целостности:* цель управленческих сообщений – содействовать установлению взаимопонимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия.

*Принцип стратегического использования неформальной организации:* наиболее эффективной коммуникация бывает тогда, когда руководитель использует неформальную организацию в дополнение к каналам коммуникации формальной организации [20].

Необходимость соблюдения этих общих принципов, равно как и рассмотренных выше правил, задает, таким образом, основные ориентиры для реализации коммуникативной функции в управленческой деятельности, определяет ее содержание и специфику.

#### **2.4. Виды и техники слушания в деловой коммуникации**

Практика управленческой деятельности показывает, что умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции оппонента, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешного ведения переговоров, беседы, существенный элемент коммуникативной компетентности.

Слушание представляет собой процесс восприятия, осмысления и понимания речи говорящего. Это возможность сосредоточиться на речи партнера, способность выделить из его сообщения идеи, мысли, эмоции говорящего, умение понять собеседника. Это психологическая готовность к контакту с другим человеком.

Слушание – процесс активный. Специальные исследования показали, что современные руководители ежедневно тратят 40% служебного времени на слушание, а эффективность слушания (точность восприятия информации, процедурная культура, эффект понимания и др.), как правило, у большинства не очень высока – около 25%.

Умение слушать, как метод восприятия информации используется в деловой коммуникации намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые: слушание – 40% рабочего времени, говорение – 35%, чтение – 16%, письмо – 9%. Потери информации в случае, если говорящий не ориентируется на собеседника, а лишь на себя, могут составлять от 50% до 80% [51].

Важность и сложность этой проблемы привели к тому, что во многих странах мира курсы эффективного слушания стали одним из направлений повышения квалификации менеджеров [32].

Согласно Вересову Н.Н., умение слушать является основополагающим критерием коммуникативности руководителя. В процессе слушания реализуются две важнейшие коммуникативные функции:

1. Восприятие информации.
2. Осуществление обратной связи.

Для последовательного проведения анализа потребностей своих сотрудников опытный менеджер считает чрезвычайно важным не только задавать целенаправленные вопросы, но и научиться правильно использовать собственный слух, чтобы внимательно слушать собеседника, чтобы представить себя на его месте.

Некоторые японские предприниматели считают, что истинная причина неудач деловых немецких партнёров во время переговоров с ними заключается в их неумении внимательно выслушивать собеседника. Внимательно слушать означает скорее чутко вслушиваться в его слова, буквально представлять себя на его месте, думать его мыслями и ощущать его чувства в момент переговоров [22].

Существует несколько типов слушания: одни помогают собеседнику говорить, дают возможность точно его понять, другие – не способствуют взаимопониманию, а третьи – делают его просто невозможным. Коваленко А.В. выделяет несколько типов слушателей:

*«Оценщик».* Это категоричный слушатель, который постоянно судит про себя о том, что мы сказали, в зависимости от своих личных пристрастий: «Это – хорошо, правильно; а это – просто глупость». Он слышит только самого себя.

Оценивающее слушание не позволяет воспринимать смысл речи собеседника незамутнённо, «подсовывает» нам вместо информатики наше отношение к ней.

*«Толкователь».* Это рассудительный слушатель, который всегда готов искать причину, почему и зачем была сказана какая-то фраза, склонен давать толкование ей, как гадалка толкует сны. Он часто думает, а то и говорит: «Теперь мне понятно, почему вы это сказали». Для «толкователя» важно не то, «что» сказано, а «почему». С ним очень трудно говорить, постоянно ощущаешь себя, как под рентгеном.

К числу «толкователей» часто относятся молодые интеллектуалы, для которых толкование – своего рода тренировка ума; врачи и учителя – из-за специфики своей работы.

*«Сердобольный».* Это сочувствующий собеседник, который всегда готов выразить своё сострадание говорящему, быстро с ним соглашается. Но как часто мы готовы «посочувствовать» собеседнику, не подозревая, что только мешаем ему, если после первой фразы мы заявляем: «Вы абсолютно правы!» Собеседник, может быть, хотел поделиться сомнениями, попытаться вместе с нами найти наиболее взвешенное решение.

*«Диагност»*. Это пристрастный, анализирующий слушатель, который склонен перебивать собеседника следующими фразами: «Когда именно?», «Приведите конкретный пример!», «Чем вы это можете доказать?» Всё это вызывает ощущение допроса, не способствует общению.

«Диагносты» всегда забегают с вопросами вперёд, требуют деталей и уточнений, о которых говорящий намеревался сказать чуть позже. Такие слушатели сбивают с мысли.

«Диагностами» становятся люди с конкретным, прямолинейным мышлением, которым нужно, чтобы всё было «разложено по полочкам».

*«Фельдфебель»*. Это авторитарный слушатель, склонный к диктату, приказам, подавлению и подчинению людей. Это не слушание, а снисходительно-повелительное выслушивание. «Приходите ещё раз!», «Говорите медленнее».

«Фельдфебелями» часто становятся люди, имеющие неограниченную власть: начальники, учителя, милиционеры и т.п.

*«Заяц»*. Это собеседник, который уклоняется от беседы, избегает обсуждать какой-либо вопрос. «Зайцами» бывают все люди в каких-то определённых ситуациях, когда они не хотят беседовать на данную тему. Трудно представить, чтобы человек постоянно уклонялся от любой беседы. «Почему бы вам не выбросить это из головы?».

Описанные типы слушателей являются концентрированным выражением той или иной манеры слушать. Каждому человеку присущи все эти типы, но какой-то тип преобладает. Их определённое сочетание и составляет индивидуальный стиль слушания, в котором отражаются характер человека, его интересы, пол, возраст, положение в обществе, особенности личности и т. д.

Все рассмотренные стили слушания являются помехой в общении, не дают возможности собеседнику полностью высказаться, передать свои эмоции, мешают нам правильно понять его.

Профессиональные психотерапевты и психологи умеют искусно слушать. Они помогают человеку говорить, облегчают самовыражение и самораскрытие. Их стиль может быть назван «понимающим». Руководителям следует стремиться сделать свой индивидуальный стиль общения максимально приближенным к «понимающему».

*«Понимающий»*. Это собеседник, который пытается вас понять и не оценивает ваших слов, не анализирует, зачем вы это сказали, не навязывает нам своё сочувствие, не пытается разложить нашу речь «по полочкам». Он действительно нас слушает и слышит именно то, что мы говорим.

Существуют специальные приёмы понимающего слушания, которым может научиться каждый человек: *нерефлексивное слушание*, *рефлексивное слушание* (выяснение, перефразирование, резюмирование, отражение чувств), эмпатическое слушание.

В правиле *нерефлексивного* слушания главным принципом становится минимум ответов (невмешательство). Любая фраза в лучшем случае будет пропущена собеседником, собьёт его мысли или даже вызовет агрессивную реакцию, ведь его желание – выговориться самому. Ответы сводятся к минимуму. Для этого используются короткие реплики: «Да-да», «Продолжайте..», «Понимаю вас...». Эти слова нейтральны и помогают собеседнику говорить, как бы приглашая продолжать, способствуя общению. Сигналами нашего внимания для собеседника может быть и кивок головы, и утвердительное «мычание», и даже лёгкое изменение выражения лица.

Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

- партнер горит желанием выразить свою точку зрения;
- партнер хочет обсудить наиболее болезненные вопросы, он испытывает отрицательные эмоции: обеспокоен, обижен чем-то, неудовлетворен;
- партнеру трудно выразить словами то, что его волнует, любое вмешательство в разговор создает еще большие трудности;
- партнер застенчив, неуверен в себе, ему легче общаться с техникой, чем с себе подобными;
- партнер просит: «Выслушайте меня до конца, а потом посоветуйте, как мне быть» (возможна временная «ловушка, поэтому, необходимо оговорить регламент») [40].

*Рефлексивное* слушание представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы:

*Выяснение* – это обращение к говорящему за некоторыми уточнениями. Суть этого приёма в том, что слушатель при возникновении непонимания, неясности фразы, двусмысленности какого-то слова задаёт «выясняющие» вопросы. Этот приём позволяет сразу же ликвидировать непонимание.

«Выясняющие» вопросы показывают говорящему, что его слушают, и после необходимых пояснений он может быть уверен, что его понимают.

*Правила выяснения.*

Для выяснения можно использовать следующие ключевые слова:

«Не повторите ли Вы ещё раз?», «Что Вы имеете в виду?», «Извините, я не совсем Вас понял...» и т. д.

Такие мягкие, нейтральные фразы приглашают собеседника, не обижая его, высказать свою мысль более конкретно, подыскивая другие слова.

Реплики должны касаться только того, что человек говорит, но не оценивать его поведение или умение излагать свои мысли.

Пользуясь выяснением, лучше стараться также не задавать вопросов, требующих односложного («да-нет») ответа: это сбивает человека, он начинает ощущать, что его допрашивают.

*Перефразировать* – значит сказать ту же мысль, но несколько иначе. Этот приём помогает убедиться в том, насколько точно вы «расшифровали» слова собеседника, и двигаться дальше с уверенностью, что до сих пор всё понято правильно.

*Правила перефразирования.*

Перефразирование можно начать следующими фразами:

«Если я Вас правильно понял, то...», «Вы поправьте меня, если я ошибаюсь...», «Другими словами, Вы считаете...» и т. п.

При перефразировании нужно ориентироваться именно на смысл, содержание сообщения, а не на эмоции, которыми оно сопровождается. Оно помогает отделить смысл от эмоций: возбуждения, взволнованности, подавленности.

Важно выбрать главное и сказать своими словами. При этом желательно перефразировать важные мысли.

Не стоит, желая перефразировать собеседника, перебивать его: перефразирование уместно, когда говорящий сделал паузу и собирается с мыслями, о чём говорить дальше.

*Резюмирование* – это подведение итогов. Суть этого приёма слушания в том, что мы своими словами подводим итог основным мыслям собеседника. Резюмирующая фраза – это речь собеседника в «свёрнутом» виде, её главная идея.

*Правила резюмирования.*

Для резюмирования могут оказаться полезными следующие вступительные фразы:

«Таким образом, главное...», «Итак, Вы предлагаете...».

При резюмировании из целой части разговора выделяется только главная мысль. «Понимающий» слушатель как бы помогает собеседнику чётче определить свою позицию или основную идею беседы.

*Отражение чувств* – основано на понимании чувств собеседника, сопереживании ему и позволяет переживать те же чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его.

### *Правила отражения чувств.*

При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не критикуют и не поучают.

Отражая чувства собеседника, мы показываем ему, что понимаем его состояние. Можно воспользоваться определёнными вступительными фразами: «Мне кажется, что Вы чувствуете...»; «У меня такое ощущение, что Вы чем-то...». При этом желательно избегать категоричных формулировок, поскольку они вызывают у партнёра раздражение.

В ответах следует учитывать и интенсивность чувств собеседника: «Вы несколько расстроены!» (совершенно, очень, страшно и т.п.). Понять чувства собеседника можно различными путями:

- следует обращать внимание на употребляемые им слова, отражающие чувства: «неприятный», «убийственный», «скверный», «неожиданный» и т.п.;
- многое можно понять из интонаций, выражения лица, жестов и позы партнёра;
- необходимо как можно чаще представлять, что мы сами чувствовали бы на месте говорящего в такой ситуации.

Научиться приёмам «понимающего» слушания – актуальное профессиональное требование к менеджеру, без данного умения невозможно эффективное общение с сотрудниками, партнерами, клиентами; сложно определение их потребностей и мотивов [22].

При *эмпатическом слушании* участник делового взаимодействия уделяет большее внимание чувствам, а не словам, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит. Эмпатическое слушание бывает эффективным, если вызывает у собеседника положительные (стенические) эмоции (радость, надежды на лучшее, уверенность в себе, удовольствие и пр.) и неэффективным, если говорящий вызывает отрицательные (астенические) чувства (страх, тревога, огорчение, безысходность и т.п.).

Нужно избегать *типичных ошибок слушания*, среди которых выделяют следующие:

*Перебивание* собеседника во время его сообщения. Руководители чаще перебивают подчиненных. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мысли собеседника.

*Поспешные выводы* заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что возводит преграду для конструктивного общения.

*Поспешные возражения* часто возникают при несогласии с высказываниями коммуникатора. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается

обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое.

*Непрошенные советы.* Прежде всего нужно установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь? [54].

Активное слушание незаменимо в деловых переговорах, в ситуациях, когда партнер по общению равен или сильнее, а также в конфликтных ситуациях, когда собеседник ведет себя агрессивно или демонстрирует свое превосходство. Это очень хорошее средство успокоиться и настроиться самому (и настроить собеседника) на деловую волну, если возникнет желание развить конфликт. Применение вышеназванных приемов слушания в процессе общения позволят обеспечить адекватную обратную связь и занять равноправную партнерскую позицию.

## **2.5. Невербальная коммуникация**

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическим состоянием и служит средством их выражения. В социальной психологии разработаны различные классификации невербальных средств общения, к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения.

Невербальное общение – важный источник информации о мыслях и чувствах отправителя и получателя. Поэтому знания невербальных сигналов столь важно для осуществления эффективных коммуникаций. Менеджеры должны развивать искусства владения и чтения невербальных сигналов общения.

Существует мнение о первостепенности в человеческом общении языковых средств и второстепенности невербальных. Однако, по данным Альберта Мейерабиана, 7% объема передаваемой информации составляют слова (вербальные средства), 38% – интонация голоса и его тембр, 55% – невербальные средства. Менее категоричен профессор Бердвиссл, считающий, что вербально общение составляет 35% личного общения, а 65% информации передается невербальным способом [41].

Цифровые данные могут быть более или менее убедительными, однако суть в том, что невербальное поведение человека тесно связано с его психическим состоянием и является средством выражения этого состояния. Внимание к невербальному поведению партнера по общению дает



колоссальное количество информации о его индивидуально-психологических и социально-психологических особенностях.

Природный характер невербальных средств общения делает невозможной значительную коррекцию невербального поведения, в речи же ту или иную реакцию на жизненные обстоятельства человек научился скрывать. Невербальный язык менее пластичен и не позволяет нам достаточно эффективно маскировать свое истинное состояние.

