

Электронный архив УГЛТУ

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФГБОУ ВПО «УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

С.Г. Сапегина

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Электронное издание

Екатеринбург
2015

УДК 331.1(075)
ББК 88.566.4я7
С 19

Рецензенты:

Кафедра туристического бизнеса и гостеприимства Уральского государственного экономического университета;

О.Б. Акимова – доктор филологических наук, профессор Российского государственного профессионально-педагогического университета

Сапегина С.Г.

С 19 **Деловые коммуникации:** учеб. пособие / С.Г. Сапегина. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2015. – 304 с. 1,24 Мб.
ISBN 978-5-94984-529-5

Учебное пособие посвящено теме эффективных деловых коммуникаций. Успех в профессиональной деятельности во многом зависит от обмена информацией. Это весьма актуально для профессиональных руководителей.

В учебном пособии раскрываются сущность и формы деловых коммуникаций, выявляются типичные трудности в процессе обмена информацией, рассматриваются вопросы профессиональной этики и этикета в деловых коммуникациях, изучаются правила проведения отдельных форм деловых коммуникаций, разбираются вопросы деловой переписки и описываются национальные особенности деловых коммуникаций в разных странах.

Предназначено для бакалавров направления 080200 «Менеджмент» всех профилей обучения, а также студентов и бакалавров других специальностей и направлений, изучающих данную дисциплину.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Уральского государственного лесотехнического университета.

УДК 331.1(075)
ББК 88.566.4я7

ISBN 978-5-94984-529-5

© Уральский государственный
лесотехнический университет, 2015
© С.Г. Сапегина, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
1. Деловые коммуникации	9
1.1. Понятие и виды деловых коммуникаций	9
1.1.1. Понятие и функции коммуникации	9
1.1.2. Коммуникационный процесс и его этапы	10
1.1.3. Виды деловых коммуникаций	13
Вопросы и задания	17
1.2. Модели коммуникации и их применение	18
1.2.1. Простая коммуникационная модель с обратной связью	18
1.2.2. Модель сетевого анализа коммуникационных сетей	19
1.2.3. Транзакционная модель коммуникаций	23
Вопросы и задания	24
1.3. Разновидности национального языка и функциональные стили речи	24
1.3.1. Составляющие национального языка	24
1.3.2. Лексика	31
1.3.3. Фразеология	35
Вопросы и задания	36
1.4. Вербальные и невербальные средства коммуникации	38
1.4.1. Особенности вербального общения	38
1.4.2. Невербальные средства общения	42
Вопросы и задания	55
1.5. Слушание в деловой коммуникации	56
1.5.1. Понятие эффективного слушания	56
1.5.2. Трудности в процессе слушания	61
1.5.3. Стили слушания	62
Вопросы и задания	66
2. Трудности и особенности деловых коммуникаций	70
2.1. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления	70
2.1.1. Пути и виды коммуникативных барьеров	70
2.1.2. Пути преодоления коммуникативных барьеров	78
Вопросы и задания	81
2.2. Психология поведения в процессе деловых коммуникаций	82
2.2.1. Создание благоприятного психологического климата	82
2.2.2. Создание хорошего впечатления о себе	84
2.2.3. Выслушивание собеседника как психологический прием	86
2.2.4. Постановка вопросов и техника ответов на них	87
2.2.5. Защита от некорректных собеседников	92

2.2.6. Поведение с собеседниками различных психологических типов	94
Вопросы и задания	96
2.3. Деструктивное общение и методы управления конфликтами	97
2.3.1. Корыстные формы общения	98
2.3.2. Агрессивные формы общения	99
2.3.3. Конфликтные формы общения	100
2.3.4. Методы управления конфликтами	109
Вопросы и задания	115
3. Профессиональная этика и этикет в деловых коммуникациях	116
3.1. Профессиональная этика	116
3.1.1. Основные принципы профессиональной этики	116
3.1.2. Профессионализм как нравственная черта личности	118
3.1.3. Виды профессиональной этики	119
3.1.4. Кодексы профессиональной этики	122
Вопросы и задания	124
3.2. Деловой этикет	125
3.2.1. Общее понятие об этикете	125
3.2.2. Принципы делового этикета	127
3.2.3. Речевой этикет	129
3.2.4. Основные этикетные нормы в деловом общении	138
3.2.5. Этикет деловых приемов	143
Вопросы и задания	151
3.3. Этикет в культуре внешности	152
3.3.1. Одежда для мужчин	154
3.3.2. Одежда для женщин	158
3.3.3. Аксессуары	159
Вопросы и задания	161
4. Формы деловых коммуникаций	162
4.1. Деловая беседа	162
4.1.1. Подготовка к беседе	163
4.1.2. Начало беседы	164
4.1.3. Светский разговор	165
4.1.4. Обсуждение темы беседы	168
4.1.5. Аргументирование выдвигаемых положений	168
4.1.6. Завершение беседы	169
Вопросы и задания	170
4.2. Деловые совещания	171
4.2.1. Понятие и типы совещаний	171
4.2.2. Подготовка к проведению делового совещания	172
4.2.3. Проведение делового совещания	174

4.2.4. Завершение совещания и составление протокола	176
Вопросы и задания	179
4.3. Деловые переговоры	179
4.3.1. Понятие переговорного процесса	179
4.3.2. Подготовка к переговорам	180
4.3.3. Порядок ведения переговорного процесса	183
4.3.4. Анализ итогов деловых переговоров	185
4.3.5. Техника ведения переговоров	186
4.3.6. Стили ведения переговоров	187
4.3.7. Тактика ведения переговоров	188
4.3.8. Аргументирование в переговорном процессе	191
4.3.9. Условия эффективности переговоров	192
Вопросы и задания	193
4.4. Деловой разговор по телефону	194
4.4.1. Общие правила телефонного разговора	194
4.4.2. Особенности входящих телефонных звонков	196
4.4.3. Особенности исходящих телефонных звонков	198
4.4.4. Правила общения по мобильному телефону	200
Вопросы и задания	204
4.5. Самопрезентация	205
4.5.1. Понятие «самопрезентация»	205
4.5.2. Виды самопрезентации	207
4.5.3. Первое впечатление в самопрезентации	207
4.5.4. Внешний вид в самопрезентации	209
4.5.5. Установление контакта и знакомство	211
4.5.6. Деловой этикет оратора	213
4.5.7. Невербальная коммуникация в процессе самопрезентации	214
4.5.8. Алгоритм самопрезентации	216
4.5.9. Типы эффективных деловых партнеров	217
4.5.10. Самопрезентация на собеседовании	218
Вопросы и задания	219
4.6. Презентация	220
4.6.1. Понятие и цели презентации	220
4.6.2. Подготовка к презентации	221
4.6.3. Правила проведения презентации	223
4.6.4. Типы презентации товаров и услуг	224
4.6.5. Коммуникативные приемы подхода к покупателю	226
Вопросы и задания	228
5. Особенности деловой переписки	229
5.1. Этикетные требования к деловой переписке	229

5.1.1. Общие правила деловой переписки	229
5.1.2. Деловая переписка с помощью электронной почты	233
Вопросы и задания	237
5.2. Письменные документы	238
5.2.1. Виды документов, образующих деловую переписку	239
5.2.2. Основные функции и виды деловых писем	241
5.2.3. Договор как письменный документ	242
5.2.4. Резюме	244
Вопросы и задания	246
5.3. Способы фиксации прочитанной или прослушанной информации	247
5.3.1. Конспектирование	247
5.3.2. Составление аннотации	251
5.3.3. Составление реферата	252
Вопросы и задания	254
6. Особенности межкультурной коммуникации	256
6.1. Национальные особенности делового общения	256
Вопросы и задания	257
6.2. Европейская деловая культура	257
6.2.1. Англия	257
6.2.2. Франция	259
6.2.3. Германия	260
6.2.4. Испания	262
Вопросы и задания	265
6.3. Североамериканская деловая культура	265
6.3.1. Соединенные Штаты Америки	266
6.3.2. Канада	268
Вопросы и задания	270
6.4. Деловая культура Востока и арабских стран	270
6.4.1. Япония	271
6.4.2. Корейская республика (Южная Корея)	274
6.4.3. Китай	276
6.4.4. Арабские страны	280
Вопросы и задания	285
Заключение	286
Библиографический список	288
Глоссарий	291
Указатель имен	299

ВВЕДЕНИЕ

Общение – важнейшая форма взаимодействия людей. Оно лежит в основе практически всего, что мы делаем. В жизни большинства людей процессы обмена информацией занимают до 70 % времени, а менеджеры и предприниматели расходуют на различные виды деловых коммуникаций в среднем 80-85 % своего рабочего времени.

Вопросы эффективности деловых коммуникаций для людей, профессиональная деятельность которых связана с постоянным общением с другими людьми, являются на сегодняшний день очень актуальными. Существуют профессии, коммуникативные по своей природе: менеджер, педагог, психолог, врач, маркетолог, социальный работник и др. В этих сферах деятельности эффективные коммуникации играют решающую роль, так как в рамках профессии постоянно приходится убеждать, объяснять, инструктировать, внушать и пр. Поэтому коммуникативная компетентность данных специалистов считается профессионально важной характеристикой и залогом успеха в деловых отношениях.

Цель настоящего учебного пособия – сформировать у студентов систематизированное представление о деловых коммуникациях как средстве сотрудничества, взаимодействия, обеспечения достижения целей, привить необходимые правила деловой этики и норм поведения, принятых в профессиональном сообществе, что является необходимым для их успешной будущей профессиональной деятельности.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО).

Учебное пособие предназначено для бакалавров направления 080200 «Менеджмент» всех профилей, а также обучающихся других направлений, изучающих данную дисциплину. Кроме того, издание может быть адресовано всем, кто интересуется вопросами эффективного общения.

Приведенная в достаточном количестве иллюстративная информация (примеры, результаты исследований, исторические данные, забавные сведения) делает процесс изучения данного пособия не только полезным, но и интересным.

Учебное пособие состоит из шести разделов.

Знание основ деловых коммуникаций, коммуникативных моделей, функциональных стилей речи, разновидностей национального языка, механизмов вербального и невербального воздействия, стилей продуктивного слушания стимулирует процессы самопознания и саморазвития человека в коммуникативной сфере. Этим вопросам посвящен первый раздел.

Во втором разделе рассматриваются типичные трудности деловых коммуникаций, коммуникативные барьеры и формы деструктивного

общения, особенности психологии поведения в процессе коммуникативного взаимодействия, что позволит определить пути преодоления трудностей делового общения, сформировать эффективные стили коммуникативного поведения, найти оптимальный выход из конфликтной ситуации, произвести благоприятное впечатление на партнеров и коллег.

Представление об основах профессиональной этики и требованиях этикета, без которых невозможны успешные взаимоотношения с деловыми партнерами, позволит выбрать правильную линию делового поведения и будет способствовать успеху в выбранной профессиональной деятельности. Об этом речь идет в третьем разделе учебного пособия.

Четвертый раздел посвящен изучению основных форм деловых коммуникаций, правил их подготовки и проведения. Это поможет специалистам овладеть индивидуальной системой коммуникативных техник, грамотно решать профессиональные задачи, самосовершенствоваться в коммуникативной сфере.

Умение грамотно и с учетом этических требований и норм вести деловую переписку, оформлять письменные документы, фиксировать прослушанную или прочитанную информацию будет способствовать формированию позитивного делового имиджа. Вопросы деловой переписки рассматриваются в пятом разделе.

Учет национальных вербальных и невербальных особенностей в процессе делового общения позволит установить прочные и взаимовыгодные связи с иностранными партнерами. Национальные особенности, характерные для делового общения в различных странах мира, специфика ведения переговорного процесса, общения с деловыми партнерами, приемов, визитов, обмена подарками и визитными карточками описываются в шестом разделе.

Данное учебное пособие построено таким образом, чтобы студент мог последовательно, в удобной для усвоения форме, в соответствии с рабочей программой дисциплины, усвоить необходимые знания, творчески выполнить практические задания, самостоятельно ответить на поставленные вопросы, приведенные в конце каждого раздела пособия. Материал книги можно рассматривать и как основу для самостоятельного, более глубокого изучения представленных тем.

В конце приведен список использованных в процессе работы над учебным пособием литературных источников, изучение которых поможет заинтересованным читателям глубже разобраться в отдельных вопросах деловых коммуникаций, наиболее важных для них.

Для более полного представления читателей о значении основных терминов в пособии приведен глоссарий. Представленный в конце учебного пособия указатель имен, содержит краткую информацию о некоторых известных личностях, которые упоминаются в данном издании.

1. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

1.1. Понятие и виды деловых коммуникаций

Единственная известная мне роскошь – это роскошь человеческого общения.

Антуан де Сент-Экзюпери

1.1.1. Понятие и функции коммуникации

В самом общем виде, **коммуникация** – это обмен информацией между людьми посредством использования общей системы символов (знаков).

Слово коммуникация происходит от латинского «communis», что означает «общество», «община», «общий» и родственно таким словам, как «коммуна», «коммунальный». Коммуникация или общение – это процесс достижения общего понимания.

В психологии *общение* определяется как *взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера.*

В табл. 1.1 представлено еще несколько определений понятия «коммуникация».

Таблица 1.1

Определения понятия «коммуникация»

Г. Гербнер	Социальное взаимодействие, осуществляемое с помощью сообщений
А.П. Панфилова	Специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания
И.А. Ричардс	Феномен «когда одно человеческое сознание так действует на окружающую его среду, что это влияние испытывает другое человеческое сознание, и в этом другом сознании возникает опыт, который подобен опыту в первом сознании, и вызван в какой-то мере этим первым опытом»
А.Г. Самохвалова	Сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание друг друга

Существуют три *функции* общения:

– *информационная*, заключающаяся в передаче и приеме информации как некоего сообщения, в котором имеют место два элемента: текст (содержание сообщения) и отношение к нему человека. Изменение этих составляющих существенно влияет на характер восприятия сообщения, на степень его понимания и приятия;

– *регулятивная*, направленная на организацию взаимодействия между людьми, а также на коррекцию человеком своей деятельности или состояния;

– *аффективная*, представляющая собой процесс внесения изменений в состояние людей, что возможно и при специальном (целенаправленном), и в произвольном воздействии. Потребность человека в изменении своего состояния проявляется у него как желание поделиться информацией, выговориться, излить душу и т.п.

1.1.2. Коммуникационный процесс и его этапы

В процессе коммуникации можно выделить четыре *базовых элемента*:

– *отправитель*, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

– *сообщение*, собственно информация, закодированная с помощью символов;

– *канал*, средство передачи информации;

– *получатель*, лицу, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли исходную идею.

Этапы процесса коммуникаций:

– зарождение идеи;

– кодирование и выбор канала;

– передача;

– декодирование.

1. *Зарождение идеи*. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Идея на этом этапе еще не трансформирована в слова и не приобрела другой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией.

На этом этапе, необходимо осознать – какие, именно идеи предназначены к передаче.

2. *Кодирование и выбор канала*. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого

слова, интонации и жесты (язык тела) или иные знаки, понятные адресату. Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал не пригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Если же канал не слишком соответствует идее, обмен информацией будет менее эффективным.

Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недозволённости регулярных опозданий на работу, и думает, как целесообразнее это сделать: во время легкой беседы за чашкой кофе или вызвав для разговора к себе в кабинет. Безусловно, более эффективным будет второй способ передачи информации, так как разговор за чашкой кофе скорее всего будет воспринят подчиненным, как несерьезный, а беседа в кабинете руководителя настраивает на более серьезное восприятие той же информации.

Второй этап станет более понятным, если представить его как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и использовать каналы, доступные и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит сбыта.

3. *Передача.* На этом этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке принимают за сам процесс коммуникаций.

4. *Декодирование* – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что имел ввиду отправитель, когда формулировал свою идею. Однако по ряду причин получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

В коммуникационном процессе важными являются *обратная связь* и *помехи* при обмене информацией.

Обратная связь – это реакция получателя на полученное сообщение. Она осуществляется с помощью разных сигналов: развернутое вербальное сообщение, уточняющий вопрос, кивок, удивленный взгляд, быстрый ответ по электронной почте и т.д. Обратная связь дает возможность отправителю установить, получено ли сообщение, как оно понято и вызвало ли ожидаемую реакцию. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. То есть получатель пытается передать то, что он понял из посланного ему сообщения, проходя все те же рассмотренные выше этапы.

Двусторонний коммуникативный процесс хотя и протекает медленнее, но он более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Адекватная обратная связь является залогом взаимопонимания, установления доверительных взаимоотношений. Эффективная обратная связь должна обладать следующими характеристиками:

- *адресность*: обратная связь должна даваться с учетом индивидуальных особенностей и интересов собеседника, она должна повышать его ценность и значимость, а не унижать чувство собственного достоинства;

- *конструктивность*: при обратной связи не следует давать оценок личности собеседника, а высказывать свою позицию по поводу услышанной информации;

- *полезность*: информация, предоставляемая в виде обратной связи, должна помогать собеседнику в решении его проблем;

- *своевременность*: чем быстрее осуществляется обратная связь, тем лучше;

- *ясность*: она должна осуществляться с помощью четких, однозначно понимаемых фраз;

- *достоверность*: информация, передаваемая обратной связью, должна быть надежна и отражать реальное состояние дел.

Помехи или шум. В теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Это может быть физический шум, невнимание собеседника, непонимание информации в результате недостаточности знаний в данной области, различия в мировоззрениях и восприятии, несоответствие информации конкретным условиям и т.п. Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухищряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена.

Степень искажения информации тем значительнее, чем больше число людей, через которых проходит эта информация.

В своей книге “Социодинамика культуры” французский ученый А. Моль иллюстрирует это так.

Капитан адъютанту:

“Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в пять часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые пояснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме.”

Адъютант дежурному сержанту:

“По приказу капитана завтра утром в пять часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме”.

Дежурный сержант капралу:

“По приказу капитана завтра утром в пять часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день”.

Дежурный капрал солдатам:

“Завтра в пять часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день”.

Один солдат другому:

“Завтра в самую рань, в пять часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если не будет дождливо, то это редко явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день” [1].

Здесь почти все слова остались в первоначальном изложении, но их перестановка, разное понимание привели к искажению, потере смысла.

1.1.3. Виды деловых коммуникаций

Деловые коммуникации рассматриваются как вид общения, который является нормативно одобренным, жестко регламентированным и функционирует в какой-либо социальной сфере для решения определенных задач. В конкретной профессиональной области деловое общение имеет свою специфику и называется по-разному: профессиональным, служебным, должностным, уставным.

Если сравнить деловые коммуникации и повседневные, то можно выявить различия (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Отличие деловых коммуникаций от повседневных [2]

<i>Повседневные коммуникации</i>	<i>Деловые коммуникации</i>
Происходят чаще всего стихийно, без заранее сформулированной цели	Планируются заранее и направлены на реализацию поставленных целей
Отличаются большим разнообразием обсуждаемых тем (личные, социальные, политические и др.)	Число обсуждаемых тем ограничено поставленной целью
Свободно используются разнообразные вербальные и невербальные средства общения	Проводится контроль за применяемыми средствами общения, за их соответствием нормам и правилам этикета
Носят в основном информативно-эмоциональный характер и не связаны с необходимостью принятия какого-либо решения	Носят деловой характер, предполагают анализ различных позиций, точек зрения и совместный поиск оптимального решения поставленной проблемы

Для деловых коммуникаций характерны следующие *признаки*:

- деловые коммуникации строго целенаправленны;
- регламентированы нормативными документами (положениями, приказами, уставами, распоряжениями и т.д.);
- носят функционально-ролевой характер, обусловленный необходимостью соблюдения этикета, церемоний, принятых процедур;
- иерархичны, что отражается в необходимости соблюдения субординации в отношениях между начальником и подчиненными;
- реализуются в определенных формах общения; связаны с использованием профессиональной лексики;
- атрибутивны, то есть общение происходит в специальных помещениях, с соответствующей средой, мебелью, оргтехникой, освещением и пр.

Деловые коммуникации могут быть классифицированы по ряду признаков (табл.1.3).

Коммуникации, осуществляемые с помощью *технических средств, информационных технологий*, в современных условиях приобретают важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий. Незаменимы, когда необходимо обменяться информацией с собеседниками, удаленными друг от друга, передать большой объем информации, предоставить информацию одновременно большому количеству людей и т.д.

Межличностные коммуникации осуществляются между людьми в ситуациях «лицом к лицу», при непосредственном контакте с помощью словесных и несловесных форм.

Виды деловых коммуникаций

<i>Признак классификации</i>	<i>Виды коммуникаций</i>
Субъект и средства коммуникаций	Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий. Межличностные
Формы общения	Вербальные. Невербальные
Каналы общения	Формальные. Неформальные
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	Вертикальные. Горизонтальные. Диагональные
Направленность общения	Нисходящие. Восходящие
Степень доверия в отношениях партнеров	Доверительные отношения. Официальные отношения

Вербальные коммуникации реализуются посредством устных и письменных сообщений. *Устная* передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентаций, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи. Достоинством устных коммуникаций являются быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами. По данным А. Меграбиана, лишь 7 % сообщений определены их вербальным содержанием, 93 % имеют невербальную природу, при этом 37 % определены модуляцией голоса, а 55 % – выражением лица. *Письменные* коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. В процессе чтения литературы мы изучаем историю, экономику, политику, культуру и тем самым черпаем знания из книгохранилища мировой культуры.

Невербальные коммуникации – сообщения, посланные с помощью несловесных действий (мимика, жесты, позы, взгляд, манера, голосовые вариации и пр.). Невербальные коммуникации выражают отношение к партнеру по общению, к самому сообщению, к ситуации, но не всегда однозначно и правильно интерпретируются собеседником.

Формальные коммуникации позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки, они отражают иерархическую структуру управления.

Неформальные коммуникации – это социальные контакты между людьми, отражающие выражение человеческой потребности в общении. Неформальную систему коммуникаций часто называют виноградной лозой, информация в ней может распространяться с помощью слухов (табл.1.4).

Таблица 1.4

Виды слухов и их характеристики

<i>Виды слухов</i>	<i>Краткие характеристики слухов</i>
Слух – желание	Отражает желание и надежды людей, это наиболее позитивный слух, способствующий творчеству работников
Слух – пугало	Возникает на почве страхов и опасений работников, вызывает беспокойство в коллективе, может нанести ущерб
Слух – агрессия	Продиктован агрессивностью или ненавистью, наносит урон репутации как компании, так и отдельных работников
Финальный слух	Вызван предполагаемыми в будущем действиями, длительное время ожидаемыми сотрудниками

Степень достоверности слухов разнообразна. Существуют абсолютно недостоверные слухи; недостоверные слухи с элементами правдоподобия; правдоподобные слухи, отражающие реальные факты; достоверные слухи с элементами неправдоподобия.

В деловых коммуникациях слухи могут возникать стихийно или умышленно фабриковаться, например, с целью популяризации, рекламы, стремления вызвать агрессию, конфликт и т.д.

Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первым для запланированной утечки и распространения информации или сведений типа «только между нами». (К примеру, можно использовать канал слухов для того, чтобы выявить реакцию людей на возможные изменения. Если реакция людей окажется благоприятной, то намеченное решение следует выполнять, если же нет, то рациональнее обдумать еще раз намеченную идею. Кроме того, из канала слухов руководитель подчас может узнать о надвигающихся изменениях, которые могут затронуть его отдел, и заранее подготовиться к ним).

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая слухами, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99 % слухов точны в отношении информации о самой организации.

Вертикальные коммуникации, где информация передается по вертикали, включают в себя нисходящие и восходящие. *Нисходящие коммуникации* направлены сверху вниз – от руководителя к подчиненным; *восходящие коммуникации* направлены снизу вверх – от подчиненных к руководителю.

Горизонтальные коммуникации направлены на координацию деятельности и обмен информацией между сотрудниками различных подразделений, находящихся на одном уровне иерархии.

Диагональные коммуникации осуществляются работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда передача информации между работниками организации другими способами затруднена.

Доверительные коммуникации, в ходе которых один человек доверяет другому свои мысли о важных событиях, чувства, раскрывает те или иные интимные стороны своего внутреннего мира. Доверительное общение без установления психологического контакта невозможно.

Признаками доверительного общения являются:

- прочность психологического контакта;
- отсутствие формального психологического воздействия партнеров по общению;
- уверенность партнеров в том, что доверенная ими друг другу информация не будет использована во вред;
- готовность поделиться с партнером чем-то сугубо личным, не опасаясь за последствия;
- искренность партнеров.

Официальные коммуникации направлены на развитие и поддержание контактов в целях решения оперативно служебных задач.

Вопросы и задания

1. Дайте определение понятию «коммуникация».
2. Назовите основные функции общения и раскройте их содержание.
3. Чем характеризуются отправитель и получатель информации в коммуникационном процессе?
4. Дайте характеристику этапов коммуникационного процесса.
5. Дайте определение понятиям «кодирование», «декодирование», «канал коммуникации», «символ».
6. Какой коммуникационный процесс называют двусторонним?
7. В какой форме может быть осуществлена обратная связь в коммуникационном процессе? Какая форма обратной связи наиболее эффективна, по вашему мнению, и почему?
8. Перечислите основные признаки деловых коммуникаций.
9. Какие виды деловых коммуникаций вы знаете? Поясните примерами из собственной практики.
10. Дайте характеристику различных видов слухов. Поясните с использованием примеров.
11. Известно, что попугаи могут произносить человеческие слова. Является ли разговор с говорящим попугаем коммуникацией?

1.2. Модели коммуникации и их применение

Насколько меньше происходило бы всего на свете, если бы не существовало слов.

Станислав Ежи Лец

1.2.1. Простая коммуникационная модель с обратной связью

Простая коммуникационная модель с обратной связью – одна из ранних моделей коммуникации, предложенная Г. Лассуэллом, доработанная американскими исследователями коммуникаций К. Шенноном и У. Уиверо и немецким ученым В. Трамом. В этой модели коммуникация выступает как контакт между отправителем и получателем, устанавливаемый с помощью сообщения, которое направляется по определенному каналу, кодируется и декодируется получателем; кроме того, имеется канал обратной связи и выделен результат (эффект) коммуникационного процесса – это изменения в поведении и состоянии получателя информации, которые выражаются в изменении знания получателя; в изменении установок; в изменении в видимых действиях получателя.

С помощью данной коммуникационной модели можно решать следующие научно-практические задачи в организации:

– изучать и совершенствовать информационные потоки в организации, поскольку при возникновении каких-либо нарушений в ходе обмена сообщениями (задержки, перегрузка канала и т.д.) можно проанализировать каждый определенный элемент или этап, выяснить, где именно произошел «разрыв», и попытаться устранить его;

– изучать процесс принятия управленческих решений, подбирать и создавать условия для наиболее эффективного управленческого воздействия, а также выявлять причины, мешающие принятию эффективных управленческих решений.

Наряду с положительными чертами, присущими рассмотренной модели, у нее есть ряд недостатков:

– рассматриваются только парные, а не сетевые коммуникационные связи;

– изучаются только линейные коммуникации – от источника к получателю, а не наоборот, то есть только предельно простые коммуникационные связи.

Опыт изучения процессов коммуникации в организации показывает, что в действительности коммуникации – это сложные, переплетающиеся сети, а не простое общение отправителя и получателя.

1.2.2. Модель сетевого анализа коммуникационных сетей

В середине 1970-х гг. в теории коммуникации стал применяться новый подход, позволяющий анализировать отношения между элементами в коммуникативных структурах, которые рассматривались как составляющие коммуникационных сетей. При этом каждый элемент сети служит одновременно и передатчиком, и приемником сообщений, испытывает на себе воздействие всех других элементов сети. В соответствии с этим подходом сеть может пониматься как сеть полной системы (охватывающая всех индивидов в организации); сети групп (подсистем) – от 5 до 25 человек или более; личностные коммуникационные сети (между отдельными членами организации).

Зарождение этого научного подхода, получившего название сетевого анализа коммуникаций, связывают с исследованиями социально-психологических отношений в малых группах, проводившихся А. Бавеласом (1950), Г. Ливиттом (1951), М. Шоу (1954), а также с социометрическими исследованиями реальных сетей в организациях. В ходе исследований были выявлены два типа коммуникационных сетей – радиальные и взаимосвязанные (табл. 1.5), присущие любой организации.

Таблица 1.5

Типы личностных коммуникационных сетей

<i>Тип</i>	<i>Содержание</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Радиальные	Сети, в которых индивиды взаимодействуют с другими, не контактирующими друг с другом лицами	Увеличение степени открытости. Большая информационная сила	Неустойчивость
Взаимосвязанные	Сети, в которых те, кто связан с данным индивидом, также взаимодействуют друг с другом	Устойчивость. Постоянный, эффективный обмен информацией между членами сети	Закрытость. Могут создавать барьеры для свободного перетекания информации в организации

Радиальные сети характеризуются, прежде всего, взаимодействием различных подразделений или малых групп, осуществляемым через отдельных своих членов. Такие сети характеризуются непостоянными, однако, весьма полезными для группы и организации в целом связями. Например, член малой группы осуществляет обмен информацией с другими малыми группами. Если данный индивид делится конфиденциальной информацией, возможны напряженность и конфликты; но, в тоже время,

это путь для проникновения деловой информации, необходимой для нормального функционирования подразделения. Организация будет успешной только в том случае, если все подразделения объединены функциональными связями. Поэтому создание радиальных сетей в организации является одной из важных задач ее руководства.

Взаимосвязанные сети характеризуются устойчивыми связями внутри малой группы. С точки зрения получения и обработки деловой информации группа с взаимосвязанной сетью считается самодостаточной. Благодаря многочисленным контактам между членами малой группы, постоянному обмену информацией и возможности ее быстрой проверки, члены группы пренебрегают внешними связями с другими группами и подразделениями и с недоверием относятся к получаемой извне информации, границы членства в группе становятся более жесткими. Такое состояние группы в конечном итоге отрицательно сказывается на процессах интеграции в организации, не способствует распространению и принятию норм корпоративной культуры. Разобщенность и недоверие – характеристики организации, в которой присутствуют в основном взаимосвязанные коммуникационные сети.

Коммуникационные сети в малых группах могут иметь различные конфигурации, что оказывает значительное влияние на процессы коммуникации и поведение членов организации. Рассмотрим некоторые **конфигурации сетей в малых группах**.

Различают централизованные и децентрализованные конфигурации сетей.

- **Централизованные сети** коммуникаций характеризуются тем, что в них один из членов группы имеет преимущественное право на получение и передачу информации.

Различают следующие виды централизованных коммуникационных сетей (рис. 1.1):

– **фронтальная сеть** (рис. 1.1, а), которая характеризуется тем, что ее участники непосредственно находятся рядом и, не вступая в прямые контакты, могут все же видеть друг друга. Это позволяет им в какой-то степени учитывать поведение и реакции других членов группы в совместной деятельности. Типичным примером фронтальной структуры является та, которая образуется в классе на уроке, или при проведении деловых совещаний;

– **радиальная сеть** (рис. 1.1, б), отличается от фронтальной тем, что участники группы не могут непосредственно воспринимать, видеть или слышать друг друга и обмениваются информацией только через центральное лицо. Это затрудняет отдельному члену группы возможность учитывать поведение и реакции остальных, зато позволяет ему работать вполне самостоятельно, независимо, до конца выявляя собственную индивидуальную позицию. Например, при проработке отдельных направлений проекта,

его руководитель или координатор может обсуждать те или иные решения по данному проекту с каждым участником группы отдельно, например, у себя или у него в кабинете.

– *иерархической сети* коммуникаций (рис. 1.1, в) отличаются наличием нескольких, не менее двух, уровней соподчинения участников, причем часть из них может непосредственно видеть друг друга в процессе совместной деятельности, а часть нет. Межличностное общение каждого при этом ограничено и коммуникации могут осуществляться в основном между двумя располагающимися рядом уровнями соподчиненности. Например, начальник цеха дает распоряжение мастеру участка, тот в свою очередь, получив распоряжение, собирает своих подчиненных и ставит перед каждым из них его непосредственную задачу.

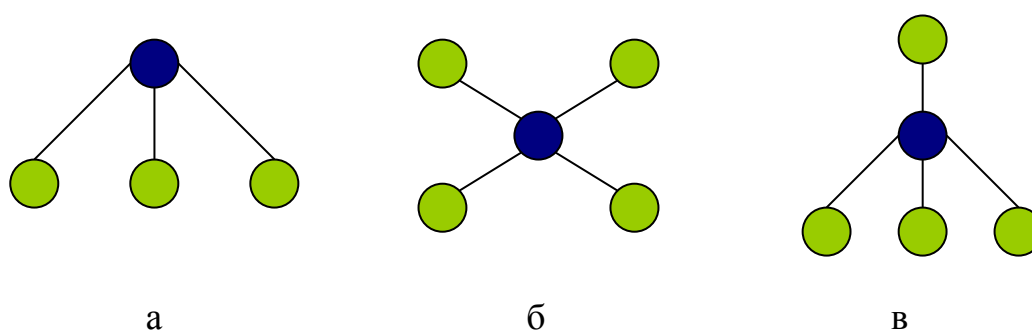


Рис. 1.1. Конфигурации централизованных коммуникационных сетей:
а – фронтальная; б – радиальная; в – иерархическая

• *Децентрализованные коммуникационные сети* отличаются от централизованных тем, что в них все участники группы имеют равные возможности в процессе передачи или получения информации. Также как и централизованные, децентрализованные сети имеют несколько разновидностей (рис. 1.2), примерами являются приведенные ниже варианты.

– *цепной вариант сети* коммуникаций (рис. 1.2, а) представляет собой такую систему общения, в пределах которой межличностное взаимодействие осуществляется по цепочке. Каждый из участников, за исключением двух крайних, может взаимодействовать с двумя соседями, а те, кто занимает крайние позиции, только с одним. Эта структура общения характерна, например, для конвейерной работы, получившей широкое распространение в промышленности.

– *круговая сеть* коммуникаций (рис. 1.2, б) отличается от цепной. Во-первых, здесь одинаковыми возможностями располагают все без исключения члены группы. Во-вторых, имеющаяся в их распоряжении информация может циркулировать между членами группы, дополняться и уточняться. В-третьих, находясь лицом к лицу, участники такой структуры коммуникаций могут непосредственно наблюдать за реакциями друг друга и учитывать их в своей работе.

Все рассмотренные выше варианты сетей коммуникаций в группе в той или иной степени ограничены. В одних участники располагают неравными возможностями вступления в непосредственное общение с остальными, в других, эти возможности равны, но, тем не менее, ограниченные;

– *полная или неограниченная сеть* (рис. 1.2, в) – коммуникационная сеть, где никаких препятствий для межличностного общения участников нет.

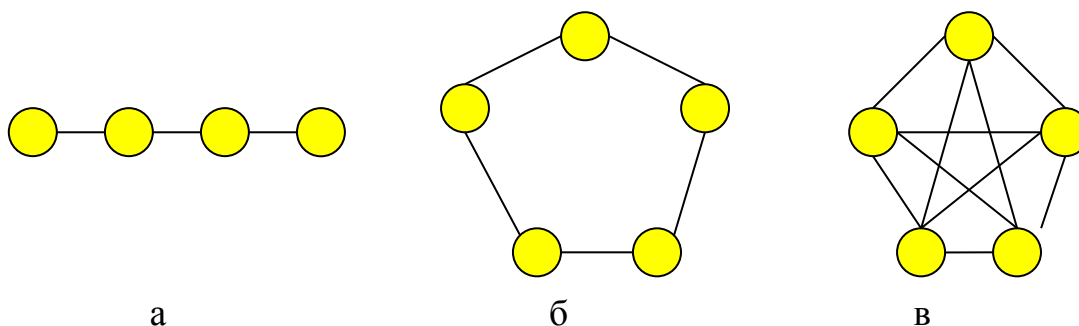


Рис. 1.2. Конфигурации децентрализованных коммуникационных сетей:
а – цепная; б – круговая; в – полная

В целом можно сказать, что в сетевой модели, коммуникация рассматривается как совокупность большого числа сетей, частично совпадающих и взаимосвязанных так, что они образуют общую организационную сеть, состоящую из меньших, относительно обособленных сетей. При этом главная задача, решаемая с помощью сетевого подхода, состоит в выявлении полных коммуникационных сетей (формальных и неформальных), исследовании их положения и условий существования в организации, а также возможного дублирования при передаче информации. Такой подход позволяет ответить на следующие вопросы:

– правильно ли организация разбита на структурные составляющие (подразделения и службы)?