Невербальное общение включает основные системы: 1) оптико-кинетическую, 2) пара- и экстралингвистическую, 3) организацию пространства и времени коммуникативного процесса, 4) визуальный контакт [31].

*Оптико-кинетические средства* – зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К ним относятся поза, жест, мимика, пантомимика, взгляд, походка, направление движения.

Большинство людей в процессе общения чаще всего концентрируют свое внимание на лицах партнеров.

Мимика – движение лицевых мышц. Основным элементом мимики – мимический код. Это особое сочетание частей и элементов лица: положение рта, губ, бровей, лба, форма и яркость глаз, которые передают одно из эмоциональных состояний.

К основным относятся гнев, презрение, радость, удивление, страдание, страх. Так, поднятые брови, широко раскрытые глаза, опущенные вниз кончики губ, приоткрытый рот свидетельствуют об *удивлении*; опущенные вниз брови, изогнутые на лбу морщины, прищуренные глаза, сомкнутые губы, сжатые зубы выражают гнев. Печаль отражают сведенные брови, потухшие глаза, слегка опущенные уголки губ, а счастье – спокойные глаза, приподнятые внешние уголки губ.

По мнению многочисленных исследователей, экспрессия лица, мимика несут, главным образом, информацию о состояниях человека, демонстрируют отношение к другому, снабжают обратной связью, комментируют речевое поведение. Лабунская В.А. составила схему описания мимических признаков эмоциональных состояний [31]:

**Схема описания мимических признаков эмоциональных состояний**

<i>Части и элементы лица</i>	<i>Мимические признаки эмоциональных состояний</i>					
	<i>Гнев</i>	<i>Презрение</i>	<i>Страдание</i>	<i>Страх</i>	<i>Удивление</i>	<i>Радость</i>
Положение рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт	Рот закрыт	
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
Форма глаз	Глаза раскрыты или припухлены	Глаза сужены		Глаза широко раскрыты	Глаза прищурены или раскрыты	
Яркость глаз	Глаза блестят		Глаза тусклые	Блеск глаз не выражен	Глаза блестят	
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх		Внутренние уголки бровей подняты вверх			
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное		Лицо застывшее			Лицо динамичное

Мимика человека целостна и динамична. Целостность проявляется в том, что основные мимические коды интернациональны: многие народы выражают удивлением одинаковым образом. Динамичность мимики состоит в том, что мимические коды могут чрезвычайно быстро меняться. Наиболее подвижными элементами лица являются брови и область вокруг рта – именно они несут основную смысловую нагрузку при смене мимического кода.

Если человек хочет скрыть какую-либо информацию или свое состояние, его лицо может стать малоинформативным. При неподвижном или невидимом лице теряется 10-15% информации. Поэтому, общаясь, люди стремятся «читать» лицо партнера и испытывают дискомфорт, если мимика отсутствует или сведена к минимуму.

Источником информации о состоянии и намерениях партнера по общению является статическое или динамическое состояние тела. Поза – вид более или менее устойчивого пространственного положения человека. Главное смысловое содержание позы как средства общения – выражение открытости, готовности к общению или закрытости, неготовности к нему.

Принимая «закрытые» позы, человек прикрывает наиболее уязвимые места (грудная клетка, брюшина и т.д.) и старается занять как можно меньше места в пространстве. Если ваш партнер скрестил руки, ноги, положил ногу на ногу, сидит к вам вполоборота, откинулся назад, руками подпирает подбородок и т.п., общение будет малоэффективным.

О настроенности на контакт свидетельствуют «открытые» позы – руки раскрыты ладонями вверх, ноги вытянуты, человек стоит лицом к вам, сидит, чуть наклонившись вперед, и т.п. практически все коммуниканты «читают» позы партнеров, но происходит это совершенно бессознательно, и далеко не каждый понимает, как он это делает.

Важным кинесическим средством общения является жестикуляция. Это любое телодвижение человека, которое используется в качестве способа подчеркнуть значение произносимых слов. Жестикуляция обладает своими особенностями. Например, ее количественные и качественные характеристики зависят от национальности. На протяжении часа мексиканец использует жесты 180 раз, француз – 120, итальянец – 80, финн – 1. Русские традиционно считаются народом с весьма сдержанной жестикуляцией, и человек, размахивающий во время разговора руками, считается невоспитанным. Содержание жеста у разных народов различно и это надо учитывать во время ведения деловых переговоров с иностранцами. Характерной особенностью жестикуляции является ее устойчивость, т.к. жесты меняются очень медленно.

Какую роль играют жесты в общении? В связи с тем, что до 80% информации о мире человек получает через зрение, основная функция жеста – зрительно способствовать лучшему восприятию речи. Дополнительными функциями являются уточнение и оживление мысли, усиление ее эмоционального звучания в сочетании со словами.

Приступая к изучению языка телодвижений, следует помнить, что между конкретной позой или жестом человека и его внутренним состоянием не во всех случаях есть прямое соответствие. Чтобы не допустить ошибки, рекомендуется помнить правила чтения жестов и поз, которые сводятся к следующему.

1. Поза и жесты человека могут быть обусловлены внешними обстоятельствами (холодно, неудобно сидеть и т.д.).
2. Поза и жесты могут быть вызваны причинами, не связанными с настроением человека (болит живот, чешется нос и т.п.).
3. Наблюдать надо за совокупностью жестов. Толкование жеста, «вырванного из контекста», не имеет смысла.

4. Интерпретация поз и жестов зависит от личности того, кто интерпретирует [3].

В зависимости от выполняемой функции жесты подразделяются на ритмические, эмоциональные, символические, указательные, изобразительные.

*Ритмические жесты* связаны с ритмикой речи – подчеркивают логическое ударение, замедление и ускорение темпа, место пауз, то есть то, что обычно передает интонация. Это могут быть движения ребром ладони «вверх-вниз», характеризующие частые и дробные явления, плавные движения ладони, напоминающие морскую гладь, если речь идет о спокойном, медленном процессе, покачивание корпусом и головой и т.д.

*Эмоциональные жесты* передают разнообразные оттенки чувств. Многие из них закреплены во фразеологизмах: «бить себя в грудь» (отчаяние), «стукнуть кулаком по столу» (гнев), «хлопнуть себя по лбу» (догадка), «повернуться спиной» (отказ от общения) и т.д.

*Указательные жесты* служат для выделения предмета из ряда однородных, указания места их расположения, порядка следования. Очень часто без использования указательного жеста речь становится непонятной. Можно ли адекватно понять просьбу, указание, приказ следующего содержания, если они выражены только словесно: «Подайте, пожалуйста, эту ручку», «Этот учебник не бери, возьми вон тот». Эти фразы обязательно должны сопровождаться соответствующими жестами, иначе понять их истинный смысл невозможно. Указать можно взглядом, кивком головы, рукой, пальцем, ногой, поворотом туловища.

Указательные жесты могут быть многозначными: в разных ситуациях один и тот же жест приобретает разное значение. Если во время лекции студент показывает своему товарищу на запястье руки (место, где носят часы), то смысл жеста состоит в вопросе: «Сколько осталось до конца лекции?» Тот же жест, адресованный лектору его ассистентом, означает, что времени осталось мало и надо переходить к заключительной части лекции.

Указательный жест рекомендуется использовать в очень редких, необходимых случаях, когда есть предмет, на который можно указать.

*Изобразительные жесты* употребляются людьми тогда:

- когда нет времени или возможности быстро сформулировать мысль и можно изобразить предмет или действие, показать их;
- когда одних слов недостаточно по каким-либо причинам (повышенная эмоциональность говорящего, невладение собой, несобранность, нервозность, неуверенность в том, что адресат все понимает);

- когда необходимо усилить впечатление и воздействовать на слушателя дополнительно и наглядно, вызывая у него более четкое представление о предмете речи [23].

При общении часто наблюдаются следующие жесты:

- *жесты оценки*: почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта; вставание и прохаживание; наклоненная голова;
- *жесты уверенности*: соединение пальцев в купол пирамиды, раскачивание на стуле, закладывание рук за голову;
- *жесты нервозности и неуверенности*: переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем, как на него сесть; прикосновение к запонкам, часам, пуговице, сумочке;
- *жесты самоконтроля*: руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую за запястье или предплечье; поза человека, сидящего на стуле вцепившись руками в подлокотники или сжав кулаки, лодыжки при этом сведены вместе;
- *жесты запрета*: сложенные или скрещенные на груди руки; корпус отклоненный назад; манера сидеть верхом на стуле с широко расставленными ногами, дужка очков во рту;
- *жесты ожидания*: потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;
- *жесты доминирования*: выставление больших пальцев рук напоказ; резкие взмахи руками сверху вниз;
- *жесты неискренности и сомнения*: защита рта рукой, прикосновение к носу, потирание века, почесывание и потирание уха, почесывание шеи, оттягивание воротничка, поворот корпуса в сторону от собеседника;
- *жесты разочарования и враждебности*: сцепленные пальцы рук (они могут быть подняты на уровень лица, руки со сцепленными пальцами могут лежать на столе, на коленях при сидячем положении или внизу перед собой в стоячем положении) [32].
- Среди других жестов, сопровождающих общение, Баева О.А. выделяет:
- *жесты-регуляторы* поведения: «встаньте», «идите сюда», «прошу вас пройти» и т.д.;
- *иллюстративные жесты*, которые изображают содержание и ход наших мыслей, например: «такой огромный», «с другой стороны» и т.п., обилие таких жестов не свидетельствует о высокой языковой культуре человека;

- *дирижирующие жесты* – сопровождают речь плохих ораторов, которые вынуждены помогать себе руками («пилят», «рубят дрова», «ввинчивают лампочку»). Аудиторию это забавляет или усыпляет;
- *ораторские жесты* – направлены на возбуждение определенных чувств аудитории, например: «поймите меня», «я к вам взываю» и т.п. Такие жесты были распространены в патетических речах;
- *аффективные жесты* – выражают эмоциональное состояние человека, его отношение к происходящему (жесты радости, открытости, искренности или смятения, беспокойства, недоверия).

Жесты, выражающие внутреннее состояние человека, как правило, не контролируются

Кроме того, жесты обладают национальным характером. Если изобразительный жест связан с конкретными внешними признаками, то жест-символ связан с абстракцией. Его содержание понятно только какому-то народу или определенному коллективу. Это – приветствия, прощания, утверждения, отрицания, призыв к молчанию, предвкушение приятного.

Например, русские в знак согласия покачивают головой вперед-назад, а болгары влево-вправо. В Австралии, Новой Зеландии, Великобритании два разведенных пальца (указательный и средний) с ладонью, повернутой от себя, служат знаком победы. Но если ладонь повернуть к себе, то жест равнозначен выражению «Шел бы ты подальше!» Жители Европы воспринимают этот жест, независимо от того, куда обращена ладонь, как знак победы. Поэтому, если англичанин сделает оскорбительный жест, то европеец может удивиться, не понимая, на какую победу намекают. Кроме того, этот жест во многих странах Европы равнозначен цифре «2».

*Кинетическим средством* общения являются и стиль передвижения человека, его походка. Исследования психологов показывают, что то или иное эмоциональное состояние влияет на походку человека и, следовательно, можно, даже не приближаясь к партнеру, оценить потенциальную эффективность общения.

Гнев придает стилю передвижения особую тяжесть, он как бы придавливает человека к земле, его походка становится «тяжелой». Радость выражается в «легкой», «летающей» походке. Вялая и угнетенная походка свидетельство переживаемых страданий. Самая большая ширина шага наблюдается у людей, совершивших нечто весьма неординарное и гордящихся собой. Если ваш партнер находится в таком состоянии духа, то вполне вероятно, вы сможете добиться больших результатов.

Следующая группа невербальных средств общения – средства *такесические*. Это динамические прикосновения в форме рукопожатия,

похлопываний по плечу, колену, спине, поцелуи, прикосновения телом. Выбор того или иного такесического средства определяется многими факторами – национальностью, полом, возрастом, степенью знакомства, положением на социальной лестнице. Использование такесических средств в деловых контактах должно быть предельно избирательным, т.к. они относятся к очень экспрессивным средствам общения.

Наиболее нейтральное из таких средств – это рукопожатие. В деловом мире оно используется не только как приветствие, но и как символ заключенного соглашения, знак доверия и уважения к партнеру. Характеристиками рукопожатия могут быть его длительность и интенсивность. Короткое и вялое свидетельствует о безразличии партнера. Длительное рукопожатие, сопровождающееся улыбкой и приветливым взглядом, демонстрирует дружелюбное отношение к вам. Долгое и интенсивное должно насторожить вас – партнер борется за лидерство в отношениях. Другие такесические средства допустимы только при наличии близких отношений с партнером.

К невербальным средствам общения относятся *паралингвистические и экстралингвистические средства*. Просодика – ритмико-интонационные особенности речи: высота и громкость голоса, его тембр, сила удара. Индивидуальные особенности просодики человек получает от природы, но многое можно скорректировать систематической работой.

Высоким голосом обычно передаются радость, энтузиазм, недоверие, гнев, страх.

Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы. Наблюдения показывают, что плавная, спокойная, размеренная манера речи наиболее привлекательна в общении. Быстрая речь свидетельствует о взволнованности и обеспокоенности чем-либо. Медленная речь отражает угнетенное состояние, горе, высокомерие или усталость.

Очень важна в деловом общении «энергетика речи»: ее экспрессия и тональная вариативность. Слушателям импонирует такая манера поведения, когда выступающий не суетится, а эмоционально говорит, не скрывая при этом своих чувств и убеждений, передавая их разнообразной интонацией. Зачастую именно в интонации кроется истинный смысл сообщения. То, как мы говорим, во многих случаях важнее того, что мы говорим. Главная задача, паузы – психологическая. С ее помощью говорящий может привлечь внимание и вызвать интерес у собеседников. Если говорящий делает короткую паузу перед важным сообщением и после, то таким образом он

выделяет его. Паузу можно применять между отдельными элементами мысли: фразами, предложениями [32].

*Экстралингвистические средства* – это включенные в речь психофизиологические проявления: паузы, вздохи, кашель, смех, плач и проч. Просодические и экстралингвистические средства регулируют поток речи, с их помощью экономятся языковые средства, они выражают эмоциональные состояния и дополняют речь.

### ***Организация пространства и времени коммуникативного процесса.***

Человек в процессе общения пытается подчинить себе окружающее его небольшое пространство и воспринимает все находящееся в этом пространстве как часть себя или свою собственность, в процессе общения мы создаем свою пространственную среду. Проксемика как специальная область, занимается нормами пространственной и временной организации общения. Основатель проксемики Холл Э. выделил следующие зоны дистанции в человеческом контакте.

- *интимная зона* (15-45 см); в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди, для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильные контакты; преждевременное вторжение в эту зону в процессе общения воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;
- *личная или персональная зона* (45-120см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;
- *социальная зона* (120-400см) обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, служебных помещениях.
- *публичная зона* (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей – в лекционной аудитории, на митинге и пр. [2].

Очень часто люди входят в состояние нервного стресса оттого, что нарушаются их территориальные притязания.

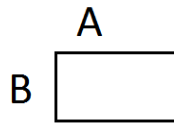
Но человек не просто переносит себя в пространстве вместе со своим полем, он еще как бы оставляет это поле в тех местах, где он часто бывает. Для самого человека очень важно, чтобы он понял, где его место в доме или офисе, но не менее важно понять, где места других членов семьи или коллег.

В деловом общении большое значение имеет использование возможностей сесть за стол именно там, где это важно для достижения целей или удобно.

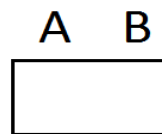
1. *Угловая позиция* подходит больше всего для дружеской непринужденной беседы, хотя возможна и для делового разговора, например, врач – пациент, руководитель – подчиненный. Позиция способствует постоянному контакту глаз и



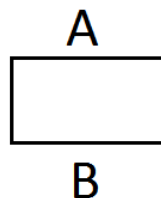
создает условия для жестикуляции, не мешающей партнеру, позволяет наблюдать друг за другом. Угол стола служит частичным барьером: при возникновении конфронтации можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания – сблизиться; территориальное разделение стола отсутствует.



2. *Позиция в одну линию* подходит для непосредственного делового взаимодействия. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсудить и выработать общие решения.

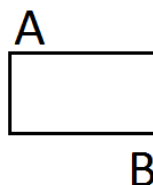


3. *Положение деловых партнеров друг против друга* создает атмосферу соперничества, при которой каждый из участников жестко ведет свою линию, отстаивает свою позицию, пытается обыграть делового партнера. Стол между ними становится своеобразным барьером. Достичь согласия при такой позиции за столом чрезвычайно трудно, даже компромисс затруднителен, а вот конфликт вполне возможен.



С другой стороны, такая позиция может свидетельствовать о субординации. Разговор тогда должен быть коротким и конкретным. Именно так садятся за стол переговоров: тогда это означает равноправную позицию и может способствовать конструктивному общению.

4. В определенных ситуациях делового общения целесообразно занимать независимую позицию, то есть *по диагонали через весь стол*. Эта позиция характерна для людей, не желающих взаимодействовать. Она свидетельствует об отсутствии заинтересованности или о желании остаться незамеченным, например, на деловом совещании, семинаре и пр.



Форма стола тоже имеет значение:

- *квадратный стол* способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению;
- за *прямоугольным столом* на встрече партнеров одинакового социального статуса главенствующим считается место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери;
- *круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринужденности.

Следующая знаковая система – это «*контакт глаз*», на первый взгляд кажется такой знаковой системой, значение которой весьма ограничено, например, пределами сугубо интимного общения. Действительно, в первоначальных исследованиях этой проблемы «контакт глаз» был привязан к изучению интимного общения. М. Аргайл разработал даже определенную «формулу интимности», выяснив зависимость степени интимности, в том числе и от такого параметра, как дистанция общения, в разной мере позволяющая использовать контакт глаз. Однако позже спектр таких исследований стал значительно шире: знаки, представляемые движением глаз, включаются в более широкий диапазон ситуаций общения [2].

Исключительно важное значение в общении имеет взгляд. Психологи показали, что взгляд общающегося человека тесно связан с процессом формирования мысли. Рождение мысли – процесс трудный и очень интимный, поэтому человек смотрит в сторону, когда мысль только формируется, а когда она готова, то и взгляд направлен на собеседника.

Говорящий меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию. Слушающий в этом смысле активнее: он посылает говорящему сигналы обратной связи. Если между партнерами есть визуальный контакт, налицо расположенность к общению, если нет, стоит задуматься, есть ли смысл его продолжать.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека. Возбуждение, заинтересованность, приподнятое настроение дают расширение зрачка в 4 раза против обычного состояния. Подавленность, тоска заставляют зрачок сужаться. Внимательно наблюдая за взглядом партнера, мы можем выбрать наиболее благоприятные для общения моменты.

В общении имеет значение и направленность взгляда, т.е. тот участок тела или лица, на который он направлен. В этом смысле можно говорить о деловом, социальном и интимном взглядах. Деловой взгляд концентрируется в воображаемом треугольнике на лбу партнера по общению и создает деловую атмосферу. Социальный взгляд направлен на треугольник на уровне

глаз и подбородка, его не следует использовать при решении деловых вопросов, особенно в работе с подчиненными. Интимный взгляд направлен прямо в глаза собеседнику и в среде деловых партнеров тоже не может быть использован, т.к. вас могут неправильно понять.

Таким образом, анализ всех систем невербальной коммуникации показывает, что они, играют большую роль в деловом общении. Обладая способностью не только усиливать или ослаблять вербальное воздействие, все системы невербальной коммуникации помогают выявить такой существенный параметр коммуникативного процесса, как намерения партнеров в различных формах деловых коммуникаций. Вместе с вербальной системой коммуникации эти системы обеспечивают обмен информацией, который необходим людям для организации совместной деятельности.

## 2.6. Языковые нормы делового стиля

Нарушение языковых норм, речевые ошибки в речи даже очень авторитетного менеджера субъективно снижают в сознании слушающих или читающих уровень достоверности излагаемой им информации.

Трудности, с которыми сталкивается составитель документа, касаются в основном двух языковых аспектов. Первый аспект – это выбор лексики и лексических формул для адекватной передачи существа дела. Второй – выбор синтаксических конструкций.

Анализ научных работ и учебных пособий Данцева Д.Д., Нефедовой Н.В., Граудиной Л.К., Ширяева Е.Н. с соавт., Водиной Н.С. и Ивановой А.Ю. по проблемам культуры устной и письменной речи в деловой коммуникации, нормативности делового стиля позволил составить основные требования к языковым нормам делового стиля.

В деловой речи употребляются, как правило, специальная лексика и стилистически окрашенные слова-канцеляризмы, которые частью относятся к устаревшей лексике. Вместе с тем может страдать точность выражения. Так, например, прилагательное *ненадлежащий* в предложении: «При обнаружении товаров ненадлежащего качества...» не может быть заменено на словосочетания *товары плохого* или *низкого качества*. В данном случае словосочетание *ненадлежащего качества* указывает не просто на низкосортность товара, а на то, что товар не соответствует по качеству инструкции или правилу.

В целом в деловой речи наметилась тенденция: там, где устаревшие слова могут быть без ущерба для содержания заменены другими, отдавать

предпочтение последним. Это упрощает изложение, приближает деловой текст к современной общелитературной речи: вместо *каковой* и *таковой* использовать *который* и *такой*.

Нельзя в деловой речи использовать неологизмы, образуемые по традиционным моделям, если они не имеют общепризнанного терминологического смысла. Например, слова типа *неимение*, *разбитие* и т.п. Недопустимо искажение термина или замена его синонимическими формами. Если термин может оказаться непонятным адресату, а употребление его в тексте необходимо, следует прибегнуть к одному из следующих способов:

- дать официальное определение термина, например: *факторинг* – продажа права на взыскание долгов;
- уточнить, расширить содержание термина словами нейтральной лексики, например: ...невыполнение договора вызвано *форс-мажорными* обстоятельствами (ливневыми дождями размыло пути сообщения с заводом).

Крайне нежелательно использование в текстах деловой документации профессионализмов. Профессионализмы – неофициальные заменители термина (например, *пересадка* вместо *трансплантация*, *кардан* вместо *карданное устройство*). Область применения профессионализмов – это, как правило, устная речь, их использование в письменной речи делового общения является стилистической ошибкой. Например: *незавершенка* вместо *незавершенное строительство*; *студенты-дневники* вместо *студенты дневного обучения* и т.д.

Трудности в восприятии текста документа может вызывать неоправданное использование заимствованных слов. Наиболее типичная ошибка – немотивированное употребление иноязычных слов вместо уже существующих для обозначения понятий привычных слов, например: *эсклюзивный* вместо *исключительный*; *апеллировать* вместо *обращаться*.

Затруднения в употреблении могут вызывать слова-паронимы (слова, близкие по звучанию, родственные, однокоренные слова, различающиеся значением). Следует различать: *представить* (предъявить, показать, представить отчет) и *предоставить* (дать что-либо в пользование, распоряжение кому-либо, предоставить справку).

Невнимание к оттенкам значений, окраскам слов-синонимов также может приводить к смысловым нарушениям в текстах документов. Так, например, слова *построить* (стилистически нейтральное), *возвести* (высокий стиль), *соорудить* (создать нечто технически сложное), *воздвигнуть* (построить что-либо значительное, высокое) различаются

стилистическими окрасками и оттенками значений. Поэтому имеют разную сочетаемость.

Довольно часто в текстах документов встречаются ошибки, вызванные неправильным употреблением предлогов *по*, *в*, *с*, *благодаря* и некоторых других. Конструкции с предлогом *по* характерны для деловой речи: *меры по усовершенствованию, опыты по разведению, мероприятия по предупреждению, расходы по ремонту, центр по подготовке*. Конструкции без предлога являются общеупотребительными. Не допустимо употребление предлога *по* вместо предлога *о* (*об*), если речь идет о конкретной теме, содержании беседы, разговора, выступления, например: *отчитаться о работе, доклад об и тогах работы, переговоры о новой сделке*.

Предлог *по* не может указывать на цель действия и не должен употребляться вместо предлога *для*, например: *«На заводе немало сделано для улучшения качества продукции»*, а не *«На заводе немало сделано по улучшению качества продукции»*.

Предлог *благодаря* употребляется только в тех случаях, когда речь идет о положительных изменениях; в случае негативных последствий следует употреблять предлог *из-за*, например: *Благодаря квалификации специалистов поставленная задача была решена на высоком техническом уровне. Но: Из-за низкого качества строительных работ значительное время уйдет на устранение неполадок*.

При употреблении числительных в текстах документов следует помнить, что однозначные числа воспроизводятся словом, а в случае, если есть указание меры – цифрой (не более *пяти рейсов*, но *9 кг*). Составные числительные записываются цифрами, за исключением тех случаев, когда числительное стоит в начале предложения (*Сто наименований компакт-дисков*, но *комиссия забрала 15 объектов*). Порядковые числительные записываются с указанием падежных окончаний (*до 16-го разряда*). В финансовых документах наряду с цифровой записью дается словесная расшифровка.

Не меньшее внимание в официально-деловой письменной речи уделяется и порядку слов. В деловой речи преобладает прямой порядок слов (сначала подлежащее, потом сказуемое). Если на первом месте оказываются дополнение или обстоятельство, это означает, что они имеют особое значение в смысловом плане.

Определенные правила сложились и в расположении определений. Так, согласованные определения (выраженные прилагательными) ставятся перед определяемым словом, а несогласованные (выраженные словосочетанием) –

после него. Например: *актуальный вопрос, оптовый рынок; вопрос первостепенного значения, рынок оптовой продукции.*

При сочетании согласованного и несогласованного определений первое обычно предшествует второму, например: *актуальный всесоюзного значения вопрос.*

При построении словосочетаний следует учитывать, что большинство слов в письменной речи употребляется только с одним словом или с ограниченной группой слов. Например:

*глагольные сочетания* – приказ – издается; контроль – возлагается; цена – устанавливается; задолженность – погашается; рекламация (претензия) – предъявляется; платеж – производится; счет – выставляется; оплата – производится (гарантируется); должностные оклады устанавливаются; порицание – выносится; договоренность – достигается; кредит – выделяется; выговор – объявляется и т.п.;

*именные сочетания* – доводы – веские; цены – низкие, высокие; скидки – значительные, незначительные; необходимость – настоятельная; сотрудничество – взаимовыгодное, плодотворное, успешное; рентабельность – высокая, низкая; расчеты – предварительные, окончательные и т.п.

Нарушение сочетаемости слов воспринимается как стилистические и лексические ошибки и недочеты. Недопустимы в текстах документов сочетания типа: *дать кредит, большие скидки, представить справку, дешевые иены, командированные расходы, осуществить оплату* и т.п.

Наряду с этим в официально-деловой речи существует большой набор стандартных выражений, с помощью которых в деловых письмах передается определенная семантическая информация:

- *предупреждение*: по истечении срока предложение теряет силу..., в противном случае институт сохраняет за собой право...;
- *мотивация действия*: в порядке обмена опытом..., в порядке исключения..., в порядке оказания технической помощи..., в порядке научно-технического сотрудничества..., ввиду срочности заказа..., в связи с отказом научно-исследовательского объединения..., в связи с проведение совместных работ по..., в связи с указанием Министерства образования РФ от..., в связи с уточнением плана прибыли..., в соответствии с предварительной договоренностью и решением..., в соответствии с письмом заказчика от..., в соответствии с протоколом от..., согласно Вашей просьбе..., согласно постановлению Министерства от..., несмотря на наши неоднократные напоминания, до

сих пор..., в целях дальнейшей кооперации..., испытывая острую потребность...;'

- *причинно-следственные отношения*: в соответствии с протоколом..., согласно Вашей просьбе...;
- *гарантия*: предприятие гарантирует качество... в течение (по истечении) срока...;
- *отказ*: к сожалению, удовлетворить Вашу просьбу не предоставляется возможным..., к сожалению, мы не можем удовлетворить Вашу просьбу.

Такого рода устойчивые словосочетания и стандартные выражения облегчают восприятие служебного документа и процесс его составления, позволяя не тратить время на поиск формулировок.

Ряд подобных выражений по своему характеру приближается к словесным клише или даже штампам. К их числу относятся также избыточные формулы, до сих пор встречающиеся в деловом тексте, например, в тексте справки: *настоящая справка, действительно проживает*.