– какие механизмы эффективны для координации действий работников?

– достаточно ли в организации должностей (функциональных ролей) для регулирования, фильтрации и связывания информационных потоков, передачи идей и технологий?

Сетевой анализ позволяет понять также динамику коммуникационных процессов и особенности поведения членов организации, так как нередко сети в организации возникают спонтанно (в результате появления новых целей и в ходе повседневного общения членов организации) и постоянно меняются.

Вместе с тем использование модели сетевого анализа коммуникационных сетей сопровождается рядом трудностей, обусловленных тем, что при анализе взаимосвязей между подразделениями и индивидами в организации возникает сложная картина, напоминающая густую паутину,

вследствие чего осложняется поиск оптимальных путей передачи информации. Единственный способ избежать этих затруднений – выделение значимых связей, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность организации, однако при этом возникает опасность не заметить скрытые коммуникационные связи, которые могут изменить поведение работников и повлиять на деятельность социальных групп в организации.

1.2.3. Трансакционная модель коммуникаций

Трансакционная модель коммуникаций основана на предположении о том, что каждый член организации, вступая в контакты с другими индивидами, обладает ограниченным «набором» состояний своего Я. Выбор определенного состояния придает взаимодействиям конкретный смысл и содержание.

При межличностной коммуникации каждый индивид может вести себя по-разному в соответствии с одним из трех основных состояний Я:

1) состояние Я – «родитель». Такое состояние характерно для руководителей, лидеров, экспертов при их взаимоотношениях с остальными членами социальной группы или подразделения в организации. При общении, в этом случае, преобладают указания, наставления, инструкции;

2) состояние Я – «взрослый», прежде всего определяет оценку ситуации общения, признания за партнером знаний, опыта и способностей. В основном, отличается стремлением к равному диалогу и равноценным социальным обменам;

3) состояние Я – «ребенок». Состояние характеризуется стремлением к игре, развлечению, к восприятию указаний «взрослого», стремлением избежать ответственности, нежеланием самостоятельно решать поставленную задачу.

При этом процесс взаимного обмена информацией может быть:

а) параллельным, когда посылаемая информация влечет за собой уместную, естественную, ожидаемую реакцию, а процесс коммуникации протекает гладко, без напряжения, на основе взаимопонимания;

б) пересекающимся, когда стороны обмениваются информацией, но имеют разные позиции, неадекватно воспринимают внутреннее состояние партнера, что обуславливает напряженность в отношениях и далее – разрыв соглашений, отказ от общения и социально-психологические конфликты.

Трансакционная модель полезна при выявлении возможных преград в коммуникационных процессах, выборе форм оптимального поведения при взаимодействиях в различных ситуациях, при профилактике социальных конфликтов и ситуаций напряженности, поиске возможностей для изменения поведения партнера в ходе обмена информацией. Применение этой модели позволяет руководителю корректировать собственное поведение при контактах с подчиненными. Однако анализ трансакций касается

только межличностных коммуникаций и не может служить основой для анализа коммуникационных сетей организации [3].

Вопросы и задания

1. В чем суть простой коммуникационной модели с обратной связью? Какие научно-практические задачи в организации она позволяет решать?
2. Каковы недостатки простой коммуникационной модели с обратной связью?
3. Назовите разработчиков простой коммуникационной модели с обратной связью?
4. Дайте характеристику модели сетевого анализа коммуникационных сетей.
5. Чем характеризуются радиальные и взаимосвязанные типы личностных коммуникационных сетей?
6. В чем сходство и различие централизованных и децентрализованных сетей коммуникаций?
7. Приведите примеры различных видов централизованных и децентрализованных коммуникационных сетей.
8. Каковы преимущества и недостатки модели сетевого анализа коммуникационных сетей?
9. Опишите транзакционную модель коммуникаций. В чем заключаются преимущества и недостатки данной модели?

1.3. Разновидности национального языка и функциональные стили речи

*Людей распознают по выговору,
как монету по звуку.*

Марк Фабий Квинтилиан

1.3.1. Составляющие национального языка

Язык как основное средство человеческого общения существует только в обществе людей. Язык – это прежде всего социальное явление, поэтому он не может не испытывать влияния социальных факторов. Все изменения общественной структуры отражаются в языке. Любое общество неоднородно по своему составу: люди различаются по своему социальному положению, уровню образования, месту жительства, возрасту, полу и т. д. Можно заметить различия, существующие в речи городских и сельских жителей, людей с высшим образованием и малограмотных людей и т. д. Но этим социальная дифференциация языка не ограничивается. Все знают, что

в речи людей, имеющих одну профессию, встречаются слова, не понятные «непосвященным», – это профессиональный жаргон. А в некоторых случаях различия в языке людей зависят еще и от их пола.

Например, в языке индейцев Яна (Северная Калифорния) мужчины называют какой-либо предмет одним словом, а женщины – другим. В Японии речь девушек гораздо более богата и разнообразна, чем речь юношей, потому что это является необходимым требованием к образованию девушки при подготовке ее к семейной жизни.

Чтобы производить хорошее впечатление, добиваться успеха в делах, необходимо знать особенности функционирования языка в обществе, а также нормы, свойственные каждой разновидности языка.

Язык любого народа, взятый в совокупности присущих ему черт, отличающих его от других языков, называется *национальным*, языком. Говоря о национальном языке, мы имеем в виду русский, английский, немецкий, французский и др.

В каждом национальном языке выделяются следующие основные разновидности: *литературный язык, территориальные диалекты, просторечие, жаргоны*.

Литературный язык – это основное средство коммуникации между людьми одной национальности. Для него характерны два основных *свойства*: обработанность и нормированность.

- *Обработанность* литературного языка возникает в результате целенаправленного отбора всего лучшего, что есть в языке. Этот отбор осуществляется в процессе использования языка, в результате специальных исследований учеными-филологами, писателями, общественными деятелями.

- *Нормированность* выражается в том, что употребление языковых средств регулируется единой общеобязательной нормой. Если бы не было единой языковой нормы, то в языке могли бы произойти такие изменения (например, в лексике), что люди, живущие в разных концах России, перестали бы понимать друг друга.

Основные требования, которым должен соответствовать литературный язык, – это его единство и общепонятность. Другие разновидности общенародного языка не отвечают указанным требованиям.

Современный русский литературный язык многофункционален. Использование тех или иных языковых средств зависит от типа коммуникации. Поэтому *литературный язык* делится на две функциональные разновидности: *разговорную* и *книжную*. В соответствии с этим выделяются разговорная речь и книжный язык.

Разговорная речь или разговорная разновидность литературного языка, используется в ситуациях непринужденного общения. Основные черты, свойственные разговорной речи:

- устная форма выражения;
- реализация преимущественно в виде диалога;
- неподготовленность, незапланированность, самопроизвольность;
- непосредственность контакта между собеседниками.

Норма в разговорной речи представляет собой результат речевой традиции, определяемой уместностью употребления выражения в той или иной ситуации.

В зависимости от того, насколько четко, тщательно произносятся слова, в устной разговорной речи различают три стиля произношения: *полный, нейтральный, разговорный*.

Полный стиль характеризуется отчетливой артикуляцией, тщательным произнесением всех звуков, неторопливым темпом. Образцы этого стиля можно услышать в публичных выступлениях опытных ораторов, в речи профессиональных дикторов радио и телевидения.

Нейтральный стиль характеризуется достаточно отчетливой артикуляцией, но одновременно и некоторой редукцией звуков (то есть «проглатыванием», сокращением). Темп речи – более быстрый, средний. Деловые беседы, переговоры и тому подобные ситуации делового общения, как правило, ведутся в нейтральном стиле.

Разговорный стиль – это способ произнесения, свойственный ситуациям общения в быту, в непринужденной обстановке. Этому стилю присущи нечеткая артикуляция, «проглатывание» звуков и слогов, быстрый темп.

Различия между стилями можно продемонстрировать на примере слова «шестьдесят»: [шестьдесят] – полный стиль; [шши-сят] – нейтральный; [шсят] – разговорный.

Книжный язык – вторая функциональная разновидность литературного языка. Его основные черты – письменная форма выражения и реализация преимущественно в виде монолога. Именно из-за письменной формы выражения эта функциональная разновидность и получила название «книжный язык», то есть язык, используемый в книгах.

Главное свойство книжного языка – свойство сохранять текст и тем самым служить средством связи между поколениями. Все виды не прямой коммуникации осуществляются с помощью книжного языка. В нем есть все средства, необходимые для разнообразных целей коммуникации, для выражения абстрактных понятий и отношений.

Поскольку книжный язык обслуживает разные сферы жизни общества, он подразделяется на *функциональные стили* – разновидности книжного языка, которые свойственны определенной сфере человеческой дея-

тельности и обладают определенным своеобразием в использовании языковых средств.

В книжном языке существуют три основных функциональных стиля: *научный, официально-деловой, публицистический.*

Научный стиль характеризуется отвлеченностью, строгой логикой изложения, избытком специальных терминов, определенными особенностями синтаксиса. В нем используется преимущественно книжная, специальная, а также стилистически нейтральная лексика. В научном стиле выделяют следующие жанры: статья, монография, диссертация, учебник, рецензия, обзор, аннотация и др.

Официально-деловой стиль отличается точностью формулировок, безличностью и сухостью изложения, высокой стандартностью, большим количеством устойчивых оборотов, клише (например, *вменить в обязанность, ввиду отсутствия, принять меры* и т. д.). В этом стиле существует большое количество жанров: закон, резолюция, нота, договор, инструкция, объявление, жалоба и др.

Публицистический стиль характерен для средств массовой информации. Его специфичность состоит в сочетании двух функций языка: информационной и агитационной (с целью воздействия на читателя). Он характеризуется использованием экспрессивно-оценочной лексики (наряду с нейтральной и общефункциональной), а также фразеологии. Выделяют следующие жанры публицистического стиля: передовая статья, доклад, очерк, репортаж, фельетон и др.

Язык художественной литературы существует в национальном языке наряду с перечисленными стилями. Иногда его относят к четвертому функциональному стилю книжного языка. Для художественной речи характерна возможность использования всех языковых средств – не только слов и выражений литературного языка, но и элементов просторечия, жаргонов, территориальных диалектов. Автор художественного текста использует эти средства для выражения идеи произведения, придания тексту экспрессивности, отражения местного колорита и т. п.

Территориальные диалекты – это разновидности общенародного языка, употребляемые в качестве средства общения с людьми, связанными тесной территориальной общностью.

В национальном русском языке выделяются три группы территориальных диалектов: северорусские, южнорусские и среднерусские. Они отличаются от литературного языка и друг от друга рядом особенностей в фонетике, грамматике и лексике.

Северорусские диалекты распространены к северу от Москвы, на территории Ярославской, Костромской, Вологодской, Архангельской, Новгородской и некоторых других областей. Им присущи следующие особенности:

– *оканье* – произношение звука [o] в безударном положении, там, где в литературном языке произносится звук [a];

- *цоканье* – неразличение звуков [ц] и [ч];
- стяжение гласных при произношении личных окончаний глаголов: [знааш], [знаш] вместо *знаешь*, [понимат] вместо *понимает* и т. п.;
- совпадение формы творительного падежа множественного числа существительных с формой дательного падежа: «*пошли за грибам да за ягодам*», вместо «*пошли за грибами да за ягодами*» и т. п.

Южнорусские диалекты распространены к югу от Москвы, на территориях Калужской, Тульской, Орловской, Тамбовской, Воронежской и некоторых других областей. Им присущи следующие особенности:

- *аканье* – неразличение звуков [о] и [а] в неударных слогах;
- *яканье* – произношение звука [я] после мягкого согласного на месте буквы *е* в неударных (предударных) слогах: [нясу], вместо *несу*, [бьяда], вместо *беда* и т. д.;
- особое произношение звука [з];
- произношение звука [т] как мягкого [т] в глагольных формах: [идёть] вместо *идёт*, [поють] вместо *поют* и т. д.;
- произношение согласного [к] как мягкого в словах типа *бочка, Танька*.

Среднерусские диалекты занимают промежуточное положение между северно- и южнорусскими. Они используются между районами распространения северных и южных диалектов. Им присущи и севернорусские, и южнорусские диалектные особенности: звук [з] взрывной, звук [т] твердый, как в севернорусских диалектах; *аканье*, как в южнорусских диалектах.

Отличительные особенности среднерусских диалектов:

- *иканье* – произношение звука [и] на месте букв *я* и *е* в предударном слоге: [питух] вместо *петух*, [питак] вместо *пятак* и т. п.;
- произношение звука [ш] долгого мягкого на месте буквы *щ* или сочетаний *сщ, сч* (например, в словах *щука, счастье, расщелина* и др.);
- произношение звука [ж] долгого мягкого на месте сочетаний *жж, зж* (например, в словах *жужжать, брызжет* и др.).

Названные территориальные диалекты имеют и свои лексические особенности, например, приспособление, которым берут сковородку, в одних местах называют «сковородником», в других – «чапельником», в третьих – «чепелой», «цаплей» или «печником». Человеку, не владеющему диалектной лексикой, иногда бывает очень трудно понять истинное значение слов.

Вот, например, короткий отрывок из книги «Вятская элегия» П.Л. Яковлева, писателя, друга А.С. Пушкина, который записал разговор двух крестьян:

«Штее у тея?» – «Шоры!» – «Лонские?» – «Лонские лониста запроданы». – «А есть ли у тебе селюшки?» – «Нет, парень, всех запродам», – «Да ште у тея талы-то покраснели?» – «Да ште! После комухи, знашь!» – «Ну прости, родимой: пойти купить мелу!»

А вот «перевод» этого диалога на литературный язык:

«Что это у тебя?» – «Индейки!» – «Прошлогодние?» – «Прошлогодние в прошлом году проданы». – «А есть ли у тебя цыплята?» – «Нет, всех продал». – «Да что у тебя глаза-то покраснели?» – «Да что! После лихорадки, знаешь!» – «Ну прощай, дорогой: пойти купить дрожжей!».

В наши дни диалекты разрушаются под напором литературного языка, который с помощью средств массовой информации проникает в самые отдаленные районы. Однако отдельные диалектные особенности (прежде всего фонетические) у человека, носителя того или иного диалекта, сохраняются в течение всей его жизни и могут быть устранены только в результате целенаправленных занятий.

Просторечие – еще одна разновидность общенародного русского языка. В отличие от местных диалектов, которые территориально ограничены, просторечие не имеет прикрепленности к какому-то определенному месту – это речь городского малообразованного населения, не владеющего нормами литературного языка.

Просторечие сложилось в результате смешения разнодиалектной речи в условиях города, куда издавна переселялись люди из различных сельских районов России. Основная черта просторечия – *анормативность*, то есть отсутствие в речи норм литературного языка: здесь возможно все, что существует в системе языка, но без какого бы то ни было нормативно обусловленного отбора.

Современное русское просторечие имеет следующие характерные черты.

В области произношения:

- смягчение согласных перед мягкими гласными: *коньфеты, кирпич* и т. д.;
- твердое произношение [р] в словах: *капрызный, принцесса* и т. п.;
- вставка звука между гласными: *радиво, какаво*;
- вставка гласного между согласными: *жизинь, рубель*;
- уподобление согласных друг другу: *боисся* (вместо *боишься*);
- расподобление согласных: *дилектор* (вместо *директор*), *колидор* (вместо *коридор*), *транвай* (вместо *трамвай*).

В области морфологии:

- выравнивание согласных в основе слова при спряжении: *хочу – хочут, пеку – пекешь* и т. д.;
- смешение родов существительных: *съем всю повидлу; какой яблоч кислый!* и т. д.;
- смешение падежных форм одного слова: *у сестре, у маме*;
- окончание *-ов* в родительном падеже множественного числа: *много делов, нет местов, пришел от соседев*;
- склонение несклоняемых существительных: *без пальта, кина не будет*.

В области синтаксиса:

- полная форма прилагательного или причастия в составе именного сказуемого: *я не согласная; ты мне не нужный; обед уже приготовленный;*
- употребление деепричастий на *-миши* в функции сказуемого: *он выпимши; я не спамши;*
- употребление дательного падежа вместо родительного с предлогом: *мне живот болит;*
- несклоняемость числительных: *время – без десять три;*
- несклоняемость существительных: *сколько время? время нету* (вместо *времени*).

В области лексики:

- использование слов, обозначающих степень родства при обращении к незнакомым людям: *папаша, браток, дочка, сестренка*, а также слов *мужчина, женщина;*
- употребление существительных с уменьшительными суффиксами: *вам чайку? височки побрить?;*
- замена некоторых слов, которые ложно понимаются как грубые: *отдыхать* (вместо *спать*), *выразаться* (вместо *ругаться*), *кушать* (вместо *есть*);
- использование эмоциональной лексики в «размытом» значении: *наяривать, шпарить, откалывать, чесать* (*дождь шпарит; он шпарит на гитаре; она по-английски здорово шпарит*).

Жаргон (или арг) – это речь людей, составляющих обособленные группы, или людей, которых объединяет общая профессия. Жаргоны не представляют собой целостной системы. Грамматика в них та же, что и в общенациональном языке. Специфика жаргонов заключается в их лексике. Многие слова в них имеют особое значение и иногда по форме отличаются от общеупотребительных.

Профессиональные жаргоны используются людьми одной профессии, главным образом при общении на производственные темы. В жаргоне летчиков низ фюзеляжа самолета называется *брюхом*, фигуры высшего пилотажа – *бочкой, горкой, петлей*; в речевом обиходе медиков слова *зеленка, касторка, уколы* являются жаргонными.

Социальный жаргон – это речь какой-либо социально обособленной группы людей. Часто возникновение социального жаргона диктуется потребностями функционирования и жизнеобеспечения какой-либо социальной группы людей [4].

Социальный жаргон характерен для политиков, проституток, студентов, домохозяек и даже детсадовцев. Да что далеко ходить, почти в каждой семье есть свои оригинальные словечки, смысл которых недоступен для других.