Кроме лексики в официально-деловой сфере стандартизируются также средства грамматики. В области морфологии для деловой речи более всего типично преобладание имен существительных над глаголом. Высокая продуктивность отглагольных существительных, особенно на *-ние*, обусловлена тем, что существительное выступает как ярлык, подводя данный случай под ряд других – однотипных и потому значимых в сфере деловых отношений. С этим связана и такая особенность деловой речи как расщепление сказуемого: *принимать участие* вместо *участвовать*, *оказывать помощь* вместо *помогать*, *производить осмотр* вместо *осматривать* и т.д.

Однако больше всего в сфере деловой речи синтаксических особенностей. Это связано с набором готовых синтаксических конструкций, выражающих стандартные элементы смысла. Соответственно выделяется ряд синтаксических моделей и вариантов их реализации, например: *Доводим до Вашего сведения* или *Напоминаем, что...*; и т.п.

Кроме того, в традиции русского делового письма предпочтительным является употребление страдательных конструкций вместо действительных. Например: *не мы выполним, нами будет выполнено*; *не Вы предлагаете, а Вами предложено*. Страдательный залог, как правило, используется при необходимости подчеркнуть факт совершения действия (*оплата гарантируется, предложение одобрено*). Однако для придания тексту большей убедительности, а также в случае, когда необходимо указать конкретное лицо или организация как субъект юридической

ответственности, более предпочтительным является форма действительного залога (*Завод «Металлист» срывает поставку сырья; Руководитель кооператива не обеспечил технику безопасности* и т.п.)

Наиболее продуктивными в деловой речи являются сложноподчиненные предложения. Этому явлению есть несколько объяснений.

Во-первых, в текстах деловой речи требуется полнота изложения дела, что достигается употреблением сложных предложений. С этим же фактором связано употребление цепочек именных словосочетаний, типа *разработка проблем дальнейшего совершенствования очистки промышленных стоков*.

Во-вторых, изложение должно быть логичным. Этому способствует употребление сложноподчиненного предложения с союзной связью, с придаточными причины, условия, следствия.

В-третьих, свою роль играет требование краткости изложения. При этом имеется в виду не количество употребленных слов, а стремление вместить в пределы одной фразы максимум необходимой информации. Данный фактор тоже работает на культуру сложных предложений в канцелярском стиле.

## 2.7. Особенности составления резюме

*Резюме* – документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании и другой относящейся к делу информации, обычно требуемый при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу.

Термин резюме употребляется в значении «краткое письменное изложение биографических данных, характеризующих образовательную подготовку, профессиональную деятельность и личные качества человека, претендующего на ту или иную работу, должность».

Резюме в чем-то схоже со служебной анкетой, но в отличие от заполнения граф анкеты написание резюме является творческим процессом. Именно поэтому не существует единого стандарта или жестких форм для его написания.

Главная задача при составлении резюме – как можно более выигрышно (и в то же время предельно объективно) представить себя и свою рабочую биографию. Очень важно уметь выделить из собранной персональной информации ту, которая непосредственно относится к выбранной работе, – это касается и образования, и опыта работы, и личных качеств, и характеристики дополнительных навыков. Это необходимо, поскольку



существуют объективные различия между специальностями и видами деятельности.

В работах *Лукьянов А., Кеннеди Д.Л.* при подготовки резюме рекомендуется соблюдать структуру и определенные принципы его составления.

### *1. Фамилия, Имя и Отчество.*

Слово «резюме» обычно не пишется. Лучше напишите крупными буквами (18-20 шрифт), по центру, сверху вашу фамилию, имя и отчество. Такой заголовок поможет быстро найти ваше резюме в стопке из сотен подобных бумаг. Сами слова «Фамилия», «Имя», и «Отчество» лучше не писать.

### *2. Информация для контакта.*

Здесь необходимо самым полным и тщательным образом предоставить информацию, которая позволит быстро и эффективно связаться с вами в случае, если вашей кандидатурой заинтересуются и захотят пригласить вас на собеседование.

Предоставляя адрес места жительства, желательно указать является ли этот адрес временным, например, общежития, или постоянным. Если адрес временный, то до какого срока вас можно застать по нему.

Указывая телефон(ы), не забудьте сделать соответствующие пометки, например, «рабочий», «домашний», «сотовый», «для сообщений» и т.д., можете указать также время, когда вам можно звонить. Укажите адрес электронной почты, факс (при наличии).

Помните: чем быстрее сотрудник кадрового агентства или отдела кадров свяжется с вами, тем больше у вас шансов обойти ваших конкурентов в получении той или иной работы.

### *3. Цель.*

В кадровом агентстве или фирме, как правило, набор проводится на несколько вакансий, поэтому следующим заголовком обязательно сделайте заголовок «Цель». Здесь следует написать на какую вакансию, работу, или область деятельности вы претендуете. В противном случае ваше резюме просто выбросят. Никто не будет думать какую работу можно было бы вам предложить. В пункте цель также можно указать ваши пожелания, требования к будущему месту работы.

### *4. Образование.*

Создайте заголовок «Образование» и перечислите учебные заведения, школы, курсы, институты, и т.д. которые вы уже закончили или еще продолжаете учиться:

Используйте или обратный хронологический порядок, т.е. последнее место учебы укажите первым, или принцип значимости, т.е. укажите сначала место учебы наиболее значимое для искомой работы.

Для каждого места учебы предоставьте следующую информацию: период обучения с точным (месяц, год) указанием дат начала и окончания обучения; место учебы (если из названия учебного заведения не следует его расположение, укажите город, страну); укажите ту квалификацию, которую Вы получили по окончании обучения, т.е. укажите звание (аттестат, диплом, сертификат и т.д. по специальности).

Перечислите только те места учебы, которые важны для данной, искомой работы.

#### *5. Опыт работы.*

Создайте заголовок «Опыт работы» и перечислите места вашей бывшей работы:

Используйте или обратный хронологический порядок, т.е. последнее место работы укажите первым, или принцип значимости, т.е. укажите сначала место работы, где полученный вами опыт наиболее значим для будущей работы;

Для каждого места работы предоставьте следующую информацию: период занятости с точным (месяц, год) указанием дат начала и окончания работы; работодатель (укажите название фирмы, город, страну); должность; обязанности (в трех-четырех предложениях изложите круг ваших обязанностей). Перечислите только те места работы, которые важны для искомой работы. Не оставляйте пробелов в датах периода занятости.

На данном этапе заканчивается обязательная информация, без которой ваше резюме вряд ли будут использовать по прямому назначению и начинается, хотя и не обязательная, но не менее важная часть. Вам предоставляется возможность указать дополнительные сведения о себе, но помните, Вы должны указать только то, что имеет непосредственное отношение к цели.

#### *6. Дополнительная информация.*

Например, Вы умеете работать на компьютере, знаете иностранный язык, владеете машинописью, у вас есть водительские права. Если какие-либо из этих навыков помогут вам справиться с вашими будущими обязанностями, то укажите их, создав соответствующие заголовки, например, «знание компьютера», «иностранное языки» и т.д.

### 7. *Личные данные.*

Такие сведения, как «возраст», «здоровье», «увлечения», «семейное положение», «гражданство», «отношение к воинской обязанности» и т.д. являются сугубо личными и ваше право писать их или нет.

### 8. *Рекомендации.*

Если у вас есть не менее двух рекомендательных писем, то в заключении можно указать наличие рекомендаций.

Строгих правил написания резюме не существует, нужно руководствоваться здравым смыслом, а он подсказывает что:

- Резюме должно содержать краткие, но полные сведения о вашем образовании, профессиональных навыках, опыте работы, достижениях и доступных рекомендациях.
- Каждое резюме индивидуально, оно должно быть составлено на конкретную вакансию.
- Резюме не должно превышать одной печатной страницы
- Нужно использовать хорошо читаемый и распечатываемый шрифт. Наиболее предпочтительны шрифты Times New Roman и Arial. Не используйте более двух типов шрифтов в резюме.
- Ваше резюме не должно содержать грамматических, орфографических ошибок и неправильных фразеологических оборотов. Перечитывайте резюме несколько раз, дайте его прочесть друзьям и близким.
- Нужно отредактируйте резюме в соответствии с профилем работы, на которую претендуете, показав свою целеустремленность в выбранной карьере.
- Не следует преувеличивать своих способностей или достижений. Не давайте ложной информации и некорректных ссылок и названий работы. Малейшее искажение может стоить вам интервью и даже работы. Однако, это не значит, что вы не должны представлять свою квалификацию в самом выгодном свете.

С вашего резюме возможно будет снято несколько копий. Используйте бумагу хорошего качества, на которой не ухудшается качество копий. Резюме должно выглядеть профессионально. Поэтому, лучше обратиться к специалисту, который поможет вам повысить презентабельность резюме/

Одна из главных проблем рынка трудовых резервов в любой более-менее развитой стране заключается в том, что наблюдается изобилие свободных вакансий – с одной стороны, и регулярный наплыв заявлений соискателей – с другой. Так получилось, что какого-то естественного регулятора для этих процессов нет и быть не может. Вот почему сотрудники кадровых служб в больших компаниях так ревностно относятся к наличию-

отсутствию общепринятых канонов составления резюме. В некоторых случаях отбраковка «чистых» от «нечистых» происходит именно по этим показателям. Следовательно, первейшая задача для любого соискателя места в приличной фирме – привести свои личные показатели в соответствие с признанными канонами документа.

**Образец резюме для выпускника вуза****Петрова Анастасия Андреевна****Дата рождения:** 10 июня 1990 г.**Адрес:** 423456, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Герцена, д.5, кв.86**Контактные телефоны:** (843) 346 34 25 (дом.);  
+7 (999) 345 23 20(моб)**E-mail:** PetrovaA@mail.ru**Цель:** соискание должности психолога-педагога в системе образования**Образование**

2008-2013

Казанский (Приволжский) федеральный университет. Институт педагогики и психологии

*Полученная специальность:*

«Педагогика и психология» с дополнительной специальностью «Иностранный язык (английский язык)», средний балл 4,76

**Профессиональные навыки***Приобретенные умения и навыки*

- умения в области психологической диагностики, коррекции, консультирования (индивидуального и группового);
- применение методов активного социально-психологического обучения

*Научные достижения*

- участие в Международной научно-практической конференции «Теория и практика непрерывного психолого-педагогического образования: проблемы, поиски перспективы», 2009, г. Казань

*Обязанности в период учебы*

- член студенческой академии наук Института педагогики и психологии КФУ
- член Центра спортивных волонтеров КФУ
- DOS, Windows, MS-Office, Internet. английский свободный

*Владение ПК**Иностранный язык***Дополнительное образование***Сентябрь-ноябрь 2009*

- Школа иностранных языков «Spiking planet»

*Февраль-март 2011*

- Обучающая программа «Арт-терапия»  
Тренинг-центр КФУ

**Дополнительная информация***Личные качества*

коммуникабельность, умение работать в команде, ответственность, сопереживание; веду здоровый образ жизни

*Семейное положение*

не замужем

*Увлечения*

йога, музыка, кино

Дата составления резюме: 20.02.2013.

## ГЛАВА 3. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

### 3.1. Деловая беседа. Деловая беседа по телефону

Деловая беседа является самой распространенной формой делового общения. В процессе деловой беседы рассматриваются вопросы устройства на работу, предложения о сотрудничестве, совершаются сделки купли-продажи и т.д. Проведение деловой беседы – это проверка нашего умения устанавливать контакт с собеседником, ясно и убедительно излагать свои мысли, слушать и слышать то, что говорит партнер, выбирать наилучшую психологическую позицию в общении, словом, того, насколько мы владеем культурой делового общения.

*Деловая беседа* – это форма межличностного общения, предполагающая обмен мнениями, информацией с целью решения той или иной проблемы. Она имеет следующую структуру: 1) подготовка, 2) начало, 3) обоснованное изложение позиции инициатора беседы, 4) выяснение позиции партнера, 5) совместный анализ предмета беседы и принятие решения, 6) завершение, 7) анализ.

*На первом этапе* – подготовке к беседе – определяют ее цели, разрабатывают план и выбирают средства. В процессе подготовки к беседе необходимо доскональное изучение вопроса. Вести разговор можно только о том деле, о котором вы хорошо осведомлены. Если, например, речь идет о предложении какой-либо услуги фирме, нужно не только знать все об этой услуге, но и хорошо представлять, чем занимается фирма и почему ее может заинтересовать данная услуга. Важно быть и в курсе того, какой период переживает фирма, предлагали ли уже ей подобное. Нужно подготовить базу для ведения разговора, продумать ответы на следующие вопросы:

1. В чем суть Вашего предложения?
2. Почему Вы обращаетесь с данным предложением к этому лицу?
3. Как связано Ваше предложение с другими сторонами деятельности фирмы?
4. Какие выгоды получит партнер от принятия Вашего предложения?
5. Каковы минусы этого предложения для партнера?
6. Почему все же Вы настаиваете на принятии своего предложения?
7. В каком положении окажется фирма или партнер в случае, если по каким-то причинам реализация вашего предложения будет прервана (форс-мажорные обстоятельства)? Что конкретно тогда нужно будет сделать? [3].

Целью *второго этапа* является установление контакта с коммуникантом. Психологи рекомендуют начинать общение с нейтральной темы, которая была бы интересна обеим сторонам.

Это создает благоприятную обстановку и облегчает переход к основной теме беседы. Можно ли наметить беспроегрывные для этого этапа темы? Вероятно, нет. В каждом конкретном случае они будут различны, но некоторые общие рекомендации можно дать.

Тема интересна тогда, когда у каждого из собеседников есть что сказать, поэтому инициатор беседы должен изучать своего партнера по общению и знать его пристрастия. Если партнер – женщина средних лет, возможна тема об ее детях, лучше всего об их успехах в учебе, спорте, увлечениях. Если собеседник – мужчина, увлекающийся рыбной ловлей (автомобилист, охотник, играет в баскетбол, поет романсы и т.д.), вступительный разговор о его хобби поможет установить контакт с деловым собеседником. Молоденькая девушка с благодарностью примет комплимент, более серьезным стоит отметить ее старательность и компетентность в работе. Каждый человек замечателен своей неповторимостью, в каждом нужно искать и искренне отмечать самые лучшие качества.

*На третьем этапе*, излагая свое видение проблемы, инициатор беседы должен быть кратким, обосновывать каждое высказывание аргументами, употреблять по возможности только однозначные слова и выражения, чтобы быть правильно понятым собеседником. Можно использовать такие формы психологического воздействия на партнера по коммуникации как убеждение (воздействие логическими доводами) и внушение (эмоциональное воздействие). Если собеседник имеет высокий образовательный и интеллектуальный уровень и не является меланхоликом, наиболее эффективен в общении с ним метод убеждения.

Сообщение формулируется в соответствии с правилами логики, выстраивая цепочку «тезис – аргументы – вывод». Метод внушения направлен на то, чтобы партнер принял сообщение без каких бы то ни было обоснований и доказательств, на веру: обращение к чувствам. Наиболее эффективен этот метод в общении с меланхоликами, людьми эмоциональными, не уверенными в себе и склонными к подчинению. Эффективным он оказывается и в общении с теми, у кого собеседник пользуется авторитетом и уважением, имеет высокий образовательный и интеллектуальный уровень развития.

Используя определенный психологический метод, нужно помнить о главном – интересах дела, ради которого происходит общение. Изложив

свою позицию, инициатор беседы должен выслушать мнение партнера, и с этого момента наступает *четвертый этап беседы*.

*Пятый этап беседы* – диалог, уточняющий позиции и формулирующий решение проблемы. Здесь важно правильно оценить достигнутый уровень согласованности и сдержать отрицательные эмоции, если кажется, что проблема не решается в поставленных задачах. Такой результат вполне вероятен, и надо быть к этому готовым.

Завершая деловую беседу, на *шестом этапе*, необходимо обратиться вновь к обсуждению нейтрального вопроса, приятного партнерам по общению. Выражается благодарность и надежду на будущие деловые контакты. Даже если поставленная цель не достигнута, главным остается – сохранение с партнером деловых отношений и возможность будущих контактов.

*Последний этап* беседы – ее анализ. Он необходим для подведения итогов и коррекции поведения в будущем деловом общении. В какой мере достигнута поставленная цель? Анализ успешного решения вопроса. Изучение причин неудачи, например: неправильный выбор партнера, нарушение последовательности в ведении беседы, неубедительность ваших аргументов, субъективность в оценке позиции партнера, отсутствие тактичности. Оценка эффективности проведенной деловой беседы поможет в будущем избежать допущенных промахов.

Одной из самых распространенных разновидностей делового общения являются *деловая беседа по телефону*, по подсчетам специалистов на них тратится до 27% времени делового человека.

Если деловой человек не владеет культурой телефонного общения, это существенно влияет на его авторитет, вредит карьере, снижает эффективность деятельности. Основные требования к проведению делового телефонного разговора соответствуют правилам делового общения в целом, но есть и своя специфика.

Телефонное общение должно быть кратким. Временные пределы каждой из структурных частей следующие: взаимные представления – от 15 до 25 сек., введение собеседника в курс дела – от 35 до 45 сек., обсуждение проблемы – от 85 до 115 сек., заключение – от 15 до 25 сек. Таким образом, деловое общение по телефону должно длиться от 2,5 до 7 минут. В японской фирме не будут держать сотрудника, не умеющего решить деловой вопрос по телефону за 3 минуты. Длительные разговоры могут вызвать пресыщение общением, стать источником напряженности между партнерами и даже предпосылкой к конфликту [13].



Инициатор делового телефонного разговора должен быть готов к нему информативно, т.е. иметь перечень логически организованных вопросов, которые необходимо решить: технически, иметь необходимые документы, ручку и бумагу для записей, календарь; эмоционально, т.к. до 40% информации о настроении партнера по общению мы получаем по тембру голоса и интонации. Положительные эмоции тонизируют деятельность мозга, способствуют четкому и рациональному мышлению, а отрицательные приводят к нарушению логических связей, создают условия для неверной оценки партнера и его предложений.

Подготовка телефонного звонка включает ряд аспектов:

*Цели:* чего я хочу достичь, каковы мои намерения.

*Абонент:* кому я хочу позвонить.

*Время:* когда я хочу позвонить.

*Вопросы для обсуждения:* какие вопросы нужно поставить, какую информацию передать, запросить.

*Документация:* какие документы для разговора потребуются мне и моему партнеру.

*Запись разговора* при необходимости [40].

Надо учитывать и особенности телефонной связи – не всегда она бывает достаточно качественной. Недостатки произношения такая связь усугубит, поэтому нужно следить за темпом речи (он должен быть чуть медленнее, чем обычный), четко произносить весь фактический материал (даты, цифры, имена и фамилии, наименование организаций и т.д.).

Данцев А.А., Нефёдова Н.В. предлагают следующую тактику ведения беседы по телефону.

Если проблема требует немедленного решения, телефонный звонок можно сделать это с утра. В противном случае – во второй половине дня, чтобы не сбивать с рабочего ритма партнера. Следует поздороваться, причем лучше: *«Добрый день (утро, вечер)»*, а не *«Здравствуйте»*, – два слова прозвучат дольше и позволят собеседнику настроиться на разговор. Если трубку взял не тот человек, который необходим, следует представиться: *«Вас беспокоит Иванов Иван Иванович, инженер отдела труда швейной фабрики»*. Вариант *«Это Иванов»* возможен, если собеседники хорошо знают друг друга и достаточно фамилии, чтобы соединить с тем, кто нужен. Назвав себя, не спрашивайте, могут ли вас соединить – ваша просьба должна звучать уверенно (но не грубо!) и утвердительно, иначе неизбежно возникнут вопросы *«зачем»*, *«почему»*, *«по какому вопросу»* и т.д. Если вас все же не соединят, спросите, когда можно снова позвонить.

Как вести себя, если инициатором делового телефонного общения являетесь не вы? Трубку следует снять до четвертого звонка и ответить, совмещая отзыв и представление: *«Отдел по сбыту продукции, у телефона Н.Н.»*. Это настраивает собеседника на деловой лад и позволяет собраться с мыслями.

Если вызывают отсутствующего в данное время человека, не ограничивайте себя фразой *«Его нет»*, а сообщите, когда он будет, предложите, если это возможно, передать необходимую информацию. Зафиксируйте просьбу и положите на стол коллеге соответствующую записку. Не позволяйте посторонним, например, посетителям, слушать ваши деловые телефонные разговоры. Если вы не можете в данный момент вести их наедине, договоритесь перезвонить, когда это станет возможным.

Существуют выражения, которые ни в коем случае нельзя применять в деловом телефонном общении, иначе вы рискуете прослыть человеком некомпетентным и необязательным. Никогда не говорите: *«Я не знаю»*. Ваш профессиональный долг при решении того или иного вопроса и состоит в том, чтобы знать – именно поэтому вы занимаете данное рабочее место. Если вы не можете ответить собеседнику сразу, лучше сказать: *«Разрешите, я уточню это для вас»* и назвать конкретное время следующего звонка. Не стоит произносить по телефону фразу: *«Вы должны...»* Лучше использовать слова: *«Для Вас имеет смысл...»*, *«Лучше всего было бы...»*. В деловом партнерстве не может быть одностороннего долженствования, оно обоюдно.

### 3.2. Деловые совещания

*Деловое совещание* – это общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения.

Типы совещаний можно классифицировать в зависимости от управленческих функций:

- совещания по планированию, на которых обсуждаются вопросы стратегии и тактики деятельности организации, ресурсы, необходимые для реализации планов;
- совещания по мотивации труда, где обсуждаются проблемы производительности и качества, удовлетворенности персонала, причины низкой мотивации, возможности ее изменения, вопросы морального и материального стимулирования;
- совещания по внутрифирменной организации, где предметом обсуждения становятся вопросы структурирования организации,

координации действий структурных подразделений, делегирование полномочий и др.;

- совещания по контролю за деятельностью работников посвящены обсуждению результатов деятельности, достижения поставленных целей, проблемам срывов, низкой производительности;
- совещания, специфические для организации, где обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в организации, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживания, конкурентоспособности, имиджа, стиля [40].

В совещании могут участвовать 7-9, максимум 12 человек, большее количество участников уже может снижать эффективность работы.

При подготовке совещания необходимо определить: цель совещания – описание ожидаемого результата, нужного решения, желательного итога; предмет обсуждения – тема совещания, которая должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания.

*Повестка совещания* – письменный документ, содержащий следующую информацию: тема; цель; перечень обсуждаемых вопросов; время начала и окончания; место проведения; фамилии и должности докладчиков, работников, ответственных за подготовку вопросов; время, отведенное на каждый вопрос; место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

При проведении делового совещания выполняются три этапа:

1. *Этап постановки вопроса:*

- введение в курс дела;
- формулировка вопроса;
- формулировка исходной позиции;
- постановка вопроса.

2. *Этап формирования мнения о путях решения вопроса:*

- сбор данных;
- изучение всех сторон вопроса;
- новая формулировка основной проблемы;
- поиск альтернативных решений;
- выдвижение предложений;
- подведение предварительных итогов обсуждения;
- выработка основных направлений;
- обсуждение последствий различных возможностей решения вопроса.

### 3. Этап принятия решения:

- выводы из 2 этапа;
- договоренности;
- решения [54].

Совещания проходят оперативно и конструктивно, когда участники не просто информированы о правилах поведения, но и придерживаются их.

#### Правила поведения на совещании для руководителя:

- начать и завершить совещание в точно назначенное время;
- сообщить о регламенте;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;
- регулировать деловитость и направленность выступлений;
- соблюдать корректность дискуссии;
- использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;
- подводя итоги, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;
- в заключение оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу [19].

#### Правила поведения на совещании для участников:

- не следует бояться взять на себя ответственность за то, что вы говорите; – не рекомендуется использовать провокационные вопросы или вопросы-ловушки, которые провоцируют конфликты, становятся причиной ухода от проблемы;
- в высказываниях быть конкретным, четким, корректным;
- оставаться естественным – самим собой, а «не играть роль»;
- выражать собственную позицию.

После совещания необходимо направить усилия на выполнение принятых решений: проанализировать ход и результаты; внимательно просмотреть протокол результатов; создать условия для реализации намеченных мероприятий.

### 3.3. Деловые переговоры

Слово «переговоры» в русском языке имеет два значения: 1) обсуждение для заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу; обмен сведениями, мнениями; 2) разговор.

*Переговоры* базируются на общении между людьми, действующими либо только от своего имени, либо как представители какой-то группы. Переговоры – это специфическая форма общения между двумя сторонами, ориентированная на совместное решение проблемы, затрагивающей интересы обоих партнеров, в каком бы качестве они ни выступали.

Переговоры как специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем рассматриваются Панфиловой А.П. Цель: найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Наиболее глубокое и точное определение понятия «переговоры» сформулировано, на наш взгляд, в работе Мокшанцева Р.И. «Психология переговоров». Автор рассматривает переговоры как специфический вид межличностного взаимодействия сторон, вид совместной деятельности, ориентированный на разрешение споров или организацию сотрудничества, и предполагающий совместное принятие решения, оформленного письменным соглашением или договором [37].

Переговоры как процесс представляют собой целостное единство: содержания (предмет переговоров), общения, процедуры (правила, порядок обсуждения, протокол), отношений, несмотря на различия национальных культур их участников.

В этом и состоит сложность любых переговоров, в ходе которых любая составляющая может быть более актуальной.

Ведение переговоров – это прерогатива профессиональных дипломатов, политиков, государственных деятелей, государственных служащих (чиновников), деловых людей независимо от формы их собственности и вида их деятельности, а также любых людей (соседей, членов коллектива и т. д.), которые хотят убедить противоположную сторону в своей правоте и склонить их к своей позиции.

Различают следующие типы переговоров:

- *дистрибутивные* – ориентированные на максимальное получение собственной выгоды;
- *интегративные* – целью которых является достижение взаимовыгодных вариантов;
- *позиционные* (позиционное структурирование) – для создания хороших взаимоотношений между сторонами;
- *внутриорганизационные* – направленные на выработку консенсуса в команде [45].

В переговорах выделяется то, что может быть названо объектной или предметной стороной. Тогда переговоры могут быть финансовые, деловые, экономические, политические, военные, торговые, по решению трудовых споров, дипломатические и др.

Выделяют следующие виды переговоров.

- Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений. Важной характеристикой таких переговоров является наличие предыдущих договоренностей. Их результатом может быть подтверждение статус-кво, либо непринципиальные изменения в отношениях.
- Переговоры с целью нормализации отношений. Они предполагают переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества).
- Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон.
- Переговоры в целях достижения нового соглашения. Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером.
- Переговоры в целях получения косвенных результатов. Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях и даже может не быть самих соглашений. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне поля зрения конкурентов, средств массовой информации и др.

Классификация по типу совместных решений различает следующие виды переговоров: *компромиссные* (взаимные уступки), *качественного перехода* (к новому состоянию), *сужения противоречий* (частичное согласие), *снятия противоречия* (полное согласие), *асимметричного решения* (выгоды сторон распределены неравномерно) [37].

Участники переговоров должны быть подготовлены морально, профессионально и психологически к успешной и эффективной борьбе за поставленные перед собой цели.

К переговорам необходимо готовиться заранее. Потому что это дает возможность, во-первых, подготовить необходимые аргументы для отстаивания своих интересов заранее, а не делать это экспромтом в ходе диалога; во-вторых, предвидеть возражения другой стороны и в спокойной

обстановке подготовиться к ответу на них; в-третьих, быть уверенным в своей правоте.

Тщательная подготовка к переговорам – это основополагающий фактор их успеха. Если необходимость вести переговоры застала партнеров врасплох, приходится импровизировать на ходу, нет времени для обдумывания неожиданно предъявленных предложений, нет возможности просчитать все возможные варианты решения проблемы, то что же может тогда гарантировать пусть не успех даже, но хотя бы уверенность в том, что сделано все для его достижения. Участники переговоров – обычные люди, которые по-разному ведут себя в стрессогенных или экстремальных ситуациях, в ходе которых возникает необходимость принятия экстренных решений. Если согласиться с тем, что успех всякого дела зависит, прежде всего, от досконального знания этого дела, то отсутствие должной подготовки к переговорам ограничивает (если подчас не лишает) их участников в самом важном – в знании этого дела, в их информированности.