Примером может служить существовавшее в дореволюционной России аргю офеней – бродячих торговцев мелким товаром, коробейников. Случалось, что на коробейников нападали, отбирали у них деньги и товар, поэтому они вынуждены были скрывать свои намерения и действия от посторонних. Помогал им в этом специально выработанный «язык», непонятный окружающим. Отсюда и пошло приватизированное блатными выражение «болтать по фене» [5].

Некоторые элементы нищенского, воровского и офенского жаргонов сохранились и в наше время, а кое-какие слова перешли в общеупотребительные, потеряв жаргонную окраску и претерпев семантические изменения: *двурушник* (у нищих так назывался тот, кто собирал милостыню двумя руками), *липа* (фальшивка), *жулик*, *шустрый* и др.

В современном русском языке нет таких жаргонов, которые создавались бы со специальной целью зашифровать способ общения. Сейчас распространены такие групповые жаргоны, которые отражают специфические объединения людей по интересам (болельщики, автолюбители, коллекционеры и т. д.). Во многих языках существуют молодежные жаргоны: школьные и студенческие, для которых характерно переиначивать формы и смысл слова с целью создания выразительных, эмоционально окрашенных средств (*предки, шпора, хвост, клево*) [4].

1.3.2. Лексика

Лексика – это совокупность слов данного языка, его словарный состав. Поскольку национальный язык имеет несколько разновидностей, лексика также неоднородна по своему составу – в ней выделяются три слоя:

- ***стилистически нейтральные слова***, которые употребляются во всех разновидностях языка и при всех типах коммуникации;
- ***стилистически окрашенные слова***, которые употребляются в какой-либо разновидности языка или функциональном стиле речи;
- ***эмоционально окрашенные (экспрессивно-оценочные) слова***, которые выражают эмоции говорящего, его отношение к предмету речи.

В соответствии с этим в словарях русского языка почти для каждого слова приводятся *словарные пометы*, указывающие, к какому слою лексики оно относится: умереть (*нейтр.*) – помереть (*разгов.*) – скончаться (*книжн.*) – загнуться (*жарг.*).

Частота употребления слов в речи бывает разной. С этой точки зрения в языке различают активную и пассивную лексику.

Вот некоторые цифры. В русском языке около 350 тысяч слов, в любом большом одномтомном словаре их не более 100 тысяч, знает средний человек не более 15 тысяч (это так называемый пассивный словарный запас), а употребляет лишь 3-5 тысяч (активный словарный запас).

Знать вообще все слова языка невозможно. Однако словарный запас различных людей различен.

Активный словарный запас Пушкина превышал среднюю норму внятеро и составлял 21 тысячу слов. Это до сих пор один из лучших показателей среди всех писавших и пишущих по-русски. А один из англоязычных рекордсменов, естественно, Шекспир.

Активная лексика широко употребляется в речи, пассивная – включает слова, которые не являются общеупотребительными в силу разных причин (узкоспециальные термины, устаревшие слова).

Среди *устаревших* слов принято различать *историзмы* и *архаизмы*.

Историзмы – это слова, вышедшие из употребления в связи с исчезновением обозначаемых ими понятий, например бердыш (топор с лезвием в виде полумесяца), братина (ковш для питья), городничий, дворня и т. п.

Архаизмы – это устаревшие слова, вышедшие из активного употребления, вместо них в современном русском языке употребляются другие слова, например око (глаз), вотще (напрасно), вящий (большой) и т. п.

Неологизмы – новые слова, появляющиеся в языке, сначала они входят в пассивную лексику, однако, как правило, очень быстро переходят в состав активной лексики в связи с частотностью обозначаемого ими явления или частотностью употребления [4].

Насчет того, откуда новое в языке появляется, вопрос интересный. Источники могут быть весьма разнообразны. Например, под влиянием Бивеса и Батхеда, вдохновивших русских переводчиков анимационного фильма, у наших подростков любимыми выражениями стали «баклан», «телка», «типа того», где баклан – не птица, телка не корова, а типа того – универсальное объяснение всего. Придумали мультфильм образованные американцы (в шутку), русский перевод был адекватным, и массы подхватили [5].

Состав лексики русского языка постоянно развивается и растет. У слов появляется новый смысл, меняется произношение и ударение, они рождаются и умирают.

«Отстой» – это теперь не только осадок, а вообще все плохое и стрёмное. Умерла «лепота», родится «отпад» (оба слова по-своему обозначают хорошее, но современное – покруче). Кстати, и «отстой» и «отпад» уже стали выглядеть несколько старомодно [5].

Творит язык, а вернее, экспериментирует с ним и утверждает языковые правила народ. Он меняет нормы, делает удобным для себя произношение, ударение, вводит в обиход всякие несловарные вольности и непри-

стойности, обкатывает лингвистические изобретения журналистов и писателей. И когда новое становится массовым и общеупотребимым, интеллигенция фиксирует изменения, в том числе в словарях, и эту норму какое-то время пытаются удержать.

Слова, входящие в состав лексики современного русского языка, различны по своему происхождению. Внутри каждого из слоев лексики они различаются между собой происхождением и временем появления в языке.

В качестве примера можно привести следующие привычные для всех слова нейтральной лексики: школа – заимствовано в XIV в. из латинского языка, в свою очередь заимствовавшего это слово из греческого языка; тетрадь – заимствовано в XI в. из греческого языка, буквально означает «четвертая часть листа»; урок – древнерусское слово; учитель – общеславянское; бумага – заимствовано в XV в. из итальянского языка; портфель – недавнее заимствование из французского; карандаш – заимствование из тюркских языков; книга – общеславянское слово [4].

В различные исторические эпохи в связи с бурным развитием контактов с другими нациями в русском языке появилось много иностранных слов, которые называют **иноязычными**, или заимствованными. Процесс заимствования слов продолжается до настоящего времени. Большинство появившихся слов связано с возникновением новых понятий, предметов, явлений (радио, телефон, телевизор и т. д.). В целом заимствование иноязычной лексики способствует обогащению синонимической системы русского языка, формированию международной терминологии, то есть служит развитию лексического состава. Так, значительную часть заимствованной лексики составляют **интернационализмы**, то есть слова, представленные в различных, причем не ближайших родственных языках (ассоциация, бюрократия, гуманный, демонстрация, индустрия, коммунизм, мораль, паника, профессия и др.). Специфика интернационализмов состоит в том, что у них как бы нет родины, то есть трудно указать язык, из которого они непосредственно заимствованы. Однако все они, как правило, восходят к латинским словам и поэтому часто употребляются в качестве терминов.

Другой тип иноязычных слов – **экзотизмы**, то есть иноязычные по происхождению наименования вещей и понятий, свойственных жизни и культуре того или иного народа. Обычно это названия обрядов, обычаев, предметов быта, домашней утвари, одежды, денежных единиц: крузейро – денежная единица Бразилии, кеб – одноконный экипаж в Англии и др.

Большинство иноязычных слов употребляется преимущественно в книжном языке, в научной и технической литературе. В бытовой речи употребление иностранных слов часто не является необходимостью, особенно если имеются близкие по смыслу русские слова.

Например, вместо лимитировать более уместным является глагол ограничивать, вместо коррективы – поправки, вместо дефицит времени – нехватка, недостаток времени и т. п.

Иноязычные слова, которые используются вместо обиходных русских слов в тех случаях, когда их использование не соответствует ситуации общения, называются *варваризмами*: *анонс* (вместо *объявление*), *шоу* (вместо *представление*), *презент* (вместо *подарок*), *тинейджер* (вместо *подросток*) и т. п.

Конечно, не следует избегать иноязычных слов только потому, что они иностранные. Многие из них более точно и ярко отражают суть обозначаемого предмета или явления.

Еще Л.Н. Толстой писал, что незачем говорить «самоподы-мальщик» вместо лифт или «дальнеговорильня» вместо телефон, но там, где русское слово оказывается более точным, надо его находить.

Активное внедрение варваризмов в русский язык началось в конце XVIII – начале XIX в. Прочно вошли в нашу речь такие заимствованные из французского языка слова, как *тет-а-тет*, *авантажный*, *моветон*. Новый толчок этот процесс получил в начале XX в. в поэзии футуристов.

Была даже написана пародия на стихи И. Северянина – «перевод» известных строк А.С. Пушкина («Зима! Крестьянин, торжествуя, на дровнях обновляет путь») на язык эгофутуристов: «Зима! Пейзанин, экстазуя, ренувелирует шоссе» [4].

Часто иностранные слова употребляют не к месту и не впопад. Это связано с непониманием или искажением их смысла. Такие случаи, с одной стороны, мешают правильному пониманию смысла, а с другой, могут вызвать негативную оценку интеллектуального и культурного уровня говорящего, явиться основой для насмешек.

Например, сейчас в рекламных объявлениях можно прочесть об «элитных курортах» или «элитной одежде», в то время как слово элитный может сочетаться только со словами, обозначающими породы животных или виды растений. В значении же «высшего качества» следует использовать прилагательное элитарный.

Общий культурный уровень человека характеризуется, в частности, тем, насколько хорошо он владеет лексикой, то есть чувствует тонкие оттенки значения слова, знает его принадлежность к тому или иному стилю речи, а также его стилистические синонимы.

Стилистическими синонимами называют слова, одинаковые или близкие по значению, но различающиеся сферой употребления, то есть принадлежностью к определенному функциональному стилю речи или разновидности языка.

Несколько стилистических синонимов образуют *стилистический ряд*, основу которого составляет стилистически нейтральное слово. В этот ряд могут входить слова, принадлежащие к различным слоям лексики и приносящие дополнительные смысловые оттенки в основное значение слова.

*В качестве примера можно привести стилистический ряд, образованный от стилистически нейтрального слова **дом**: здание (книжное) – строение (специальное) – хата (диалектное) – изба (просторечное) – хаза (жаргонное) – вигвам (экзотизм) – хауз (варваризм) – домик (ласкательное) – домишко (пренебрежительное) – домище (неодобрительное) – хибара (презрительное).*

Тем, кто хочет усовершенствовать свои знания русского языка и развить чувство стиля, рекомендуется выполнять упражнения по подбору стилистических синонимов к различным словам. Это облегчит задачу в выборе слов в различных ситуациях речевого общения и поможет достичь коммуникативной цели [4].

Часто в качестве синонимов могут выступать сочетания нескольких слов, которые придают речи образность и выразительность и имеют также различную стилистическую окраску. Это – фразеологизмы.

1.3.3. Фразеология

Фразеология – это совокупность устойчивых идиоматических выражений, или фразеологизмов.

Фразеологизм – это семантически несвободное сочетание слов, которое воспроизводится в речи как нечто единое с точки зрения смыслового содержания и лексико-грамматического состава: *птица высокого полета* – «знаменитость», *кровь с молоком* – «цветущий», *сломя голову* – «быстро» и т.д.

Фразеологизмы широко используются как в устной, так и в письменной речи. Большая их часть стилистически окрашена и может быть отнесена к двум основным стилям: книжному и просторечно-разговорному.

К *книжному* стилю принадлежат фразеологизмы типа *глас вопиющего в пустыне* (напрасный призыв), *повергнуть в прах* (уничтожить до основания), *притча во языцех* (предмет всеобщих разговоров), *ящик Пандоры* (источник несчастий, бедствий) и др.

Разговорные фразеологизмы употребляются в обиходной речи, а также в художественной литературе и в публицистике для усиления выразительности: *без царя в голове* (недалекий, глупый), *при царе Горохе* (очень давно), *семь пятниц на неделе* (о том, как часто и легко кто-то может менять свои решения), *лезть в бутылку* (раздражаться по пустякам) и т. д.

Стилистически нейтральных фразеологизмов немного, они в основном представляют собой составные наименования: *железная дорога, точка зрения, поднять уровень, раздвигать рамки, восходящая звезда, заговор молчания* и др.

Для того чтобы определить стилистическую принадлежность фразеологизма или слова, можно пользоваться толковыми словарями русского языка. В этих словарях используется система помет, то есть специализированных знаков, с помощью которых даются разнообразные сведения о слове. Особенно важны стилистические пометы, которые указывают, для каких стилей современного русского языка слово наиболее характерно, какую эмоциональную окраску оно имеет.

Наиболее известен «Толковый словарь русского языка» С.И. Ожегова, который содержит около 80 тыс. слов. Он выдержал уже много изданий, а с 1972 г. выходит под редакцией Н.Ю. Шведовой [4].

Имеет смысл отметить, что при переводе сообщения (неважно письменного или устного) на другой язык наибольшие проблемы возникают с переводом фразеологизмов (идиоматических выражений) и жаргонных слов.

Из старого анекдота:

Русскую заподозрили в хищении старинной и очень дорогой вазы и допрашивают с переводчиком. Итак: вопрос, ответ, перевод.

- С какой целью вы взяли вазу?

- Да нужна мне ваша ваза!

- Она говорит, что ваза ей нужна.

- Каким образом вы ее похитили?

- Здравьете, я ваша тетья!

- Она вас приветствует и заявляет, что является вашей родственницей.

Вопросы и задания

1. Что такое национальный язык? Какие разновидности в нем выделяют?

2. Дайте понятие таким свойствам литературного языка, как отработанность и нормированность.

3. Опишите две функциональные разновидности литературного языка: разговорную речь и книжный язык.

4. Чем различаются полный, нейтральный и разговорный стили произношения в устной разговорной речи?

5. Определите, в каком стиле были произнесены следующие слова:

– *десь, здесь, здесья;*

– *грит, говорит, гаварит;*

– *сичас, щас, сейчас;*

– баушка, башка, бабушка;

– чек, человек, члавек.

Найдите в примерах диалектные и просторечные черты.

6. Приведите тексты-образцы разных функциональных стилей современного русского книжного языка. Укажите характерные особенности каждого стиля.

7. Какие группы территориальных диалектов выделяют в русском национальном языке?

8. Приведите примеры просторечия.

9. Выберите несколько профессиональных и социальных групп и приведите для них примеры жаргонных слов или выражений.

10. Что такое «активная» и «пассивная» лексика?

11. В чем отличие архаизмов и историзмов?

12. Меняется ли лексический состав русского языка и что влияет на его изменение?

13. Что такое стилистический ряд? Подберите стилистические синонимы к следующим словам: *глаза, борьба, убийца, работать, сумасшедший.*

14. Определите, в каких функциональных стилях литературного языка употребляется каждый из членов приведенных синонимических рядов. Дополните ряды, если это возможно. Найдите в каждом ряду стилистически нейтральное слово.

– *вспылить – вскипеть – вспыхнуть – взорваться;*

– *вниз – книзу – долу;*

– *весенний – вешний;*

– *вещь – штука;*

– *героизм – геройство – доблесть;*

– *лицо – физиономия – лик;*

– *мир – вселенная – мироздание – космос – макрокосм;*

– *неизвестный – безвестный;*

– *неподвижный – недвижимый – недвижный;*

– *неувядаемый – неувядающий – немеркнущий;*

– *руководитель – гегемон – глава;*

– *несравнимый – несравненный – бесподобный.*

15. Оцените оправданность использования иноязычных слов в следующих предложениях. Замените эти слова соответствующими синонимами.

– *Среди собравшихся преваляровали представители молодежи.*

– *Профсоюзы делают сильный акцент на культурную работу.*

– *Девушка конфиденциально призналась подругам, что переименовала имя Катя на Кармен, потому что последнее импонирует ее внешности.*

– *Общее внимание привлекал новый анонс, вывешенный на входной двери учреждения.*

– *На последних состязаниях заводская футбольная команда потерпела полное фиаско.*

- Нельзя negliжировать своими обязанностями.
- Идентичное решение было принято учащимися параллельного класса.
- Новый сезон открывает большие возможности для дальнейшей эволюции отдельных видов спорта.
- Строительство средней школы, начатое весной, форсируется ускоренными темпами.
- Оратор говорил весьма напыщенно, что произвело на аудиторию негативный эффект.

16. Дайте понятие термину «фразеологизм». Приведите примеры использования фразеологизмов в книжном языке и разговорной речи.

1.4. Вербальные и невербальные средства коммуникации

Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И скоро я обрету все, что имел.

Даниэл Уэбстер

Хочешь услышать собеседника? Закрой уши и следи за глазами.

Александр Мешков

1.4.1. Особенности вербального общения

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Именно с ее помощью люди передают и получают информацию, «упакованную» в тот или иной вид сообщения.

Специалистами по деловым коммуникациям (А.П. Панфилова, В.Н. Лабунская, В.Н. Куницина и др.) подсчитано, что современный деловой человек за день произносит пример 30 тысяч слов, или более 3 тысяч в час.

Различают четыре вида *речевой деятельности*. Два из них участвуют в производстве сообщения, способствуют передаче информации – это *устная речь* и *написание*, а другие два – в восприятии сообщения, заложенной в нем информации – это *слушание* и *чтение*.

В речевом общении участвуют два или более человека, то есть общение всегда предполагает партнера, это процесс взаимодействия, установления понимания, обмен информацией.

В зависимости от намерений собеседников возникают разнообразные речевые формы. Различают следующие виды высказываний: сообщение,

мнение, суждение, предложение, рекомендация, совет, критическое замечание, комплимент, выводы, вопросы, ответы и т.п.

Речевое мастерство проявляется не только в культуре речи человека, но и в умении найти наиболее точное для конкретного случая и стилистически оправданное средство языка. Речевое мастерство предполагает также искусное владение всеми речевыми жанрами: от реплики или комментария, до лекции, доклада или публичной речи.

Требования к деловой речи

Эффективная речь делового человека должна иметь следующие характеристики:

Правильность – соответствие речи литературной норме.

Хотя нормы устной речи не так строги, как у ее письменной формы, говорящие должны стремиться к правильности своего языка.

Когда вы говорите с ошибками, то упускаете сразу двух зайцев.

Во-первых, внимание слушателя отвлекается от смысла речи. Он будет невольно концентрироваться на ошибках. Нетрадиционное и неожиданное всегда перехватывает внимание, даже если это малосущественный пустяк. Уборщица, зашедшая закрыть форточку, или залетевшая в эту форточку синица привлекают внимание любой аудитории мощнее самой интересной темы.

Во-вторых, ваша оценка слушателем автоматически снижается.

Плохо говорят малые дети и малограмотные, неразвитые люди. И к ним соответствующее отношение [5].

Особенно распространенным недостатком говорящих деловых людей являются ошибки в произношении и ударении, которые отвлекают от содержания сказанного. Часто в речи деловых людей можно услышать, к примеру: договор (вместо, договор); договора (договоры), квартал (а надо, квартал); начать (начать) и т.д.