Все это означает, что любые переговоры должны быть скрупулезно спланированы, подготовлены. Что значит спланировать и подготовить переговоры? Спланировать переговоры – это значит составить перечень предполагаемых мероприятий, осуществление которых должно обеспечить успех переговорного процесса.

Приведем версию примерного плана подготовки переговоров Мокшанцева Р.И.:

1. Наметить цель переговорного процесса.
2. Определить задачи, решение которых позволит достичь эту цель или максимально приблизиться к ней.
3. В организационной части переговорного процесса (можно выделить в отдельный план) особое внимание обратить на:
  - сроки проведения переговоров;
  - место проведения переговоров;
  - подготовку места к проведению переговоров;
  - обеспечение физической и информационной безопасности переговорного процесса;
  - состав собственной делегации;
  - финансовое обеспечение переговорного процесса;
  - материальное обеспечение участников переговорного процесса организационной техникой (канцелярские принадлежности, средства визуализации и аудиализации переговоров, адресная и персональная документация, транспорт и связь);

- встречу и размещение партнерской делегации, если переговоры будут проходить на своей территории;
- культурно-досуговую программу для членов партнерской делегации;
- корпоративные подарки и сувениры;
- прощальный банкет;
- проводы партнерской делегации.

4. Четко определить границы собственных интересов (коренных, глубинных – первый их уровень, и иных – второй, третий и далее уровни).

5. Четко сформулировать пределы интересов партнеров по переговорам (коренных, глубинных – первый уровень, и иных – второй, третий и далее уровни).

6. Получить необходимую информацию, касающуюся:

- предметного содержания переговорной проблемы (история проблемы, актуальное состояние проблемы, фактура документальная и статистическая);
- участников переговорного процесса как с собственной, так и с партнерской стороны, а именно:
  - их социальный статус: деловой, политический, общественный;
  - масштаб и уровень их социальных связей (возможность получить поддержку и возможность оказывать влияние) в экономических, политических, деловых кругах, средствах массовой информации;
  - профессиональная компетентность участников переговоров;
  - их деловой опыт;
  - опыт участия в переговорных процессах (и их результат);
  - характерологические свойства личности, вкусы, привычки, привязанности, человеческие слабости;
  - их потенциальные союзники по переговорам;
  - их потенциальные противники по переговорам;
  - есть ли среди них нейтралы, колеблющиеся, сомневающиеся.

7. Определить предполагаемую потребность в экспертном и консультационном обеспечении: экономическом, политическом, правовом, психологическом.

8. Наметить общую стратегию переговорного процесса.

9. Определить ситуационно обусловленные тактические приемы ведения переговоров.

10. Выявить возможные варианты для предполагаемого решения обсуждаемой проблемы.



11. Найти наилучшую альтернативу для возможного срыва переговоров.

12. Обдумать характер, способ и средства информационного освещения хода переговоров и их результата [37].

Переговоры практически всегда являются предприятием с определенной долей риска. И хотя успешное планирование не всегда является гарантом от риска, однако успех даже самых рискованных предприятий всегда базируется на планировании. Говоря словами мудреца: «Те, кто провалились в плане, планируют провалиться».

*Размещение участников переговоров.* Правильное размещение участников переговорного процесса за столом зависит от множества конкретных обстоятельств, например, от вида переговоров (внутренние это или международные); где они проводятся: на своей территории или на территории партнера; от уровня представительств (одного с одним или делегации с делегацией); кто является участниками переговоров с одной и другой стороны; и даже от формы стола для переговоров.

Хорошо, когда местом переговоров служит собственный офис. Ведения переговоров на своей территории имеет ряд психологических преимуществ. Во-первых, всегда можно оперативно проконсультироваться с заинтересованными лицами своей стороны по предмету переговоров. Во-вторых, параллельно можно заниматься и другими делами. В-третьих, участники окружены всеми удобствами «своего дома». К тому же оппонент пришел к хозяину территории, а не наоборот. Имеет место и экономия финансовых средств и времени.

Психологические преимущества ведения переговоров на чужой территории следующие. Есть возможность сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает. Всегда можно придержать информацию, сославшись на то, что в данный момент ее нет с собой. Есть больше вероятности обратиться непосредственно к руководству партнеров по переговорам. Бремя организационных вопросов и финансовых расходов ложится на «хозяина территории».

Практика показывает, что переговоры только по одному вопросу – о месте их проведения, могут оказаться достаточно сложными.

Актуален и вопрос о размещении участников за столом переговоров. Психологические рекомендации к расстановке мест на переговорах сводятся к следующему. Лучше всего садиться рядом с тем человеком, с которым придется больше всего консультироваться, дабы не отвлекать других участников переговоров. С целью психологического уменьшения противостояния лучше садиться, несколько сместись в сторону от

соответствующего лица, то есть не прямо напротив (для глав делегаций, например), а на одно место в сторону. Важно продумать, кто будет сидеть вблизи телефона, кто – ближе всего к входной двери. Считается, что закрепление этих мест исключительно за одной из сторон свидетельствует о ведении переговоров с позиции силы. Тот, кто сидит рядом с телефоном, контролирует его использование; тот, кто сидит рядом с входом – контролирует физический доступ людей в комнату для переговоров.

Наибольший психологический комфорт создает место спиной к стене. Напротив, этого нельзя сказать, если место спиной к открытому пространству, спиной к входной двери или окну, особенно если это окно первого этажа. Постоянное хождение за спиной вызывает тревогу и беспокойство.

Основная задача при организации размещения участников переговорного процесса за столом состоит в том, чтобы не допустить неравенства сторон. Это правило касается и тех случаев, когда переговоры идут в режиме «один с одним».

Американский психолог Алан Пиз в книге «Язык тела» обстоятельно рассматривает вопрос о способах размещения за столом участников переговоров, работающих в режиме «один с одним».

Расположение участников беседы в офисе за стандартным прямоугольным столом бывает следующим.

- Угловое расположение. Характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз. Предоставляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника.
- По одной стороне стола. Это позиция делового взаимодействия или «заодно с партнером». Одна из самых удачных для обсуждения и выработки общих решений.
- По обе стороны стола напротив друг друга. Позиция строгой субординации, атмосфера соперничества, противостояния. Конкурирующе-оборонительная позиция. Стол в этой позиции – барьер, разделяющий стороны. Здесь четко выражены, хотя и не обозначены, пределы собственной территории, вторжение в которые чреваты дискомфортом для партнера.
- По обе стороны стола со смещением от центра в противоположные стороны. Один участник расположен на левом краю прямоугольного стола, другой – на правом краю противоположной стороны стола. Это независимая позиция для лиц, не желающих контактировать друг с другом. Занимать ее на переговорах не рекомендуется.

Следует отметить, что практика переговорного процесса знает самые различные формы столов, используемых для этой цели.

- Квадратный стол. Способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы или для подчеркивания отношений субординации.
- Круглый стол. Создает атмосферу неофициальности и непринужденности. За ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса.
- Прямоугольный стол. На встрече людей одинакового социального статуса главенствующим местом считается то, на котором человек сидит лицом к двери.

*Стадии переговоров.* Стадиями переговоров называют относительно самостоятельные периоды переговорного процесса, в которых реализуется конкретная частная цель общей части переговоров.

Особенностью стадий переговоров служит то, что в каждой из них идет постепенное созревание того результата, который служит завязкой для последующей стадии. Скачки в переговорах, стремление миновать ту или иную стадию делают и предварительные результаты и главный немотивированными. Обширная практика переговорных процессов свидетельствует о том, что, как правило, попытки проскочить какую-либо стадию переговоров приводят к тому, что полученные результаты оказываются либо непродуктивными, либо недоброкачественными.

Основные стадии переговорного процесса:

1. Подготовка к переговорам.
2. Предварительный раунд консультаций.
3. Выработка регламента переговоров.
4. Начало переговоров: формирование пакетов предложений, взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников.
5. Ход переговоров, их основная часть: выявление разногласий, обсуждение проблем, выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование.
6. Рассмотрение вариантов возможного решения каждой из проблем, согласование позиций.
7. Выработка договоренностей, разработка и принятие совместного соглашения.
8. Завершение переговоров.
9. Подведение итогов переговоров.

Каждая из стадий переговоров имеет свои основные фазы.

- *Подготовительная фаза.* Включает предварительные неформальные консультации и выработку вариантов возможных решений.
- *Фаза первоначального выбора позиций.* На ней стороны логически излагают друг другу свои предложения, опирающиеся на факты и доказательства. Обычно эта фаза используется для скрытой или открытой критики другой стороны.
- *Поисковая фаза.* Посвящена дискуссии, в центре которой стоит следующая проблема: насколько умело и настойчиво та или иная сторона отстаивает свои позиции. Это может происходить в форме давления или неограниченного поиска общего решения.
- *Финальная фаза (разрешающая или тупиковая).* Она характеризуется принципиальным разрешением всех или части проблем, являвшихся предметом переговоров. Однако может иметь место ситуация, когда, несмотря на то, что многочисленные предложения уже находятся на столе переговоров, решение вопроса сведено к точке замерзания. Эта фаза должна приниматься сторонами как возможный элемент «игры», которая, однако, позволяет понять степень жесткости противоречий между позициями сторон и одновременно открывает возможность творческого подхода к поиску принципиально новых решений.

Мастенбург В. выделяет четыре основных переговорных стиля:

1. *Этический стиль* характеризуется доверием и уверенностью в существовании общих интересов, принципов и ценностей, установлением высоких стандартов, поиском решений на основе общих интересов, независимым мышлением, совладением принципов.

Непродуктивные аспекты, в случае их чрезмерного использования быть в позе «просителя», отступить и не откликаться на свежие идеи, отдавать чуть большее предпочтение, чем требуется, идеалам и общепринятым ценностям, что превращает человека в «мечтателя». Тенденции, приводящие к конфликту строгое следование собственному мнению, либо легкое отступление от него. Демонстрация разочарования, отстраненность.

2. *Аналитико-агрессивный стиль* характеризуется тщательным анализом, предпочтением к неопровержимым фактам и цифрам, хорошо выстроенной логикой, внимательным отношением ко всем существующим альтернативам еще до начала переговоров, хорошо продуманными процедурами, предсказуемостью и жесткостью при достижении поставленных целей.

Непродуктивные аспекты в случае их чрезмерного использования непродуктивность, невнимание к атмосфере за столом переговоров, чрезмерное

внимание к деталям, неспособность к импровизации. Тенденции, приводящие к конфликту приводит все больше и больше «доказательств» того, что он прав, неподатливость.

3. *Общительный стиль* характеризуется хорошими манерами, личным обаянием, дипломатичностью, позитивным влиянием на атмосферу, готовностью к экспериментам, чувствительностью к интегративным решениям и гибкостью.

Непродуктивные аспекты в случае их чрезмерного использования уклонение от проверки силы оппонента, оказывает малое сопротивление, амбивалентность. Тенденции, приводящие к конфликту чрезмерная приверженность к компромиссу, легко сдается в силу желания сохранить гармонию и добрые отношения.

4. *Гибко-агрессивный стиль* характеризуется желанием все сделать и успеть, любовью к завершенности во всем, извлечением преимуществ из всего, что есть, динамичностью в решении проблем, склонностью к вызовам как со своей стороны, так и со стороны партнера.

Непродуктивные аспекты в случае их чрезмерного использования начальственность, оставлять другим мало шансов, легко заводится, проявляет нетерпение [35].

С целью ознакомления с правилами и этикетом подготовки и начала проведения переговоров мы предлагаем провести методики: «Подготовка к переговорам», «Начало переговоров», содержание которых носит информационный характер. Наиболее важным этапом является не столько самооценка знаний по подготовке переговорного процесса, а обсуждение предлагаемых ответов и полученных результатов.

### **«Подготовка к переговорам»**

Выберите только один вариант ответа к следующим утверждениям.

1. Договариваясь о встрече. Вы:
  - а) назовете время встречи;
  - б) предложите партнеру назвать удобное ему время.
2. Обсуждая встречу, Вы:
  - а) настаиваете на своем варианте;
  - б) идете на небольшие уступки.
3. Каким правилом регулируется количество участников переговоров с каждой стороны:
  - а) принципом оптимальности;
  - б) принципом паритета;
  - в) не регулируется.
4. Как влияет количество членов делегаций на процесс переговоров? Здесь два правильных ответа, выберите их:

- а) никак не влияет;
  - б) малочисленные делегации быстрее заключают соглашения;
  - в) многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.
5. При подготовке переговоров подлежит ли обсуждению язык, на котором будут проходить переговоры:
- а) подлежит обязательному предварительному обсуждению;
  - б) может обсуждаться, но может и не обсуждаться;
  - в) не обсуждается; рабочим языком выступает язык стороны, на территории которой идут переговоры.
6. Какую информацию следует получить до того, как отправиться к конкретному руководителю в структуре крупного западного предприятия с просьбой о встрече:
- а) только деловую;
  - б) об особенностях его личностных качеств;
  - в) о пределах его компетенции.
7. Приглашения к встрече, переговорам следует выслать:
- а) в оптимальные сроки, достаточные для своевременного прибытия делегации и необходимого ей после прибытия отдыха;
  - б) как можно раньше, то есть сразу же, как только наметились сроки.
8. Планируя программу переговоров, какую последовательность Вы предложите:
- а) встреча – размещение – отдых – переговоры;
  - б) встреча – размещение – переговоры – отдых.
9. Кто такие «key-persons» и как их присутствие влияет на тактику ведения переговоров:
- а) глава делегации, «ключевая персона», мнение которой по определенному кругу вопросов является основополагающим при переговорах;
  - б) «ключевая персона», мнение которой по определенному кругу вопросов является основополагающим при переговорах. В состав делегации может не входить.
10. При планировании переговоров, из какой продолжительности их в день Вы будете исходить. Здесь два правильных ответа:
- а) исходя из актуальности повестки дня, но не более 6 часов в день;
  - б) не более 2 часов в день;
  - в) по обоюдному согласию.
11. Организуя место переговоров, что Вы предпочтете:
- а) кресла;
  - б) стулья.
12. Вы приготовили минеральную воду для участников переговоров. Куда ее лучше поставить?
- Здесь два правильных ответа:
- а) все равно куда, лишь бы она находилась поблизости;
  - б) прямо на тот стол, за которым проходят переговоры;

- в) на отдельный, рядом стоящий, столик.
13. Вы не хотите, чтобы во время переговоров курили. Что для этого следует предпринять:
- сделать устное или письменное объявление;
  - дать информацию о месте нахождения курительной комнаты;
  - убрать из комнаты пепельницы.
14. Вы не возражаете, чтобы во время переговоров курили. Каковы Ваши действия:
- сделать устное или письменное объявление;
  - выставить на стол пепельницы.
15. Что нужно сделать для организации стенографирования или магнитофонной записи переговоров:
- обеспечить техническую исправность аппаратуры или оснастить специальное место бумагой и ручками;
  - обсудить этот вопрос с партнерами.
16. Делегацию гостей следует посадить:
- лицом к двери;
  - спиной к двери.
17. Как лучше рассадить участников при трех и более сторонах переговоров:
- порядок рассаживания определяет сторона, на территории которой идут переговоры;
  - в алфавитном порядке по часовой стрелке вокруг круглого или квадратного стола;
- Ключ к тесту:
- |        |     |         |      |      |
|--------|-----|---------|------|------|
| 1-б    | 5-а | 9-б     | 13-в | 17-б |
| 2-б    | 6-в | 10-б, в | 14-б |      |
| 3-б    | 7-б | 11-б    | 15-б |      |
| 4-б, в | 8-а | 12-б, в | 16-а |      |
- Обсуждение результатов теста.

### «Начало переговоров»

- Выберите только один из пунктов-ответов к данным утверждениям.
1. Встретить прибывших гостей (наших или иностранных) должен:
- руководитель фирмы;
  - заместитель руководителя;
  - начальник отдела;
  - симпатичная, привлекательная и обязательно улыбающаяся девушка;
  - любой член делегации.

2. Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где Вы будете встречать прибывших гостей:
  - а) в вестибюле первого этажа;
  - б) в вестибюле второго этажа.
3. С какой стороны должно идти лицо, встретившее главу делегации:
  - а) справа;
  - б) слева;
  - в) спереди;
  - г) сзади.
4. Представление участников переговоров происходит:
  - а) до начала переговоров;
  - б) за столом переговоров.
5. В каком порядке происходит представление участников, переговоров:
  - а) сначала представляются гости;
  - б) сначала представляются хозяева.
6. Если среди прибывших есть дамы, пользуются ли они преимуществом при оказании знаков внимания:
  - а) пользуются;
  - б) только если это глава делегации;
  - в) пользуются, только после главы делегации.
7. Во время взаимных представлений Вы не расслышали имя партнера. Что делать?  
Здесь два правильных ответа:
  - а) вручить ему свою визитку;
  - б) попросить у него визитку;
  - в) просто переспросить.
8. Во время знакомства с приехавшими к заместителю руководителя делегации хозяев к нему обратился сотрудник со срочным вопросом по работе. Как следует поступить:
  - а) отойти в сторонку и незаметно для всех быстро решить вопрос;
  - б) извиниться и ненадолго уйти;
  - в) потребовать от сотрудника покинуть помещение.
9. Согласно этикету, при первой встрече сувениры дарят:
  - а) хозяева;
  - б) гости.
10. Сувениры вручают:
  - а) без упаковки;
  - б) в упаковке.
11. Член делегации, получивший сувенир:
  - а) упаковку вскрывает;
  - б) упаковку не вскрывает.
12. Подарки вручают членам делегаций:
  - а) равноценные;
  - б) в зависимости от ранга члена делегации.



13. Стоит ли дарить иностранцам матрешки, самовары или другие российские сувениры:
  - а) можно дарить;
  - б) не стоит.
14. Принято ли делать гравировку на подарке:
  - а) принято;
  - б) не принято;
  - в) желательно.
15. Обязателен ли обмен сувенирами при второй встрече:
  - а) не обязателен;
  - б) обязателен;
  - в) по желанию делегации.
16. Может ли следующий подарок повторять предыдущий:
  - а) может, если только это не спиртное;
  - б) не может, если только это не спиртное.
17. Что является сигналом к началу переговоров:
  - а) приглашение главы делегации гостей;
  - б) приглашение главы делегации хозяев.
18. С какой стороны от главы делегации размещается переводчик? Здесь два правильных ответа, определите их:
  - а) немного спереди;
  - б) справа;
  - в) слева;
  - г) сзади;
  - д) если невозможно слева, то сзади;
  - е) если невозможно справа, то сзади.
19. Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они разного пола:
  - а) повышает;
  - б) понижает;
  - в) не имеет значения.
20. Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они одного пола:
  - а) повышает;
  - б) понижает;
  - в) не имеет значения.
21. Как предпочтительнее садиться при беседе с глазу на глаз:
  - а) напротив друг друга;
  - б) под небольшим углом.
22. При встрече в узком кругу как надлежит садиться хозяину по отношению к главе делегации гостей:
  - а) немного спереди;
  - б) справа;
  - в) слева;
  - г) сзади;

- д) если невозможно слева, то сзади;
  - е) если невозможно справа, то сзади.
23. Кто имеет психологическое преимущество в переговорах:
- а) делегация гостей;
  - б) делегация хозяев.
24. Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров:
- а) прежде всего, четко и внятно изложить собственную точку зрения делегации хозяев;
  - б) прежде всего, постараться понять точку зрения партнера.
25. В начале переговоров одна из сторон рассказывает о себе. Кто это:
- а) хозяйева;
  - б) гости;
  - в) инициатор переговоров.

#### Ключ к тесту

1-г	6-в	11-6	16-6	21-6
2-а	7-а, в	12-6	17-а	22- в
3-б	8-в	13-6	18-в,д	23-6
4-а	9-а	14-в	19-а	24-6
5-6	10-6	15-6	20-6	25 -в

Подсчитайте количество совпадений Ваших выборов с ключом теста. Степень развитости Ваших умений и навыков начать переговоры:

1-9 – низкая; 10-18 – средняя; 19-27 – высокая.

Обсудите в группе полученные результаты.

На переговорах не импровизируют, к ним долго и тщательно готовятся. Общая подготовка может способствовать быстрейшему достижению результата в этой области. Каждый может работать над пересмотром, усилением или совершенствованием некоторых аспектов, которые обязательно используются при взаимодействии на переговорных процессах.

### 3.4. Публичные выступления

Публичное выступление представляет собой процесс передачи информации и, как правило, носит стимулирующий, убеждающий характер. Хорошая речь имеет ряд критериев: объективность, ясность, образность, целенаправленность, повышение внимания, повторение, неожиданность, смысловую насыщенность, лаконизм, юмор.

Публичная речь – это средство достижения деловых целей, а не самоцель. И, тем не менее, она должна отвечать ряду требований, которые делают ее убедительной, красноречивой, доказательной, логичной, продуманной и красивой [3,11,38,56].

Речь оратора, согласно высказываниям Баевой О.А., прежде всего, должна быть логичной. Автор замечает, что аудитория скорее простит оговорки, чем нелогичность изложения. Это связано с тем, что нашему сознанию свойственно искать во всем систему, порядок – логику. Логика развития явлений получает отражение в нашем мышлении. Логика как наука изучает законы мышления, пути и способы получения знаний о мире путем рассуждений. Логика изложения – это «логика для аудитории». Выделяются основные требования логики к устному выступлению:

- требование определенности, ясности;
- требование последовательности;
- требование непротиворечивости;
- требование обоснованности;
- требование определенности [3].

По характеру выступлений публичную речь руководителя можно разделить на виды:

- *Информационная речь* – представление слушателям новых знаний. Такая речь актуальна, не содержит спорные вопросы, носит побуждающий характер. Реализуется в форме повествования, описания или объяснения.
- *Убеждающая речь* – доказательство или опровержение какого – либо положения, возбуждение у слушателей определенных чувств. Необходимо, чтобы обсуждаемый вопрос касался слушателей, затрагивал их практические интересы. Речь стимулирует интерес, носит мотивирующий характер.
- *Призывающая речь* – призыв к конкретному немедленному или отсроченному действию. Выступление соответствует требованиям: отождествление мыслей выступающего с проблемами и размышлениями аудитории; актуализирует личные мотивы слушателей, их интересы.
- *Протокольная речь* – речь на открытии, презентации, приветствие, выражение благодарности. Последовательность протокольной речи: открыть встречу, собрание и приветствие слушателей; представление докладчиков, предоставление им слова; при закрытии следует: выразить благодарность выступившим, кратко обосновать эту благодарность, попрощаться со слушателями.
- *Траурная речь* – прощание с ушедшим из жизни деловым партнером, товарищем по работе, другом – Речь должны быть простой

и достойной. Рассказать о достоинствах, но без чрезмерности. Уместны в завершении изречения, например, из Библии или Корана.

- *Торжественная речь* – создание праздничного настроения. Уместны красивые слова, эпитеты, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Речь по случаю юбилея заслуженного человека может включать: приветствие, повод для произнесения речи, перечисление важных моментов в жизни юбиляра, краткая характеристика наиболее существенных черт личности, приведение ярких примеров из его жизни, короткий рассказ о событиях, в которых участвовал выступающий, рассказ о значении юбиляра для организации, выражение благодарности за вклад в развитие организации, высказывание пожеланий.
- *Речь в дружеском кругу*, как правило, преследует цель объединения коллег на неформальной основе. Основная черта – добрая шутка, благожелательный тон, лаконичность, целеустремленность, эмоциональная насыщенность. При проведении мероприятия произносится приветствие и указание на смысл мероприятия, ретроспективный обзор проделанной работы, выражение надежды на дальнейшее сотрудничество; объявление программы и пожелание радостного времяпрепровождения. Гости нужно тщательно обдумывать, они должны быть оригинальны и экспрессивны. Во время застолья деловых людей используются также развлекательные (юмористические) речи, в которых уместно сочетание шутки и серьезной мысли.

Публичная речь требует тщательной подготовки даже от опытных ораторов, для начинающих руководителей это обязательное требование.

Подготовка речи является творческой работой и включает последовательные этапы. Горанчук В.В. по аналогии с античным риторическим канонам предлагает следующую схему публичного выступления:

1. *Инвенция* – «изобретение мысли», подбор необходимого материала, содержания публичного выступления.
2. *Диспозиция* – «расположение», составление плана, распределен собранного материала в необходимой логической последовательное! (порядок).
3. *Элокуция* – «выражение и украшение», литературная обработка речи насыщение ее содержания (выбор средств языка, стили, культура речи).

4. *Мемориа* – «запоминание», тренировка памяти, заучивание отдельных блоков или всего текста речи.

5. *Акция* – «разыгрывание», т.е. произнесение речи с соответствующе, интонацией, мимикой, жестами; владение речью, умение держаться [11].

Рассмотрим некоторые особенности публичного выступления.

Часто страх публичного выступления возникает из-за опасения аудитории, отсутствия способности привлечения и удержания внимания аудитории. Баева О.А. подчеркивает, что оратору необходимо заранее оказаться в том месте, где ему предстоит выступать, оценить наполненность аудитории, расположение собравшихся и мысленно выбрать то место, где его будут видеть все и он всех, где ему удобно будет пользоваться вспомогательным материалом, если он есть. Прийти заранее важно и для того, чтобы оценить состояние слушателей и решить, нужно ли использовать какой-либо способ установления эмоционального контакта с ними или же собравшиеся готовы воспринимать информацию и будут вполне удовлетворены доброжелательной интонацией [3].

Психолог, бизнес-тренер Дмитрий Устинов дает следующие рекомендации:

Чтобы удержать внимание публики, необходимо переключать каналы восприятия. «Послушайте, а теперь посмотрите, а теперь потрогайте, или даже понюхайте. А теперь снова послушайте». При смене канала восприятия внимание на какое-то время снова концентрируется на объекте.

Важно не переступить грань предела человеческого произвольное внимания – 20 минут.

Человек забывает примерно 90% того, что он слышит, 60% того, что он видит, и лишь 10% того, что делает.

Зрительный нерв в 50 раз толще слухового. И через органы зрения, если верить специалистам, мы получаем более 90 процентов информации из внешнего мира. То, как смотрит оратор на аудиторию, является основным компонентом картинки, воспринимаемой зрителями.

Прежде, чем начать выступление, необходимо установить зрительный контакт с аудиторией (если этого не сделать, можно не получить никакого другого). Когда занята исходная позиция для выступления, не нужно спешить переходить к делу. Необходимо медленно и основательно оглядываем зал. Скользим по лицам, задерживаясь на мгновение на каждом (или почти на каждом). Только установив зрительный контакт с каждым из сидящих, можно начинать выступление. Речь идет не об осматривании зала, а именно о контакте глаза в глаза с каждым сидящим.

Сначала устанавливается зрительный контакт с теми, кто и так смотрит на выступающего (некоторые улыбнутся), затем поднимут глаза те, кто привык продолжать заниматься своими делами, пока оратор начинает речь.

Таким образом, зрительный контакт – это не только способ установить отношения с аудиторией и обеспечить донесение информации, это еще и способ получения информации о том, насколько аудитория поняла сказанное (а может нужно повторить); не утомлена ли аудитория (может нужно сделать перерыв); интересна ли аудитории тема (не пора ли перейти в другим вопросам); интересны ли аудитории мы сами (не пора ли сменить оратора).

Самыми пренебрегаемыми в установлении и поддержании зрительного контакта частями зала остаются галерка (последние ряды) и фланги (крайние места слева и справа). Именно оттуда раздаются самые каверзные вопросы. Именно там шелестят и кашляют. Мы не уделяем сидящим там достаточного внимания. Сектор обзора начинающего оратора составляет 30-35 градусов. Опытного – 40-45. Выхватывается глазами только центральную часть зала, с которой, фактически, и общаемся. Именно с сидящими там сохраняется прекрасный зрительный контакт в течение всего выступления, нас слушают, кивают и другими способами выражают согласие.

Особое внимание нужно направлять взглядом в те места, откуда идут сигналы утраты внимания: шевеления, шелест, шепот, храп. Общаясь с обделенными зрительным контактом, приобретаются союзники: «Подойдите ближе и скажите несколько фраз, обращаясь к правому краю. Задавая вопрос аудиторий взглядом и жестом покажите, что ждете ответа от сидящих в последних рядах».