Если вы не уверены в правильном произношении или употреблении какого-либо слова, обратитесь к словарю ударений, орфографическому или толковому.

Содержательность – насыщенность фактами, наблюдениями, переживаниями.

Логичность – последовательность, четкость построения речи в соответствии с законами логики.

Выразительность – умение ярко, образно передавать мысль, воздействуя на людей интонациями, настроением рассказа, построением фраз.

Богатство – разнообразие используемых языковых средств.

Доходчивость – понятность и доступность сообщения.

Чтобы речь была более доходчивой необходимо использовать вспомогательный материал речи: *определения, сравнения, примеры*.

Определения нужны для слов, значения которых собеседники не знают, и для терминов, имеющих особый смысл.

Очень важны в речи *сравнения*. Умственный процесс сравнения – существенный фактор познания. Пока мы не знаем, на что вещь похожа и чем она отличается от остальных вещей, мы не можем ее понять.

Пример – наиболее эффективный и доходчивый прием речи. При его помощи удастся условно приблизить предмет к слушателю. Существенное качество примера – конкретность. Примеры могут быть краткими или более подробными, фактическими или предположительными, шуточными или серьезными.

Ясность – умение выразить собственную мысль так, чтобы она была понятна и доступна тем, к кому обращена.

Чтобы речь делового человека была ясной и точной, нужно слова употреблять в соответствии с теми значениями, которые за ними закреплены. А при использовании неоднозначных слов, пояснять смысл, который вы в них вкладываете.

Дурная привычка пересыпать свою речь канцелярскими словами, «щеголять» мудреной книжной терминологией.

Например, нужно сказать «Рыбу выпотрошили», а не «Над рыбой была проведена потребовавшая большой тщательности операция по выпотрашиванию кишок».

Некоторая доля ошибок, связанных с неточностью речи, возникает от того, что люди не имеют должного образования и поэтому слабо разбираются в специальной терминологии, поэтому часто заменяют в своей речи непонятное им слово знакомым или близким по звучанию словом. Так, некоторые люди слово «движитель» заменяют на «двигатель», «остойчивость судна» – на «устойчивость судна», «рефлюкс» – на «рефлекс», «уайт-спирит» – на «спирт», «цилиндровый» – на «цилиндрический» и т.д.

Уместность – соответствие языковых средств условиям разговора и индивидуальным особенностям собеседников.

Краткость – изложение сути вопроса без многословия.

Многословие или речевая избыточность, чаще всего проявляется в употреблении лишних слов.

Речевую избыточность называют *плеоназмом*. *Плеоназм* (согласно толковому словарю) – оборот речи, в котором без надобности повторяются слова, частично или полностью совпадающие по значениям (например, человек двадцать людей) или такие, в которых значение одного слова входит в состав другого (например, своя автобиография, патриот Родины, коллега по работе).

Разновидностью плеоназма является неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики. Например, промышленная индустрия (в слове индустрия уже заключено понятие промышленная), форсировать строительство ускоренными темпами (форсировать и означает вести ускоренными темпами), потерпеть полное фиаско (фиаско и есть полное поражение).

Еще одна разновидность многословия – *тавтология*, то есть повторение того же самого другими словами. Повседневные разговоры деловых людей буквально переполнены повторениями одинаковых или близких по значению слов, например: «в августе месяце», «пять человек шахтеров», «семь штук трансформаторов» и т.п. [6].

Чтобы в процессе делового разговора быть *эффективным*, говорящему необходимо соблюдать *следующие правила*:

- 1) проявлять в общении качества делового человека, а именно:
 - быть уверенным в себе, иметь личные цели и ценности;
 - владеть предметом разговора, быть информированным и компетентным;
 - демонстрировать объективность в оценке информации;
 - проявлять искренний интерес к предмету разговора и к собеседнику;
 - ценить свое и чужое время;
 - проявлять стрессоустойчивость;
 - быть мобильным и гибким;
- 2) уважать в партнере личность и ее право на свою точку зрения, чему способствуют:
 - установка на взаимопонимание, конструктивное сотрудничество, а не соперничество;
 - стремление увидеть проблему глазами партнера;
 - уважительное отношение к суждениям, аргументам и контраргументам собеседника;
 - внимательное выслушивание партнера;
- 3) корректно относиться к количеству и качеству информации, с этой целью следует:
 - говорить в меру, то есть ровно столько, сколько необходимо для достижения желаемого результата;
 - предъявлять правдивую и проверенную информацию;
 - выстраивать доказательства последовательно и аргументированно;
 - не высказывать вслух то, на что нет достаточных оснований;
- 4) соблюдать языковую нормативность деловой речи, то есть:
 - говорить короткими фразами, четко формулируя мысль;
 - пояснять значение незнакомых терминов и многозначных слов;
 - следить за соответствием значений слов и сопровождающей их жестикуляции;

- 5) подчиняться установленным правилам и ограничениям, включающим:
- «писанные» правила (протокол, в том числе дипломатический, инструкции и договорные обязательства, зафиксированные в соответствующих документах);
 - «неписанные» правила (деловой этикет и культуру общения, которые позволяют формировать благоприятное впечатление, чувствовать себя в любой деловой ситуации уверенно и непринужденно) [2].

1.4.2. Невербальные средства общения

В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов. Основное назначение невербальных средств состоит в дополнении и замещении речи, отражении эмоциональных состояний собеседников.

Все многообразие невербальных средств общения можно разделить на несколько групп (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Типы невербальных коммуникаций [2]

№ n/n	Типы	Формы проявления	Средства
1	Кинесические	Выразительные движения тела	Жесты, мимика, пантомимика, поза, походка
		Визуальный контакт (взгляд)	Направление, длина паузы, частота контакта
2	Просодические	Голос и речь	Интонация, громкость, тембр, темп речи, ритм, дикция, модуляция, высота, тональность
3	Экстралингвистические	Психофизиологические проявления	Паузы, вздохи, смех, плач, кашель, зевание
4	Такесические	Динамические прикосновения	Рукопожатие, поцелуй, поглаживание, похлопывание
5	Проксемические	Пространственная структура общения	Ориентация и угол общения партнеров, дистанция
6	Ольфакторные*	Запахи	Запах тела, запах косметики и парфюмерии
* Подробно в пособии не описаны.			

1. Кинесические средства общения – это зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. *Кинесика* (др.-греч. κίνησις – движение) – совокупность телодвижений (жесты, мимика), применяемых в процессе человеческого общения (за исключением движений речевого аппарата). К кинеси-

ческим невербальным средствам относят: жесты, мимику, позы, походку, взгляд.

Жесты – это разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен собеседнику. Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах (далее об этом будет рассказано более подробно). Однако есть жесты, сходные для всех культур. Например, жесты приветствия и прощания, привлечения внимания и вопросительные жесты, жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, жесты указания размера, формы, направления.

Мимика – это движение мышц лица. Важность мимики такова, что при ее отсутствии общение оказывается невозможным, поскольку лицо является основным каналом передачи человеческих эмоций. В специальной литературе встречается более 20 000 описаний выражения лица. В мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний: гнев, презрение, страдание, страх, удивление, радость – все движения лица скоординированы.

Поза – это положение человеческого тела, типичное для конкретной среды, культуры. Поза является единицей пространственного поведения человека. Человеческое тело способно принимать около 1000 различных устойчивых положений. Поза наглядно показывает восприятие человеком собственного статуса по отношению к статусу других присутствующих лиц. Люди с более высоким статусом, как правило, принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Походка – это стиль передвижения. Исследования показывают, что походка сильно зависит от эмоционального состояния человека. Самая тяжелая походка при гневе, самая легкая при радости. Самая большая длина шага при гордости. Вялая, угнетенная походка – при страдании. Походка отражает не только эмоциональное состояние человека, но и его самооценку, степень самоуважения.

Взгляд – естественное средство невербального общения, выполняющее функцию регулирования разговора. Направление взгляда показывает, на кого (или на что) направлено внимание собеседника, а также дает обратную связь, то есть показывает, как собеседник относится к сообщению.

2. Просодика – это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость, тембр голоса, сила удара.

3. Экстралингвистическая составляющая речи – включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздоха.

С помощью просодических и экстралингвистических средств регулируются потоки речи, экономятся языковые средства общения. Они дополняют, замещают и превосхищают речевые высказывания, выражают эмоции собеседников.

Так, 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 деловых коммуникациях энергетика речи: ее экспрессия и тональность. Слушателям нравится такая манера поведения, когда выступающий не суетится, а эмоционально говорит, не скрывая при этом своих чувств и убеждений, передавая их разнообразной интонацией. Часто именно в интонации кроется истинный смысл сообщения. То, как мы говорим, во многих случаях важнее того, что мы говорим.

4. Такесические средства общения – это динамические прикосновения в форме рукопожатий, похлопывания, поцелуя. Доказано, что они являются биологически необходимой формой стимуляции общения. Использование этих средств определяется такими факторами, как статус партнеров, возраст, пол, степень знакомства. Прикосновения сообщают как об эмоциональном состоянии, так и о характере взаимодействия. Среди прикосновений можно выделить:

- профессиональные (используются исключительно в профессиональных или функциональных целях, носят безличный характер);
- ритуальные (рукопожатия, дипломатические поцелуи и т.д.);
- дружеские;
- любовные.

5. Проксемика – это пространственная организация общения, а также изучение влияния территорий, ориентаций и дистанций между людьми на характер межличностного общения [2].

Пространство выступает в качестве особой знаковой системы и несет смысловую нагрузку. Одним из первых пространственную структуру общения стал изучать американский ученый Э. Холл. Он же ввел термин «проксемика» (от англ. proximity – близость). Это та дистанция, которую соблюдают люди при общении (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Дистанции общения

<i>Вид</i>	<i>Норма</i>	<i>Тип общения</i>
Интимная дистанция	До 50 см	Общение самых близких людей
Персональная (личностная) дистанция	50-120 см	Общение со знакомыми людьми
Социальная дистанция	120-350 см	Дискуссии между коллегами, общение с малознакомыми людьми, официальное общение
Публичная общественная дистанция	Свыше 350 см	Публичные выступления перед различными аудиториями

В книге «Язык телодвижений» А. Пиз пишет, что выбор дистанции зависит:

- от взаимоотношений между людьми (люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют);

- от индивидуальных особенностей человека (интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию);

- от культурных и национальных различий (у японцев интимная зона составляет 25 см, а у американцев – до 50 см; американцы считают, что азиаты фамильярны и чрезмерно «давят», азиаты считают, что американцы холодны и слишком официальные);

- от плотности населения людей в том месте, где люди выросли (для людей, выросших в густонаселенных городах, их личное пространство составляет 46-50 см, а люди из сельской местности и небольших районных городов могут иметь личную зону до 120 см).

Нарушение оптимальной дистанции общения воспринимается человеком, как правило, негативно [7].

К проксемическим характеристикам общения относится не только дистанция, но и взаимное расположение людей в пространстве.

Значение некоторых невербальных средств общения

Значение различных типов рукопожатий. Как правило, любой деловой разговор начинается и заканчивается рукопожатием. Оно может быть весьма информативным. Слишком короткое и вялое рукопожатие очень сухих рук свидетельствует о безразличии. Наоборот, длительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Чуть-чуть удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие.

Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с бизнесменами из Азии не надо сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно.

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда для рукопожатия вы подаете руку ладонью вниз – это *властное рукопожатие*. Такое рукопожатие свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером.

Когда вы протягиваете руку, развернув ее ладонью вверх, – это *покорное рукопожатие*. Оно бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Рукопожатие, при котором руки партнеров остаются в одинаковом положении (плоскость ладони расположена вертикально), обозначает, что оба партнера испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания. Это называется *равноправное рукопожатие*.

Пожатие прямой, несогнутой рукой, как и властное рукопожатие, является признаком неуважения. Его главное назначение в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Жест, называемый «перчатка» (когда рука партнера пожимается двумя руками, причем левая рука ложится на тыльную сторону ладони партнера), означает, что инициатор честен, и ему можно доверять. Такой жест применяется только по отношению к хорошо знакомым людям.

Пожатие с применением обеих рук выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру. Причем степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладется рука: на кисть, локоть или плечо. Чем выше кладется рука, тем больше чувства это выражает.

Распознавание внутреннего состояния собеседников по их жестам и позам. В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов и поз, отражающих различное внутреннее состояние собеседников.

Жесты открытости свидетельствуют об искренности собеседника, его добродушном настроении и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака»:

– «*Раскрытые руки*» состоит в том, что собеседник протягивает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх. Этот жест особенно часто наблюдается у детей. Когда они гордятся своими достижениями, то открыто показывают свои руки. Когда же они чувствуют свою вину, то прячут руки либо за спину, либо в карманы; жест «раскрытые руки» демонстрирует желание идти навстречу и установить контакт;

– «*Расстегивание пиджака*» также является знаком открытости. Люди, открытые и дружески к вам расположенные, часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто остался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак.

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается на вас не смотреть, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности – несогласованность жестов. Если враждебный или защищающийся человек

улыбается, это означает, что он искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

Жесты и позы защиты являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы являются руки, скрещенные на груди. Руки здесь могут занимать три характерных положения.

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника.

Если помимо скрещенных рук на груди собеседник еще сжимает пальцы в кулак – это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции.

Жест, когда пальцы скрещенных рук обхватывают плечи (иногда пальцы впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что костяшки пальцев становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Он готов ринуться в бой и с трудом сдерживает себя, чтобы не прервать вас.

Еще один популярный среди деловых людей жест – это те же скрещенные на груди руки, но с вертикально выставленными большими пальцами рук. Этот жест передает двойной сигнал: первый (скрещенные руки) – о негативном отношении, второй – о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а для положения стоя характерно покачивание на каблуках.

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом «рука у щеки», когда собеседник принимает позу «Мыслителя» Родена, опираясь рукой на щеку. Этот жест свидетельствует о том, что его что-то заинтересовало.

Жест «пощипывание переносицы», который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях.

Когда собеседник занят процессом принятия решения, он почесывает подбородок. После того, как решение принято, он прекращает это делать. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз – собеседник как бы что-то рассматривает вдали, ища там ответ на свой вопрос.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы ниже рта) – это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты сомнения и неуверенности связаны чаще всего с почесыванием указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или боковой части шеи. Прикосновение к носу или его легкое потирание – также знак сомнения.

Поза обиды принимается собеседником, когда он обижен или оскорблен вашими словами. В этом случае он приподнимает плечи и опускает голову («набычивается»). Такая поза нередко сопровождается рисованием на листе бумаги (стрел, кругов и т.п.). В этом случае нужно переключить разговор на другую (лучше нейтральную) тему.

Жесты или позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу, достаточно красноречивы. Так, если во время беседы ваш собеседник опускает веки, то это сигнализирует о том, что вы стали для него неинтересны, или просто надоели, или он чувствует свое превосходство над вами.

Человек, постукивающий ногой, барабанивший по столу пальцами, сгибающий и разгибающий какой-нибудь мелкий предмет, словом совершающий однообразные, монотонные действия, вероятно отрицательно относится к тому, что вы говорите, и настроен прервать беседу.

Жест почесывания уха свидетельствует о желании отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, потягивание мочки уха, говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, если собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом и его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

В этой ситуации надо либо чем-то заинтересовать собеседника, либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время, обычно связаны с очками. Для того, чтобы затянуть время для обдумывания окончательного решения, собеседник делает следующие жесты: сосание дужки очков, постоянное снятие и надевание очков, протирание линз.

Если вы наблюдаете один из этих жестов сразу же после того, как спросили человека о его решении, лучше всего будет помолчать в ожидании.

Жест расхаживания служит знаком того, что не надо спешить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь «протянуть время», чтобы решить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию им решения.

Жестом уверенного в себе человека с чувством превосходства над другими является жест закладывания рук за спину с захватом запястья. От этого жеста следует отличать жест «руки за спиной в замок». Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине.

Именно от этого жеста пошло выражение «возьми себя в руки». Этот жест используется для того, чтобы скрыть нервозность, и наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Показателем самодовольства и высокомерия служит жест шпалеобразного положения рук.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и жест закладывания рук за голову. Этот жест характерен также для всезнаек. Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его пред ними.

Жесты несогласия можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собирающие ворсинки с костюма является одним из таких жестов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно обирает ворсинки с одежды, это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всем согласен.

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор или встречу. Они выражаются в подаче корпуса вперед (при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула). Если такой жест появляется во время разговора, следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

В процессе делового общения очень полезно следить за положением плеч, рук и головы собеседника, поскольку это дает много важной информации, позволяющей лучше его понимать.

Поднятая голова и опущенные плечи могут означать открытость, интерес, настрой на успех, ощущение контроля над ситуацией.

Опущенная голова, поднятые плечи могут выражать замкнутость, чувство поражения, презрения, неудовлетворенность, страх, неуверенность.

Склоненная набок голова может свидетельствовать об интересе, любопытстве и, возможно, о флирте.

Человек, стоящий перед большой группой людей и намеревающийся сделать какое-либо сообщение или доклад, может получить существенную информацию о настроении аудитории, наблюдая за положением плеч и голов слушателей. Чем более негативно настроена и напряжена аудитория или чем отрицательнее и враждебнее настроена очередь или другая группа людей, тем больше там поднятых плеч и опущенных уголков рта [6].

Сигналы, посылаемые глазами и губами. С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов человеческой коммуникации. Поэтому очень важно во время делового разговора контролировать выражение своих глаз. Для того, чтобы построить хорошие отношения

с вашим собеседником, ваш взгляд должен контактировать с его взглядом около 60–70 % всего времени общения.

При деловом разговоре рекомендуется направить взгляд на воображаемый треугольник на лбу вашего собеседника.

Если искушенные собеседники могут в определенной степени контактировать свои жесты и телодвижения, то уж никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они непроизвольно расширяются и сужаются и тем самым честнейшим образом передают информацию о реакции на услышанное [6].

Взгляд является наиболее естественным средством неречевого общения. Некоторые значения взглядов и мимики приведены в табл. 1.8.

Таблица 1.8

Виды взглядов и их трактовка [2]

<i>Взгляд и сопутствующее движение</i>	<i>Трактовка</i>
Подъем головы и взгляд вверх	Подождите минутку, подумаю
Движение головой и насупленные брови	Не понял, повторите
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что вам нужно
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе
Взгляд в сторону	Пренебрежение
Взгляд в пол	Страх и желание уйти

Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, когда он сердится или у него мрачное настроение, его зрачки сужаются.

В мимике очень важно положение губ, поскольку они – молчаливые источники эмоциональной информации. Растянутые в улыбке губы – показатель радости и дружелюбия. Плотно сжатые губы – показатель замкнутости; изогнутые – сомнения или сарказма. Опущенные уголки рта – показатель того, что человек расстроен.

Улыбка в создании привлекательности личного имиджа просто незаменима, поскольку она дает предпочтительные шансы на доверительные и дружелюбные отношения в общении у тех, кто ее использует.

Существует непосредственная связь между душевным и физическим состоянием человека и его улыбкой. Если у вас на душе скверно, улыбка будет выглядеть страдальческой. Если вам хорошо, улыбка будет радостной. Душевное спокойствие всегда отражается в улыбке. Люди благодарно воспринимают улыбки, выражающие приветливость или дружелюбие. Улыбающееся лицо чаще вызывает к себе расположение.

Жесты и мимика, свидетельствующие о лжи. Когда мы слышим, как другие говорят неправду, или лжем сами, мы делаем попытку закрыть рот, глаза и уши руками. Защита рта рукой – один из немногих жестов, явно свидетельствующих о лжи. Рука прикрывает рот, и большой палец прижат к щеке. В то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдерживать произносимые слова, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест. Если такой жест используется собеседником в момент его речи, это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Однако если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда говорите вы, а он слушает, это значит, что он чувствует, что вы лжете.

Жест, когда собеседник прикасается к своему носу, является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста. Он может выражаться в нескольких легких прикосновениях к ямочке под носом или быстром, почти незаметном прикосновении к носу.

Жест, связанный с потиранием века, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду. Мужчины обычно потирают веко очень энергично, а если ложь очень серьезная, то отворачивают взгляд в сторону или еще чаще – в пол. Женщины очень деликатно проделывают это движение, проводя пальцем под глазом.

Ложь обычно вызывает зудящие ощущения в мышечных тканях не только лица, но и шеи. Поэтому некоторые собеседники оттягивают воротничок, когда лгут или подозревают, что их обман раскрыт.

Если вы видите, что собеседник лжет, вы можете попросить его повторить или уточнить сказанное. И это заставит обманщика отказаться от продолжения своей хитрой игры.

Самый лучший способ узнать, откровенен и честен ли с вами в данный момент собеседник, - это понаблюдать за положением его ладоней. Когда люди откровенны с вами, они протягивают вам одну или обе ладони и говорят что-то типа: «Я буду с вами полностью откровенен».

Когда собеседник начинает откровенничать, он обычно раскрывает перед собеседником ладони полностью или частично. Как и другие жесты, этот жест абсолютно бессознательный и подсказывает, что собеседник говорит в данный момент правду [6].

Невербальные средства повышения делового статуса. В процессе ведения делового разговора собеседники и партнеры невольно обращают внимание на окружающую их обстановку. Поэтому принимающему посетителей небезразлично, как выглядит его офис, являющийся своего рода его визитной карточкой.

Интерьер офиса говорит о многом: о достатке фирмы, ее надежности и основательности. Поэтому надо стремиться к тому, чтобы ваш офис производил на людей как можно лучшее впечатление, чтобы его атмосфера способствовала повышению вашего делового статуса, а не снижала бы его.

Как отсутствие визитной карточки является несоблюдением делового этикета, так и примитивный, а тем более неряшливый вид офиса и служебных кабинетов наносит труднопоправимый ущерб фирменной репутации. В итоге страдает и профессиональный имидж ее работников. Верно подмечено, что скупой платит дважды. Когда речь идет о личном престиже или о фирменной чести, подобные просчеты не допустимы.

Вот некоторые основные моменты, отмеченные Д. Ягер, которые позволяют создать благоприятный облик вашего офиса.

- захламленный стол производит отталкивающее впечатление. Поэтому будьте опрятны, и никогда не раскладывайте вокруг лишние бумаги и посторонние предметы;

- постарайтесь не обедать за рабочим столом. Если нет другого выхода, убедитесь, что поблизости никого нет из клиентов или посетителей, которые могли бы это видеть, а после еды непременно все уберите (особенно крошки);

- если вы привыкли пить кофе за рабочим столом, пользуйтесь чашкой или стаканом, а не одноразовыми картонными или пластиковыми стаканчиками;

- удостоверьтесь, что любой, даже самый незначительный предмет в вашем офисе выбран так, чтобы подчеркнуть ваш имидж. Не приносите в офис вещей ради простой прихоти или из-за того, что вам хочется избавиться от надоевших дома безделушек;

- если вам для работы обязательно нужны горы бумаг, устройте аккуратную, прибранную приемную для посетителей, а текущую работу делайте в другой комнате. Если же офис у вас слишком мал или вам выделен лишь стол в большом помещении, заведите себе выдвижной «мусорный» ящик, куда будете прятать все бумаги, как только к вам кто-нибудь придет, либо пользуйтесь ширмой, загораживающей то, что не должны видеть посторонние;

- номера телефонов и документы, которые доверили лично вам, храните так, чтобы их не смог нечаянно прочесть ни другой работник фирмы, ни посетитель.

При оборудовании офиса применительно к российским условиям обычно создаются три зоны: личной работы; коллегиальной деятельности и дружеского общения.

Зона личной работы оборудуется с учетом параметров рабочего стола, удобной конструкции кресла, правильного освещения площади рабочего стола, рационального расположения телефонов, наличия современного организационно-технического оборудования.

Зона коллегиальной деятельности оборудуется с учетом требований организации совещательной работы. Необходимо иметь «коллегиальный» стол, удобные стулья для проведения совещаний, карандаши, ручки, листы чистой бумаги, питьевую воду, стаканы. Если при проведении совещаний

используется техническая аппаратура, то она должна быть соответствующим образом расставлена и предварительно проверена.

Зона дружеского общения. В ней желательно иметь пару удобных кресел, журнальный столик, прохладительные напитки. Зона должна находиться в стороне от двух названных рабочих зон. Своим оформлением она призвана располагать к дружеской, неофициальной атмосфере общения.

Все остальное – по вашему вкусу и надобности. Слишком роскошный офис нежелателен, так как он не способствует созданию деловой атмосферы и нередко воспринимается посетителями с определенным недоверием.

Межнациональные различия невербального общения. Ежедневно мы пользуемся десятками жестов, почти не задумываясь об их смысле. Между тем в каком-нибудь другом государстве использование обычных для нас жестов может привести к самым неожиданным последствиям. Нередко одно и то же выразительное движение или жест у разных народов может иметь совершенно различное значение. Так жест, которым русский сокрушено демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии вы повернете указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то вас не поймут. Там этот жест означает, что кто-то сказал очень остроумную фразу. Говоря о себе, европеец показывает рукой на грудь, а японец – на нос.

В некоторых странах Африки смех – это показатель изумления или замешательства, а вовсе не проявление веселья.

Жители Мальты вместо слова «нет» слегка касаются кончиками пальцев подбородка, повернув кисть вперед. Во Франции и Италии этот жест означает, что у человека что-то болит.

В Греции и Турции официанту ни в коем случае нельзя показывать два пальца (по нашему разумению – два кофе) – это жестокое оскорбление, подобное плевку в лицо.

Довольно часто один и тот же жест имеет не только различное, но и прямо противоположное значение.

Образовав колечко из большого и указательного пальцев, американцы и представители многих других народов сообщают нам, что дела «о'кей». Но этот же жест в Японии используется в разговоре о деньгах, во Франции он означает ноль, в Греции и на Сардинии служит знаком отмашки, а на Мальте им характеризуют человека с нетрадиционной сексуальной ориентацией.

Обычный утвердительный кивок головой на юге Сербии и в Болгарии служит знаком отрицания.

Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей. Но то же самое в Англии будет расценено как выражение скептицизма.

Постукивание итальянцем указательным пальцем по носу означает: «Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют». Но этот же самый жест в Голландии означает: «Я пьян» или «ты пьян», а в Англии – конспирацию или секретность.

Движение пальца из стороны в сторону в США, Италии может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии этот жест означает отказ.

Мы в общении не придаем значения левой или правой руке. Но будьте осторожны на Ближнем Востоке: не вздумайте кому-либо протянуть деньги или подарок левой рукой. У тех, кто исповедует ислам, она считается нечистой, и вы можете нанести оскорбление собеседнику.

Иногда даже незначительное изменение жеста может совершенно изменить его значение. Так, в Англии случилось с жестом из двух пальцев, указательного и среднего поднятых вверх. Если при этом ладонь повернута к собеседнику, это ужасное оскорбление, а если ладонь повернута к себе, то это первая буква слова «Victory» (победа). Мы часто видели, как этим жестом выражали свою радость известные политики.

У народов различных культур существуют различные представления об оптимальных расстояниях между собеседниками. Например, жители США обычно ведут разговор, стоя на расстоянии не ближе 60 сантиметров друг к другу. Латиноамериканец (это же характерно и для японцев) в разговоре с жителем США стремится приблизиться к собеседнику, в то время как житель США, если его спросить о его впечатлении о латиноамериканце, может ответить, что тот слишком настойчив и претендует на установление близких отношений. А латиноамериканец с недоумением скажет, что его собеседник – высокомерный и надменный человек. И оба, таким образом, ошибутся в своем мнении, поскольку в разговоре невольно нарушилась привычная для каждого из них дистанция.

Алан Пиз в своей книге «Язык телодвижений» пишет об этом. *«Недавно на конференции я заметил, что когда встречались и беседовали два американца, они стояли друг от друга на расстоянии 90 см и сохраняли эту дистанцию в течение всего разговора. Когда же разговаривали японец и американец, то они медленно начали передвигаться по комнате. Американец постоянно отодвигался от японца, а японец постепенно наступал, приближаясь к нему. Тем самым каждый из них пытался приспособиться к привычному и удобному для него пространству общения. Японец, чья интимная зона составляет 25 см, постоянно делал шаг вперед, чтобы сузить пространство. При этом он вторгался в интимную зону американца, заставляя его отступить на шаг назад, чтобы расширить свое зональное пространство. Видеозапись этого эпизода, воспроизведенная с ускорением, создает впечатление, что оба танцуют по конференц-залу, и японец ведет своего партнера» [7].*

Есть своеобразие у народов различных культур и в восприятии пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо – если помещений несколько – только при открытых дверях,

поскольку они считают, что «американец на службе обязан быть в распоряжении окружающих». Открытый кабинет означает, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком выстроены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все – от директора фирмы до посыльного – постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая у них ощущение, что «все сообща делают одно общее дело».

У немцев подобное рабочее помещение вызывает лишь недоумение. Немецкие традиционные формы организации рабочего пространства принципиально иные. Каждое помещение у них должно быть снабжено надежными (часто двойными) дверями. Распахнутая настежь дверь символизирует для них крайнюю степень беспорядка.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это общепринятое правило.

В Англии американцев считают говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессию. Все дело в том, что американцев заставляет высказываться во всеуслышание их полное расположение к собеседнику, а также тот факт, что им нечего скрывать. Англичане же наоборот регулируют звук своего голоса ровно настолько, чтобы их слышал в помещении только один собеседник. В Америке подобная манера ведения делового разговора считается «шептанием» и не вызывает ничего, кроме подозрения.

Таким образом, не зная особенностей невербального общения разных народов, можно легко попасть впросак, обидев или хуже того – оскорбив вашего собеседника. Во избежание этого каждый предприниматель или руководитель (особенно тот, кто имеет дело с зарубежными партнерами) должен быть осведомлен о различиях в трактовке жестов, мимики и телодвижений представителями делового мира в различных странах [6].

Вопросы и задания

1. Дайте понятие вербальным средствам общения.
2. Перечислите основные требования к речи. Прокомментируйте важность каждого из них.
3. Назовите основные правила эффективного делового разговора.
4. Дайте определение терминам «плеоназм» и «тавтология». В чем проявляется негативное значение этих понятий.
5. Существует ли связь между вербальными и невербальными коммуникациями? Какова роль невербальных сигналов в осуществлении вербальной коммуникации? Проиллюстрируйте свой ответ конкретными примерами.
6. Что относится к кинесическим невербальным средствам общения?

7. Охарактеризуйте просодические и экстралингвистические средства общения. Какую информацию человек может передавать с их помощью?
8. Какая дистанция соответствует различным типам общения?
9. Расскажите о значении различных типов рукопожатий.
10. Дайте описание жестам открытости и жестам подозрительности и скрытности.
11. Продемонстрируйте несколько жестов относящихся к размышлению, оценке жестов, свидетельствующих о нежелании слушать. Прокомментируйте их.
12. Какие жесты свидетельствуют о лжи?
13. Расскажите о межнациональных различиях невербального общения.
14. Проанализируйте свои навыки невербального общения. Есть ли среди ваших невербальных сигналов такие, которые могут быть неправильно или неоднозначно истолкованы собеседником?
15. Как человек может развивать искусство понимания невербальных сигналов?
16. Можно ли по невербальному поведению определить характер человека? Докажите примерами.

1.5. Слушание в деловой коммуникации

Существует только один способ стать хорошим собеседником – это уметь слушать.

К. Морми

Истина лежит не в устах говорящего, а в ушах слушающего.

Восточная поговорка

1.5.1. Понятие эффективного слушания

Исследования показывают, что в среднем время нашего общения с другими распределяется следующим образом: 42-53 % времени мы слушаем других, 16-32 % говорим сами, 15-17 % - читаем, 9-14 % - пишем [8].

Основная цель коммуникативного процесса – обеспечение понимания передаваемой информации, смысла сообщения. Что нужно для достижения этой цели? Умение точно выражать свои мысли и умение слушать. На первый взгляд, умение говорить кажется более важным и сложным, чем умение слушать. Вопрос «Умеете ли вы слушать?», как правило, вызывает большое недоумение. «Конечно, умею», – отвечает почти каждый. И все же неумение слушать является основной причиной неэффективного общения и наиболее часто приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам.

Экспериментально установлено, что только 10-15 % людей умеют эффективно слушать собеседника.

Многие полагают, что слушать – означает лишь вести себя спокойно и не перебивать собеседника, но это только одна их составляющих внимательного сосредоточенного слушания. Умение слушать в наибольшей степени требует совершенствования [6].

Исследования показали, что при восприятии речи на слух человек усваивает только порядка 20 % изложенной информации. Даже в неофициальных беседах слушатель усваивает в среднем не более 60 % того, что говорит собеседник.

Слушание представляет собой рецептивный вид речевой деятельности, связанный со слуховым восприятием звучащей речи. Этот процесс складывается из двух основных этапов:

- первичный анализ речевого сигнала и его «механическая» обработка;
- интерпретация.

На первом этапе осуществляется перевод звукового сигнала в мыслительные образы; здесь важную роль играет слуховая способность человека. На втором этапе происходят лингвистический анализ поступившего сообщения и расшифровка его смысла, то есть понимание.

В соответствии с этим в процессе слушания необходимо различать два аспекта: **слух** как физиологическая характеристика и **слушание** как процесс осознанного познавательного действия, ведущего к интерпретации и пониманию. Не случайно существуют два глагола, обозначающие указанные действия: *слышать* и *слушать* (в других языках тоже: *hear – listen, horen – vernehmen; entendre – écouter* и т. п.) [4].

Эффективное слушание предполагает наличие у человека четырех основных ментальных способностей:

- слуховая способность;
- внимательность;
- способность к интерпретации;
- способность к запоминанию.

Развитие навыков слушания должно основываться на развитии перечисленных способностей.

Слуховая способность человека является физиологической характеристикой. У молодых людей, как правило, слух лучше, чем у пожилых. Вообще с возрастом слуховая способность ухудшается. Часто тугоухие люди пытаются компенсировать недостаток слуховой информации зрительной: во время слушания они стремятся видеть говорящего, чтобы зрительно уловить его артикуляцию, мимику, жесты. В этом случае эффективность слухового восприятия действительно повышается. Многие люди с нормальным слухом также предпочитают садиться так, чтобы им было хорошо видно говорящего.

Однако качество и объем слуховой памяти – это только один из показателей эффективности слухового восприятия. В этом процессе важную роль играют также острота слуха и способность различать тонкие оттенки звучания.

Некоторые люди обладают очень острым слухом и способны различать звуки какого-нибудь определенного рода, но слабо восприимчивы или совсем не восприимчивы к музыкальным звукам. В то же время многие музыканты часто плохо различают немusикальские звуки.

Установлено, что в 50 % случаев причиной подобной «глухоты» является невнимательность. Поэтому один их способов совершенствования слухового восприятия – это развитие внимания. Люди, как правило, не придают значения тренировке слуха, а ведь, по мнению специалистов, именно слух может развиваться в гораздо большей степени, чем какое-либо другое чувство.

Примеров этому множество. Индейцы обладали таким удивительным слухом или, вернее, так развили его, что слышали шаги приближающегося врага, приложив ухо к земле. Они отчетливо различали простой шелест листа или треск сучка. Дирижер улавливает самую незначительную дисгармонию или отклонение от тона или размера в оркестре. Слух у незрячих людей так остр или, точнее, у них так развиты внимание и интерес к звукам, что они могут назвать предмет, мимо которого идут, по отзвуку своих собственных шагов и таким образом могут отличить спокойно стоящего человека от фонарного столба.

Внимательность – следующая способность, которая необходима для эффективного слушания.

Внимательность связана с большим развитием свойств внимания: его объема, сосредоточенности, устойчивости, распределения. Обладая хорошей внимательностью, человек легко сосредоточивается. Даже при отсутствии интереса к теме разговора внимательный человек может быстро мобилизовать произвольное внимание, заставить себя сосредоточиться на прозвучавшей информации.

Обычно выдающиеся ученые, писатели, изобретатели, хорошие педагоги, вообще творческие люди отличаются внимательностью.

Знаменитый естествоиспытатель Чарлз Дарвин в автобиографии писал: «Я превосхожу обыкновенных людей способностью замечать вещи, легко ускользающие от внимания, и подвергать их тщательному наблюдению».