Устанавливая и поддерживая зрительный контакт в ходе выступления, держится в поле внимания группа риска. Если оратор сбился, забыл текст, бегающий взгляд тут же выдаст казус. Если оратор будет продолжать смотреть в аудиторию, это создаст впечатление задуманной паузы.

Взглядом мы создаем впечатление о своей личной силе и формируем к себе отношение других людей. Менеджеру, не умеющему твердо принимать взгляд оппонента на переговорах, труднее произвести впечатление сильного человека. А со слабым не договариваются – слабому диктуют условия.

Черчилль однажды сказал: «Когда в комнату входит Сталин, меня будто подбрасывает со стула...!».

Кто бы ни был в зале – сотрудники, которые ниже по статусу, партнеры, более высокостатусные люди – принципиальной разницы в поведении быть не должно. Сама сцена дает право выступать уверенно, доносить свою точку зрения, и человек на сцене должен быть хозяином по определению. Слушатели должны видеть, что человек силен, что он уверен в

себе, кто бы он ни был и какие бы непопулярные и неприятные новости он ни доносил. Если публика испытывает уважение к оратору, то любой его тезис будет, скорее всего, приниматься.

Нередко бывает, что при проявлении неприятия или агрессии в свой адрес человек на сцене начинает раздражаться. В этом случае он теряет поддержку у той части публики, которая изначально его принимает. Поэтому здесь важно не выдать себя и настроиться на такое спокойное, уверенно-нейтральное отношение к любому факту, даже если кто-то из публики вам глубоко противен. Настроится на внутреннее состояние Хозяина. Добрый хозяин может свысока простить любого неподготовленного или неадекватного слушателя. Внутреннее раздражение очень важно сдерживать, чтобы оно не вырвалось наружу.

Прием «нулевая реакция» позволит сохранить достоинство в любых ситуациях. Суть в том, что при выступлении сохраняется полная невозмутимость. Когда кто-то из публики выражает агрессию, это все равно, что он или она стреляет в вас. Если оратор продемонстрировал нулевую реакцию – сумел сохранить невозмутимость, то прием обесценивает как само нападение, так и нападающего.

Приведем пример нулевой реакции – поведение Слона из басни Крылова «Слон и Моська». Чего хочет Моська? Она хочет всерьез Слона загрызть? Нет, ей другого надо! Ей нужно, чтобы Слон обратил на нее внимание. Слон же правильно делает: он просто идет и этим сохраняет свой вес. Если он начнет реагировать, то реакция окружающих однозначна: «О! Да он на Моську реагирует, значит, он не такой мощный, как мы думали, значит, его так легко вывести из равновесия!».

Приведем другой известный пример, Арнольд Шварценеггер великолепно продемонстрировал владение приемом нулевой реакции, когда он баллотировался на пост губернатора штата Калифорния. Он прибыл в Лонг-Бич в университетский городок California State University для того, чтобы выступить перед избирателями. Он шел через толпу избирателей к месту выступления, рядом – охрана. Со своей голливудской улыбкой он пожимал руки избирателям. Вдруг из толпы кто-то бросил ему в спину яйцо, которое разбилось. Охрана немедленно бросилась вытирать пятно, он же быстрым движением сбросил с себя испачканный пиджак и пошел дальше, пожимал руки, держал улыбку. И только когда он дошел до микрофона, то прокомментировал инцидент. Он сказал примерно следующее: «Вот вы предложили мне яйцо... А где же к нему бекон!?». Люди рассмеялись, и напряжение было снято.

Можно представить рекомендации Тимченко Н.М. по публичному выступлению:

- Исключайте безличные предложения. Например: «было проведено...», «было изучено...», «были спланированы перспективы направления...». Используйте форму первого лица: «мы спланировали...», «я изучил...», «это поможет вам...», «для вас важно...».
- Говорите не слишком быстро, не пускайтесь в «галоп»; даже если времени на выступление мало, говорите в умеренном темпе.
- Голосом выделяйте существенные моменты вашей речи: слова, понятия, части предложений, цифры.
- Не перегружайте свою речь иностранными словами, придавая ей тем самым важность или научность. Например, «амбивалентность конструкций редуцируется за счет контракции ее редундантных элементов».
- Обращайте внимание на ваши жесты; пользуйтесь ими с учетом информативности и ситуативной уместности.
- Передавайте другим то, что чувствуете сами.

Первостепенным становится глубокий самоанализ каждой публичной речи. Оценку и самооценку своей публичной речи можно провести по ряду критериев, используя пятибалльную шкалу оценки:

#### Критерии оценки публичного выступления

Первое впечатление благоприятное	5 4 3 2 1	Впечатление неблагоприятное
Начало привлекает внимание	5 4 3 2 1	Внимание не привлекает
Соответствие речи особенностям аудитории: ясна, доходчива	5 4 3 2 1	Речь не соответствует особенностям аудитории
Выразительность выступления	5 4 3 2 1	Выступление невыразительно
Убедительность высказывания	5 4 3 2 1	Высказывания неубедительны
Логичность, аргументированность	5 4 3 2 1	Отсутствие логики
Правильность речи	5 4 3 2 1	Речь неправильна, с ошибками
Контакт с аудиторией	5 4 3 2 1	Контакт отсутствует
Личная убежденность	5 4 3 2 1	Отсутствие убежденности
Правильность реагирования на вопросы, реплики	5 4 3 2 1	Реагирует неправильно
Непринужденность, естественность поведения	5 4 3 2 1	Скованность, напряженность
Тактичность, внимание к аудитории	5 4 3 2 1	Отсутствие контакта, внимания



Доброжелательность	5 4 3 2 1	Сухость, официальность
Проявление качеств лидера	5 4 3 2 1	Качества лидера не проявляются
Яркое заключение	5 4 3 2 1	Заключение слабое
Выступление запоминается	5 4 3 2 1	Выступление не запоминается

Хорошим оратором невозможно стать, только лишь освоив теоретические знания публичного выступления. Самообладание, способность к импровизации, умение «читать» состояние слушателей и быстро реагировать на него, искусство отвечать на вопросы – все это совершенствуется от выступления к выступлению.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммуникации играют большую роль в процессе управления. Они выступают связующим процессом, необходимым для осуществления управленческих действий. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения в менеджменте, говорил: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Классификация коммуникаций необходима для выделения различных их видов с целью последующего анализа и совершенствования. Коммуникации в организации могут классифицироваться по ряду признаков: по субъекту и средствам коммуникаций, по форме общения, каналу общения, по их пространственному расположению, по направленности общения.

Важнейшими элементами процесса коммуникаций являются отправитель, сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним. Присутствие всех этих элементов необходимо для осуществления эффективного общения.

Среди всех видов коммуникаций при изучении психологии менеджмента наиболее важную роль играют межличностные деловые коммуникации, на которые влияют такие факторы, как обратная связь, коммуникативная компетентность отправителя и получателя; психологические особенности подготовки и проведения различных форм деловых коммуникаций – беседы, деловые совещания, переговоры, публичные выступления и др .

Для организации эффективных коммуникаций в организации необходимо правильно строить и использовать коммуникационные сети.

Специалисты в области психологии менеджмента отмечают, что на основе полученных знаний руководитель сможет развить в себе следующие умения:

- Легко вступать в контакт и удерживать его.
- Умение воспринимать и производить коммуникативные сигналы (вербальные, невербальные, паралингвистические).
- Умение воспринимать сигналы, которые партнер предпочел бы скрыть.

- Умение задавать вопросы и стимулировать партнера к прояснению его позиций, предложений.
- Владение навыком активного слушания (умение услышать и понять, что имеет ввиду партнер).
- Владение навыком обратной связи, чтобы передать партнеру, что его услышали и поняли правильно.
- Языковая гибкость, т.е. умение понимать смысловой и контекстный ряд речи разных людей и умение говорить доступно и понятно на языках других.
- Сбалансированный объем речи (когда человек слишком мало или слишком много говорит – это означает, что навык развит недостаточно).
- Умение подобрать тему для беседы и подходящую для нее интонацию и стилистику (умение вести «малые разговоры»).
- Умение вести дискуссию и диалог.
- Умение выравнивать эмоциональное напряжение как свое, так и партнера.
- Владение навыками аргументации и убеждения, необходимые для того, чтобы не прибегать к административному ресурсу и др.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений.– М.: Аспект Пресс, 2001. – 376 с.
3. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение: Учебное пособие.– М.: Новое знание, 2001. – 328 с.
4. Белланж Лионель. Переговоры, 5 изд. / Пер. с франц. Под ред И.В. Андреевой. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2002. – 128 с.
5. Брюханов А.В. Коммуникативная компетентность менеджеров в условиях трансформации управленческих отношений в современной России: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. – Екатеринбург, 2008. – 22 с.
6. Василика М.А. Основы теории коммуникации. – М.: Гардарики, 2005. – 615 с.
7. Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. – М.: Изд-во МПСИ, 2001. – 224 с.
8. Водина Н.С., Иванова А.Ю. Культура устной и письменной речи делового человека: Справочник-практикум. – М.: Изд-во Флинта, Наука, 2008. – 315 с.
9. Володина Л.В., Карпухина О.К. Деловое общение и основы теории коммуникации: учебное пособие. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет им. проф. М. А. Бонч-Бруевича, 2002. – 56 с.
10. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер / Пер. с англ. – М.: «Дело» - 1991. – 320 с.
11. Горанчук В.В. Психология делового управления и управленческих воздействий. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 288 с.
12. Горянина В.А. Психология общения: Учеб. пособие. – М.: Изд. центр «Академия», 2002. – 416 с.
13. Данцев Д.Д., Нефедова Н.В. Русский язык и культура речи для технических вузов.– Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 320 с.
14. Захарова Л.Н. Психология управления: Учебное пособие. – М.: Логос, 2012. – 376 с.
15. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РР. – СПб.: Изд-во Буковского, 1995. – 267 с.
16. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика,

1990. – 336 с.
17. Зигфирд Шик. Коммуникации и пиар в организации. – Харьков: Гуманитарный центр, 2012. – 264 с.
  18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие/ под. ред. Кабушкин Н.И. 5-е издание, стереотип. – Минск: Новое знание, 2002 – 336 с.
  19. Каймакова М.В. Коммуникации в организации: текст лекций. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 73 с.
  20. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб.пособие. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
  21. Кеннеди Д.Л. Как составить резюме для «чайников» 4-е изд. – М.: Диалектика, 2008. – 272 с.
  22. Коваленко А.В. Психологические основы менеджмента. Учебное пособие. – Томск: Изд. ТПУ, 2000. – 80 с.
  23. Колтунова М.В. Деловое общение. Нормы. Риторика. Этикет: учеб. пособие для вузов. – М.: Логос, 2005. – 312 с.
  24. Коляда С. Коммуникативная компетентность руководителя. URL: <http://newgrade.sfo.ru/p333/> (дата обращения: 17.02.2013).
  25. Коноваленко М.Ю., Коноваленко В.А. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 468 с.
  26. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель...: элементы психологии менеджмента в повседневной работе 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело, 1998. – 400 с.
  27. Культура русской речи. Учебник для вузов / Под ред. проф. Л.К. Граудиной и проф. Е.Н. Ширяева. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА М, 1999. – 560 с.
  28. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: Учебник. – СПб.: Питер, 202. – 544 с.
  29. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.
  30. Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры. Пособие для деловых людей. – Ростов-на-Дону: «Феникс». 1997.
  31. Лабунская В.А. Экспрессия человека: общение и межличностное познание. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. – 608 с.
  32. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2008 – 464 с.
  33. Лукьянов А. Как создать «пробивное» резюме. – М.: Феникс, 2010. – 160 с.
  34. Львов М.Р. Риторика. Культура речи: Учеб. пособие для студентов

- гуманитарных факультетов вузов. – М.: Издательский центр «Академия», 2003
35. Мастенбрук В. Переговоры. – Калуга: Калужский Институт социологии, 1993. – 175 с.
  36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1999. 118 с.
  37. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 352 с.
  38. Никольская С.Г. Техника публичной речи. – М.: Знание, 1980 .
  39. Павлова Л.Г. Основы делового общения: Учебное пособие для вузов. – Ростов-на-Дону., 2009.
  40. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, 2005. – 495 с.
  41. Пиз А. Язык телодвижений. – М.: Изд-во Эксмо, 2002. – 224 с.
  42. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. – М.; Киев, 2001.
  43. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: Учебное пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2003. – 448 с.
  44. Психология менеджмента: Практикум / Под ред. проф. Г.С. Никифорова – СПб.: Речь, 2010. – 535 с.
  45. Психология менеджмента: Учебник / Под ред. Г.С. Никифорова – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.
  46. Райгородский Д.Я. Психология руководства: Учеб. пособие. – Самара: Издательский Дом «Бахрам – М», 2005. – 768 с.
  47. Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций. – СПб.: Альфа, 2001.– 240 с.
  48. Рогов М.Г., Валеева Н.Ш. Психологические основы менеджмента: Учебное пособие. – Казань: Казанский гос.технол.ун-т, 1995. – 120 с.
  49. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
  50. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: Учебное пособие. – 5-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 276 с.
  51. Скаженик Е.Н. Деловое общение. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. URL: <http://www.aup.ru/books/m161/> (дата обращения: 15.01.2013).
  52. Снетков В.М. Психология коммуникации в организации. – СПб.: Издательство СПбГУ, 2000. – 112 с.
  53. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации: Учеб.

- пособие.– СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 461 с.
54. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2001. – 512 с.
  55. Стрелова В.В. Эволюция становления терминов коммуникативная компетенция и коммуникативная компетентность. URL: [http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/26332/1/strelova\\_2009.doc](http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/26332/1/strelova_2009.doc) (дата обращения: 25.01.2013).
  56. Тимченко Н.М. Тайны успеха делового общения. – СПб.: изд. ГУП, 1995.
  57. Федотова М.Г. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. – 76 с.
  58. Финч, Ллойд К. Телефонный разговор с клиентом: Как добиться успеха. Учебное пособие. – М.: КОНЭКО: АО «Х.Г.С», 1994. – 112 с.
  59. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам / Пер. с англ. – М., 1996. – 155 с.
  60. Шепель В.М. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Изд-во «Гардарики», 2004. – 352 с.
  61. Шик З. Коммуникация и пиар в организации. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2012. – 264 с.