Интерпретация – в широком смысле слова – истолкование, объяснение какой-либо реальной ситуации или идейной позиции. В нашем случае – это понимание смысла отдельных слов, предложений, всей речи собеседника. Иногда это происходит последовательно, а в отдельных случаях –

одновременно. Здесь же зачастую осуществляется понимание подтекста, оценки невербальных сигналов.

Насколько правильно будет истолкована речь собеседника зависит от многих факторов: от внимательности слушающего, его эрудиции, особенностей речи говорящего и др. Некоторые из этих факторов будут рассмотрены в разделе «Коммуникативные барьеры».

Способность к запоминанию, или память, также влияет на эффективное слушание.

Память – одна из психических функций и видов умственной деятельности, предназначенная сохранять, накапливать и воспроизводить информацию [4].

Стиль слушания каждого конкретного человека зависит от многих факторов: от индивидуально-типологических особенностей личности, характера и интересов, от пола, возраста и статуса участников общения, от конкретной ситуации.

Психологи установили, что существуют различия в поведении мужчин и женщин во время разговора. Они считают, что обычно мужчина перебивает женщину почти в два раза чаще. Примерно одну треть времени беседы женщина собирается с мыслями, пытается восстановить их ход. Мужчины чаще сосредотачиваются на содержании разговора, а женщины больше внимания уделяют чувствам и самому процессу общения. Мужчины любят слушать самих себя. Они склонны слишком быстро давать готовые советы, не выслушивая собеседника до конца и не задавая ему вопросов [9].

Эффективное слушание – это необходимое условие правильного и глубокого понимания позиции партнера, объективной оценки качества диалога, существующих разногласий. Умение слушать формирует у собеседника, как правило, весьма позитивный образ слушающего человека, что пусть и в шуточной форме очень наглядно отражено в стихотворении Г. Медведовского «Знакомая»:

*Она мне говорила очень долго,
За пуговицу нежно теребя,
И о проблемах нравственного долга,
И о попытках выразить себя.*

*О новых модах и судьбе поэта,
Которого читают все подряд.
О том, что при такой зиме и лето
Уже не будет теплым, говорят.*

*О вечерах для тех кому за 30,
О том, что видит жуликов насквозь,
А из того, что ей ночами снится,
Процентов 40 все-таки сбылось...*

*Куда еще влечет ее кривая,
Я угадать, естественно, не мог,
Но изредка, сочувственно кивая,
Ни словом не ответил, видит бог.*

*Потом узнал, что в чьем-то окруженье
Она, болтая вновь о том, о сем,
Меня упомянула с уважением:
- О, как он здраво судит обо всем!.. [10].*

Правила эффективного слушания, которые призваны привести к успеху в деловой беседе:

- настройтесь на тему беседы, ощутите внутреннюю заинтересованность;
- сядьте поудобнее, но не расслабляйтесь, так как расслабленность отрицательно действует на мозг, мешает внимательно слушать. Правильная поза помогает сосредоточиться;
- во время беседы не смотрите на посторонние предметы – это отвлекает, нервирует собеседника. Отмечено, что женщины больше мужчин подвержены обратной связи, поэтому чаще смотрите в глаза женщине, слушая ее;
- слушайте с интересом – это поможет создать атмосферу взаимной симпатии и уважения между вами и собеседником;
- не прерывайте партнера в разговоре, дайте ему возможность высказать свою мысль до конца;
- слушая, выделяйте главные мысли говорящего и постарайтесь правильно понять их;
- быстро сопоставляйте полученную информацию с собственной и сразу мысленно возвращайтесь к основному содержанию разговора;
- за время беседы постарайтесь два-три раза мысленно обобщить услышанное (во время пауз в разговоре);
- по ходу беседы старайтесь прогнозировать то, что будет сказано дальше. Это хороший метод запоминания главных положений беседы;
- не спешите с оценкой результатов беседы. Выслушайте все полностью, а затем оценивайте.

Умение слушать дает следующие преимущества в процессе деловых коммуникаций:

- помогает собеседникам снизить уровень эмоционального возбуждения и начать трезво и здраво рассуждать по поводу возникшей проблемы;
- развивает у человека чувство уверенности в себе, своей социальной значимости;
- ослабляет воздействие стресса и психического напряжения;
- способствует росту искренности, понимания и ощущения надежности;
- демонстрирует уважение к чувствам другого человека.

1.5.2. Трудности в процессе слушания

В деловом общении нередки ситуации, когда человек пытается сосредоточиться на предмете обсуждения, но ему это не удается. Причинами этого могут быть большой объем информации и неспособность ее переработать, обдумывание собственных высказываний в момент речи другого, обдумывание возникших в ходе беседы ассоциаций и оценок, воспоминаний и др.

Типичные трудности эффективного слушания:

1) *отклонение внимания*. Отвлечь внимание может все, что действует на человека необычно, застает врасплох или раздражает;

2) *высокая скорость умственной деятельности*. Человек думает в три-четыре раза быстрее, чем говорит. Поэтому, когда кто-то говорит, мозг слушающего большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего на собственные мысли и мечты;

3) *антипатия к чужим мыслям*. Некоторые люди больше ценят собственные мысли, и для них приятнее и легче отслеживать именно их, чем заставлять себя следить за рассуждениями партнера, особенно если установка на собеседника негативная;

4) *избирательность внимания*. Человек в процессе общения часто переключает внимание с оценки смысла слов говорящего на оценку его мимики и жестов, а также на оценку окружающей обстановки. Эта присущая человеку привычка переключать внимание с одного на другое затрудняет концентрацию его на чем-то одном;

5) *потребность реплики*. Чья-то речь может вызвать у слушателя неотвратимое желание перебить собеседника и ответить ему, и тогда он перестает слушать. Его мысли, в этом случае, заняты формулировкой своих идей, подбором контраргументов [2].

Внутренние и внешние помехи слушания.

Внутренние помехи обусловлены неверными установками человека, затрудняющими процесс слушания. В качестве примера можно привести следующее:

- человек очень поглощен тем, как он выглядит в глазах других;
- внешность собеседника его занимает больше, чем содержание беседы;
- собственные мысли и переживания кажутся более важными, чем слова партнера;
- тема разговора очень близка слушающему и он сгорает от нетерпения выказать свою точку зрения по данному вопросу;
- другие внутренние помехи.

Внешние помехи слушания обусловлены влиянием внешних факторов, окружающей обстановки, коммуникативными особенностями собеседника:

- собеседник говорит недостаточно громко;
- отвлекающая внешность собеседника и его манеры;

- наличие физического шума (например, шум транспорта за окном, ремонтные работы в соседнем помещении и т.д.);
- плохая акустика;
- прерывание разговора другими, телефонные звонки;
- акцент у говорящего, проблемы с дикцией, монотонность, слишком быстрый или слишком медленный темп речи;
- ограниченность во времени, ощущение, что регламент разговора исчерпан;
- другие внешние помехи.

1.5.3. Стили слушания

Стили – это индивидуальные способы слушания, обеспечивающие эффективность и адекватность коммуникативной деятельности.

В табл. 1.9 представлены три основных стиля слушания.

Таблица 1.9

Стили слушания

<i>Стиль слушания</i>	<i>Характеристика стиля</i>
Нерефлексивное слушание	Человек заинтересован, внимательно молчит, не вмешиваясь в речь собеседника
Рефлексивное (активное) слушание	Человек применяет обратную связь с целью контроля правильности восприятия услышанного
Эмпатическое слушание	Человек улавливает эмоциональное состояние собеседника, использует обратную связь с целью оказать поддержку

Нерефлексивное слушание предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Следовательно, чтобы овладеть нерефлексивным слушанием, надо учиться *внимательно молчать*, демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку. Такой прием облегчает для говорящего процесс самовыражения и помогает слушающему лучше понять смысл высказываний, уловить, что стоит за словами.

Краткие, нейтральные, не несущие информации реплики слушающего поддерживают беседу, побуждая собеседника высказываться. Они демонстрируют заинтересованность и стремление к пониманию.

В качестве нейтральных высказываний могут быть использованы, например, следующие:

Да?

Продолжайте, продолжайте...

Это интересно.

Хотелось бы поподробнее.

Понимаю...

Здесь необходимо обратить внимание на то, что реплики должны быть нейтральными по содержанию и доброжелательными по выражению, ин-

тонации. Если в голосе, тоне сквозят ирония, раздражение, враждебность, подобные ремарки будут восприниматься собеседником совершенно иначе и, скорее всего, приведут не к взаимопониманию, а к прекращению разговора или конфликту.

Нерефлексивное слушание целесообразно применять в следующих ситуациях:

1) собеседник горит желанием выразить свое отношение к чему-то, хочет высказать свою точку зрения;

2) собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы. Если человек обеспокоен, обижен чем-то или испытывает другие отрицательные эмоции, стоит предоставить ему возможность высказаться и выразить свои чувства, почти не вмешиваясь в его речь. Это снимает напряжение и способствует установлению нормального двустороннего контакта. В период эмоциональных кризисов люди часто ищут не советчиков, а «резонаторов». Простая возможность высказать накопившееся приносит говорящему эмоциональное облегчение, а слушающему помогает понять причины его поступков и переживаний;

3) собеседнику трудно выразить, облечь в слова то, что его волнует, о чем он хочет рассказать. Минимальное вмешательство в разговор облегчает самовыражение говорящего;

4) приемы нерефлексивного слушания оказываются полезными при беседах с застенчивыми, неуверенными в себе людьми;

5) эффективно нерефлексивное слушание во время собеседования при приеме на работу, когда о претенденте хотят узнать как можно больше. Можно задать вопрос: «Что в этой работе привлекает вас больше всего?» или «Почему вы хотите работать именно у нас?» и дать человеку свободно высказаться, не направляя ход его мыслей вопросами и комментариями. Это также полезно при деловых и коммерческих переговорах, когда краткий диалог должен обеспечить точное взаимопонимание.

При рефлексивном слушании устанавливается активная обратная связь с говорящим. Оно позволяет устранить преграды, искажения информации в процессе обмена, точнее понять смысл, содержание высказываний.

Идею нельзя транслировать непосредственно. Сначала ее надо закодировать при помощи специальных символов, то есть слов. Такое кодирование превращает идею в сообщение, высказывание. После передачи сообщения говорящим, слушающий декодирует ее. На этих этапах процесса коммуникации информация может исказиться.

Многие слова многозначны и могут пониматься разными людьми по-разному. Значение слова зависит от ситуации, от контекста, в котором оно используется.

«Вы все делаете только для галочки!» – в сердцах сказал начальник своим подчиненным.

«Это неправда, я не формалист», – возмутился один из них.

«Да, я на все готов ради вашей секретарши», – сказал другой.

К сожалению, различное понимание слов приводит не только к комическим ситуациям.

Основными видами рефлексивного слушания являются выяснение, перефразирование и резюмирование, которые обычно применяются комплексно.

Выяснение – это прямое обращение к говорящему за уточнениями. Оно помогает сделать сообщение более понятным. Чтобы получить дополнительные сведения или прояснить смысл отдельных высказываний, можно попросить, например, уточнить смысл сказанного. Если необходимо понять суть того, о чем говорит собеседник, можно переспросить: «В этом ли заключается проблема, как вы ее понимаете?» Подобные вопросы способствуют лучшему пониманию.

Приведем несколько ключевых фраз, используемых при выяснении:

- *Не повторите ли вы еще раз?*
- *Я не понимаю, что вы имеете в виду?*
- *Я не понял.*
- *Не объясните ли вы это?*
- *Поясните, пожалуйста.*

Эти фразы не только помогают слушающему уточнить смысл высказываний, но и дают понять говорящему, что он недостаточно ясно излагает свои мысли.

Перефразирование – формулирование той же мысли иначе. Цель перефразирования – собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности понимания. Перефразирование полезно именно тогда, когда речь собеседника кажется нам понятной.

Перефразирование можно начать словами: «*Если я вас правильно понял...*», «*Другими словами, вы считаете...*», «*Вы думаете, что...*»

Перефразировать важно только существенные, главные мысли сообщения. При перефразировании нас интересуют именно смысл и идеи, а не установки и чувства собеседника. Слушающий обязательно должен выразить чужую мысль своими собственными словами. Буквальное повторение слов собеседника может поставить его в тупик. Перефразирование показывает говорящему, что его слушают и понимают, а если понимают неправильно, то помогает своевременно исправить это.

Резюмирование – подытоживание основных мыслей и чувств говорящего. Этот прием целесообразно применять при продолжительных беседах. Обобщающие фразы дают слушающему уверенность в точном восприятии сообщения и одновременно помогают говорящему понять, насколько хорошо ему удалось передать свою мысль. Резюме следует формулировать своими словами, используя вступительные фразы, например, такие: «*Вашими основными идеями, как я понял, являются...*», «*Если подвести итог сказанному, то...*», «*Итак, вы считаете, что...*»

Резюмирование особенно полезно в ситуациях, где необходимо принимать решения – при урегулировании конфликтов, обсуждении разногласий, рассмотрении претензий и т. п., а также при групповых беседах. Резюмирование целесообразно и тогда, когда следствием разговора должны быть какие-либо действия со стороны слушающего [6].

Эмпатическое слушание – особый вид поведения слушающего. Его популяризировал американский психотерапевт К. Роджерс, который был уверен, что, слушая, можно помочь человеку понять его собственную ситуацию и проблемы. Эмпатическое слушание предполагает понимание чувств другого человека и ответное выражение своего понимания этих чувств. Для этого используются все рассмотренные выше приемы рефлексивного слушания: уточнение, перефразирование и резюмирование. Вот почему эмпатическое слушание часто относят к разновидностям рефлексивного слушания.

Однако эмпатическое слушание отличается от рефлексивного своими целями. Если цель рефлексивного слушания – понять как можно точнее сообщение говорящего, то цель эмпатического слушания – уловить эмоциональную окраску его идей и их значение для другого человека, понять, что означает высказанное сообщение, и какие чувства при этом испытывает собеседник.

Эмпатическое слушание – более интимный вид общения, чем рефлексивное слушание; оно противоположно критическому восприятию. Здесь основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, выраженным говорящим, эмоциональной составляющей его высказываний. Конечно, как правило, чувства соответствуют содержанию, но иногда имеет место и несоответствие, и его важно уловить. Эмпатическое слушание помогает человеку самому точнее осознать свое эмоциональное состояние [2].

Ответ или эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания. Эффективность общения зависит не только от его содержания, но и от эмоциональной стороны. Возникновение и проявление эмоций всегда связано с тем, что особенно значимо для человека. Отражая чувства собеседника, мы показываем ему, что понимаем его состояние. Здесь нет никаких универсальных формул, и все же можно использовать определенные вступительные фразы типа: «*Мне кажется, что вы испытываете...*», «*Вероятно вы чувствуете...*», «*Не чувствуете ли вы себя несколько...*». Отражая эмоциональное состояние говорящего, следует учитывать степень интенсивности его чувств, используя для этого соответствующие слова: несколько, немного, совершенно, очень и т.п.

Чтобы лучше понять чувства собеседника нужно: следить за выражением его лица, позой, жестами, интонацией, устанавливаемой дистанцией, то есть за невербальными средствами общения, попытаться представить себя на месте говорящего.

Эмпатическое слушание уместно не во всех ситуациях, оно требует большой чуткости, деликатности, высокой степени развития психологической культуры.

Иногда человеку нужна просто информация, а не работа с его чувствами. Попытка назвать, раскрыть истинные чувства говорящего, если он пытается скрыть их, тоже препятствует эффективному общению. К чему, например, может привести такое высказывание руководителя в ответ на рассказ подчиненного об успехах его коллег: «Вероятно, вы испытываете страшную досаду, что это не ваши достижения?».

Не следует использовать эмпатическое слушание, если у вас нет действительного желания помочь человеку, а также если у вас недостаточно времени для выслушивания [6].

Таким образом, для того чтобы стать компетентным слушателем, человек должен владеть разнообразными видами обратной связи, стилями слушания, умело и адекватно применять их в соответствующих ситуациях, преодолевать трудности и помехи слушания.

В качестве заключения к данному разделу можно привести индийскую притчу «Три фигурки»:

«Однажды индийский царь Акбар получил в подарок три абсолютно одинаковые золотые фигурки. Дарящий сказал также, что у каждой фигурки свое значение и ценность. Чем же различались они друг от друга? На этот вопрос должны были ответить советники царя. Однако сколько они не искали различий, так и не обнаружили их. Один из мудрецов, Бирбал, тем не менее продолжал свои поиски. Наконец, в каждой из фигурок он обнаружил по маленькому отверстию в ухе. В них-то мудрец и продел тонкую золотую нить. Тогда и стало очевидным, что у одной фигурки нить вышла из второго уха, у другой – изо рта, а у третьей нить вышла через пупок.

Настало время растолковать ценность и значение фигурок. Бирбал так объяснил их царю:

- ...Первая фигурка – символ человека, у которого информация в одно ухо влетает, а из другого вылетает. Вторая напоминает нам человека, который, едва выслушав сказанное, спешит рассказать об услышанном другим. Третья фигурка символизирует человека, который услышав от других что-то, старается пропустить это через собственное сердце. Эта фигурка – самая ценная из трех» [11].

Вопросы и задания

1. Чем отличается способность слушать от способности слышать?
2. Почему при передаче информации происходит ее искажение?
3. Какими способностями должен обладать человек, чтобы уметь эффективно слушать?
4. Какие правила эффективного слушания вы запомнили?
5. Прокомментируйте типичные трудности эффективного слушания.

6. Что можно отнести к внешним, а что к внутренним помехам в процессе слушания?

7. Какие цели в разных ситуациях может преследовать слушатель? Охарактеризуйте собственные цели слушания.

8. Какие вы знаете стили слушания, в чем их сущность?

9. Что такое нерелексивное слушание и в каких ситуациях оно наиболее эффективно?

10. Назовите виды релексивного слушания. Дайте характеристику каждому из них.

11. В чем отличие активного слушания от эмпатического?

12. Тест «Способность слушать и анализировать»

Прослушайте текст один раз и как можно быстрее оцените следующие за ним утверждения как истинные или ложные.

Текст:

Торговец только что выключил свет в магазине, когда появился какой-то человек и потребовал денег. Владелец открыл кассу. Содержимое кассы было собрано, и грабитель поспешно скрылся. Полицейский был извещен незамедлительно.

1) Человек появился сразу после того, как владелец выключил свет в магазине.

2) Грабитель не требовал денег.

3) Владелец магазина собрал содержимое кассы.

4) В кассе были деньги, но не сказано, сколько.

5) Грабитель потребовал деньги торговца.

6) В событиях принимали участие три человека: владелец магазина, человек, который потребовал денег, и полицейский.

Ответы на данный тест размещены в конце раздела.

13. Тест «Слуховая память»

Оценить свою слуховую память можно с помощью следующий теста.

Пусть для вас прочтут 10 различных слов под порядковыми номерами со скоростью одно слово за 2 секунды. Запишите запомнившиеся слова с их номерами. Если порядковый номер и слово совпадают, оцените такой ответ в 10 баллов. Если слово вспомнилось, а порядковый номер перепутан – 5 баллов. Суммировав набранные баллы, вы получите примерный процент эффективности вашей слуховой памяти в соответствии с таблицей.

<i>Количество баллов</i>	<i>Эффективность слуховой памяти</i>
90 - 100	Отлично
70 - 90	Очень хорошо
50 - 70	Хорошо
30 - 50	Удовлетворительно
10 - 30	Плохо
0 - 10	Очень плохо

Этот тест может быть использован и в качестве упражнения для развития слуховой памяти, если каждый раз использовать новый список слов.

14. В течение 20 секунд изучите и запомните информацию, взятую из текста «О чае»:

«Чай впервые упоминается в древнекитайских рукописях, относящихся в 2700 г. до н. э.

В мире ежегодно расходуется более 2 млн тонн чая.

В Россию чай впервые попал в 1638 г., на четверть века раньше, чем в Англию.

Лучшие индийские чаи – дарджилингский и ассамский. Чай стареет, полгода – почти предельный срок.

Через 15–20 минут после заваривания чай начинает утрачивать некоторые свои качества».

Теперь попытайтесь без использования текста ответить на вопросы:

– Когда и в каких источниках впервые упоминается о чае?

– Когда чай был завезен в Англию?

– Назовите лучшие сорта индийского чая.

Сверьте свои ответы с текстом.

15. Ниже в случайном порядке перечислены характеристики хорошего и плохого слушателя.

1. Экономит время, слушая рационально.

2. Получает как вербальную, так и невербальную информацию.

3. Рассматривает саму тему как скучную и неинтересную.

4. Считает, что хранит композицию выступления в голове.

5. Работает, чтобы улучшить коммуникативные навыки.

6. Тратит время на обдумывание посторонних тем.

7. Не хочет концентрироваться на трудных моментах.

8. Помогает оратору.

9. Внутренне реагирует на любое эмоциональное выражение.

10. Сосредоточен и терпелив, не перебивает оратора.

11. Избегает ненужного несогласия, непонимания и повторений.

12. Расслабляется, позволяя себе отвлекаться.

13. Видит, чувствует и слышит.

14. Улавливает голые факты и не понимает главной идеи.

15. Терпит к идеям, не совпадающим с его собственными.

16. Считает скучным внимательно слушать.

17. Отвлекается на критику оратора.

18. Пытается осмыслить недопонятое.

19. Способен абстрагироваться от визуальных и эмоциональных факторов.

20. Слишком возбужден и часто отвлекается.

Проанализируйте их и заполните следующую таблицу:

Хороший слушатель	Плохой слушатель

Ответы на тест «Способность слушать и анализировать»

- 1. Ложно, так как «торговец» не обязательно «владелец магазина».*
- 2. Истинно, так как не сказано, что «человек, который потребовал денег» и «грабитель, который поспешино скрылся», – одно и то же лицо.*
- 3. Ложно, так как не сказано, кто именно собрал содержимое кассы.*
- 4. Ложно, так как «содержимое» – не обязательно деньги.*
- 5. Ложно, так как «торговец» не обязательно «владелец магазина».*
- 6. Ложно, так как полицейский был извещен только после грабежа.*

2. ТРУДНОСТИ И ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

2.1. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления

Каждый слышит лишь то, что понимает.

Иоганн Вольфганг Гёте (Гете)

2.1.1. Понятия и виды коммуникативных барьеров

Коммуникативные барьеры – препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации. В современном мире в условиях человеческого взаимодействия в разных сферах деятельности возникают трудности, или коммуникативные барьеры.

В Толковом словаре русского языка С.И. Ожегова говорится: «*Барьер* – преграда, поставленная на пути; преграждение, препятствие на пути чего-либо» [12].

В Психологическом словаре дается следующее толкование понятия «барьер»: «психическое состояние, проявляющееся как неадекватная пассивность (или активность), препятствующая выполнению тех или иных действий»; «любое препятствие, не позволяющее организму достичь цели» [13].

Следующее определение дает Е.В. Залюбовская: «Коммуникативный барьер – это абсолютное или относительное препятствие эффективному общению, субъективно переживаемое или реально присутствующее в ситуациях общения, причинами которого являются мотивационно-операциональные, индивидуально-психологические, социально-психологические особенности общающихся» [14].

Существует еще множество определений понятий «барьер» и «коммуникативный барьер» разных авторов. Кроме различных определений понятия, разные авторы выделяют и различные виды коммуникативных барьеров. Более или менее обобщенный вариант классификации коммуникативных барьеров представлен в табл. 2.1 [2].

Таблица 2.1

Классификация коммуникативных барьеров

<i>Группа барьеров</i>	<i>Виды барьеров</i>
Барьеры непонимания	Семантические, невербальные, фонетические, стилистические, логические, барьеры коммуникативных перегрузок

<i>Группа барьеров</i>	<i>Виды барьеров</i>
Личностные	Барьеры индивидуальных различий, идеологические, негативный прошлый опыт общения, барьеры предвзятости, барьеры отрицательной установки, барьеры ожидания непонимания, барьеры возраста, барьеры недостаточного понимания важности общения
Культурные	Национальные, религиозные, этические, эстетические
Организационные	Барьеры излишней централизации, барьеры излишней дифференциации, барьеры неопределенности обязанностей и прав, барьеры нежелания делиться информацией
Социальные	Когнитивные, статусные, профессиональные, барьеры образования
Физические	Пространственные временные технические

Барьеры непонимания

Барьеры непонимания связаны с неэффективной вербальной коммуникацией (трудности в передаче и понимании информации). К ним относятся:

Семантические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях.

Вступая в информационный контакт, мы используем символы: слова, жесты, интонацию.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу собеседником.

Руководитель, говорящий подчиненному, что его отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово

«адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Другой пример:

Если руководитель говорит подчиненному: «Сделайте что-то, как только вам представится удобная возможность» – подразумевая при этом: «как можно скорее», подчиненный вполне может трактовать данную фразу: «когда будет нечего делать». Если начальник просит сотрудника дать исчерпывающий отчет о работе, нет никакой уверенности, что под словами «исчерпывающий отчет» они подразумевают одно и то же.

Семантические барьеры возникают при использовании многозначных слов или фраз, если говорящий не поясняет их значение.

Например, фраза «Все члены Совета директоров переизбраны» имеет два противоположных значения. В одном случае подразумевается, что все члены заменены другими людьми, а в другом, что все члены Совета директоров остались прежними. Причем говорящий может и не догадываться, что сказанное им имеет и другой смысл.

Таких слов или фраз много в любом языке. Семантические барьеры связаны также с использованием иностранных слов, особенно, если кто-то из участников коммуникации не знает правильного их значения. Использование в общении специальных терминов, сленга, аббревиатур также может быть причиной недопонимания.

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих на международном рынке. Особенно сильно у разных народов различаются восприятие (смысл) жестов и интонации, но даже слова могут переводиться неоднозначно. Например, японцы часто произносят слово «хай», что переводится как «да», но означает «да, я вас понимаю», а не «да, я с вами согласен».

Невербальные барьеры – связаны с противоречием смысла, заложенного в произносимые слова, и невербальных сигналов, сопровождающих процесс коммуникации.

Кроме вербальных символов (слова) – основного средства кодирования идей, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. При непосредственном устном общении невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усилить или изменить смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, поза, интонация – все это примеры невербальной коммуникации.

Например, вы вошли к руководителю для того чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете, а он несколько секунд продолжает просматривать бумаги у себя на столе, затем смотрит на часы и говорит раздраженным голосом: «Чем могу вам помочь?». И хотя сами слова не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы – нежелательное отвлечение от его работы.

Психологи утверждают, что вербальные средства общения базируются на нашем сознании, а невербальные по большей части управляются подсознанием. Именно поэтому вербальные и невербальные символы нередко противоречат друг другу (в психологии есть такое понятие «они неконгруэнтны», то есть не соответствуют друг другу).

Фонетические барьеры – препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (наличие дефектов речи, невнятная речь, речь-сороговорка и др.).

Стилистические барьеры – это нарушения соотношения формы представления информации с ее содержанием. Стилль изложения информации может быть неуместным, слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера. Неприятие могут вызывать и вредные вербальные привычки собеседника (использование в речи слов и звуков-паразитов: «это самое», «так сказать», «ну», «так», «как бы», «э-э», «м-м» и т.д.).

Логические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие несовпадения логических действий и умозаключений партнеров по общению. Каждый человек видит коммуникативную ситуацию по-своему, со своей точки зрения. Кроме того, одни и те же слова в разных ситуациях могут иметь совершенно иной смысл.

В качестве примера логических барьеров можно привести следующий анекдот.

Учитель спрашивает ученика:

- Что вы знаете о свойствах тепла и холода?

Ученик отвечает:

- В тепле все тела расширяются, а на холоде сжимаются.

Учитель:

- Правильно, а теперь приведите пример.

Ученик:

- Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно, поэтому дни короче.

Коммуникативные перегрузки связаны с трудностью или невозможностью переработать и упорядочить большой объем информации.

В настоящее время появляется все больше и больше профессий, где человек вынужден перерабатывать очень большой объем поступающей

информации. Часто такие люди не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию и вынуждены отсеивать менее значимую и оставлять только ту, которую считают важной. К сожалению, понимание важности информации для разных людей различно и не всегда верно.

Личностные барьеры

Личностные барьеры связаны с психологической несовместимостью собеседников и с их негативными установками, которые создают помехи в общении. К личностным барьерам относят:

Индивидуальные различия в характере, темпераменте, эмоциональных состояниях. Они могут стать существенной помехой на пути эффективного обмена информацией. Например, меланхолику с повышенной тревожностью, трудно общаться с импульсивным и склонным к агрессии холериком. Человеку с мелочным и склочным характером сложно найти общее в разговоре с альтруистом.

Идеологические барьеры – барьеры, формирующиеся при наличии у партнеров различных стереотипов, мировоззрений, ценностных ориентаций; несовпадения социальных установок.

Воспитание личности во многом сводится к постепенному формированию готовности реагировать на что-либо должным образом, иными словами, к формированию установок, полезных для человека и для общества. Уже в раннем детстве родители сознательно или бессознательно формируют образцы поведения, установки: «Не плачь – ты мужчина», «Не пачкайся – ведь ты девочка» и др., так ребенок получает эталоны, установки «доброе – злое, красивое – безобразное, хорошего – плохого». И к тому возрасту, когда человек начинает себя осознавать, в его психике существует уже масса закрепившихся чувств, мнений, взглядов, установок, которые оказывают влияние и на усвоение новой информации, и на отношение к окружающему. Эти часто неосознаваемые установки действуют с огромной силой на человека, заставляя воспринимать и реагировать на мир в духе установок, усвоенных с детства.

Негативный прошлый опыт общения с данным собеседником может стать причиной страха вступления в коммуникацию, нежелание испытать негативные эмоции в процессе общения.

Суть этого барьера отражена в пословице: «Обжегшись на молоке, дуешь на воду».

Барьеры предвзятости заключаются в том, что человек без видимых весоных причин начинает отрицательно относиться к тому или иному человеку, что существенно затрудняет коммуникацию. Обычно это связано с

негативным восприятием внешнего облика или манеры поведения собеседника.

Барьеры отрицательной установки. Часто такие барьеры порождаются другими людьми. Вам сообщили отрицательную информацию о ком-то, и складывается негативная установка по отношению к человеку, о котором вам мало что известно, поскольку нет опыта личного взаимодействия с ним.

На формирование отрицательной установки сильно влияют предвзятые закрепившиеся взгляды («все люди – эгоисты, все учителя – формалисты, все торговые работники – нечестные люди»), при этом данные установки будут мешать объективному пониманию поступков конкретных людей. В беседе отрицательная установка может быть направлена:

1) на личность самого собеседника (если бы то же самое говорил кто-то другой, это бы воспринималось совсем иначе);

2) на суть беседы («не могу в это поверить», «так говорить недопустимо»);

3) на обстоятельства разговора («сейчас не время и здесь не место для подобных обсуждений»).

При наличии барьера отрицательной установки человек, вступая в коммуникацию, демонстрирует закрытость, настороженность, ждет негативных проявлений со стороны партнера, в каждой фразе собеседника ищет негативный завуалированный смысл.

Барьеры ожидания непонимания: человек перед коммуникацией волнуется, правильно ли его поймет партнер. Здесь нередко исходят из того, что партнер обязательно должен понять неверно. При этом начинают прогнозировать последствия этого неверного понимания, предвосхищать неприятные ощущения.

Барьеры возраста возникают между людьми разных поколений. Люди постарше осуждают молодых, противятся нововведениям в организациях. Молодые люди раздражаются, считают, что их недооценивают, ограничивают в самостоятельности, препятствуют их карьерному росту. Это проявление извечной проблемы «отцов и детей».

Барьеры недостаточного понимания важности общения возникают, когда собеседники по-разному оценивают степень значимости контакта. Например, один стремится к эффективному разговору, другой пытается уклониться от беседы, не давать ответы на вопросы. У первого это вызывает напряженность, недоверие, обиду.

Культурные барьеры

Культурные барьеры – это коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм и этикета общения, системы жиз-

ненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении. К ним относятся:

Национальные барьеры возникают между представителями двух разных культур и проявляются, например, в пунктуальности, в установлении дистанции между общающимися, в манере держаться, использовании различных жестов, тона, громкости голоса, принятых в качестве нормы в различных странах.

Религиозные барьеры – это проявление в деловом общении религиозной неприязни, предвзятости к людям другого вероисповедания, интерпретация определенных поступков человека на основе религиозных различий.

Этические барьеры – результат несовпадения этических ценностей и норм собеседников. Например, один партнер следует в общении нормам морали, нравственности, порядочности, честности, а другой проявляет «нечистоплотность», лжет, манипулирует.

Эстетические барьеры – проявляются в несовпадении вкусов, манер, взглядов собеседников на эстетическую составляющую.

О вкусах не спорят: из-за вкусов бранятся, скандалят и ругаются
(Гилберт Честертон)

Организационные барьеры

Организационные барьеры – коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления. Среди организационных коммуникативных барьеров выделяют следующие.

Излишняя централизация в системе управления, которая приводит к информационной перегрузке центра и слабой информированности структурных подразделений.

Излишняя дифференциация подразделений, в результате которой сотрудники замыкаются в решении проблем собственного подразделения, и обмен информацией между ними и другими подразделениями резко ограничивается. Это чревато узостью взглядов и несовершенством принимаемых решений. Часто излишняя дифференциация является причиной конфликтов между работниками различных структурных подразделений, так как они не видят общей цели и не могут наладить эффективное взаимодействие.

Неопределенность обязанностей и прав, которая приводит к ситуации, когда в организации никто ни за что не отвечает, а коммуникации становятся либо слишком формальными, либо конфликтными.

Нежелание делиться информацией. Обладание информацией – один из источников власти. Те, кто располагает эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Ча-

сто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят ее с тем, чтобы применить в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

Социальные барьеры

Социальные барьеры – это коммуникативные помехи, возникающие из-за несовпадения социальных ценностей, установок, противоборства социальных ролей:

Когнитивные барьеры возникают из-за разности знаний о предмете общения, различного уровня профессиональной компетенции; барьеры, вызванные неразвитостью абстрактного мышления, памяти, навыков восприятия.

Различия в статусе также могут быть барьером на пути коммуникаций. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозу, что мешает общению и даже прерывает его (человек боится высказать свое мнение, задать вопрос, не желая выглядеть некомпетентным).

Профессиональные барьеры могут возникнуть между представителями различных профессий, негативно настроенных или плохо отзывающихся о профессиональных качествах собеседника. В некоторых случаях эти барьеры проявляются как подчеркивание значимости своей профессии и занижения важности других профессий для решения тех или иных производственных задач.

Барьеры образования – это барьеры информационного несоответствия позиций субъектов общения, возникающие из-за разности социального опыта партнеров, из-за различия уровней образования.

Физические барьеры

Физические барьеры – объективные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций:

Пространственные барьеры возникают в случае неудобного расположения мебели и оргтехники в помещениях, мешающих эффективному общению; нерационального расстояния между людьми во время коммуникаций; наличия множества отвлекающих деталей в интерьере (яркие картины, фотографии, элементы декора).

Временные барьеры обусловлены дефицитом времени, отведенного на общение. Стремление побыстрее закончить разговор приводит к невнимательному слушанию, свертыванию обратной связи, невозможности эмпатии и глубокого понимания информации. К временным барьерам можно также отнести проблемы, которые возникают во время переговоров между

партнерами, проживающими в разных часовых поясах (особенно если разница большая). В этом случае, если даже время коммуникации не ограничено, организм одного из партнеров часто борется со сном, что также не способствует сосредоточению на предмете разговора.

Технические барьеры вызваны временными трудностями коммуникации, связанными с неисправностью технических средств (компьютера, телефона, микрофона, помех во время селекторного совещания); а также отвлекающим шумом, временно заглушающим голос говорящего.

Многообразие коммуникативных барьеров свидетельствует, что практически каждый человек в тех или иных ситуациях делового разговора испытывает серьезные трудности. Универсальных рецептов преодоления коммуникативных барьеров не существует. Однако определенные советы по их преодолению в литературе представлены.

2.1.2. Пути преодоления коммуникативных барьеров

Вот некоторые советы по преодолению коммуникативных барьеров.

Пути совершенствования искусства общения:

– *проясняйте свои идеи* перед началом их передачи, то есть выберите тему своего сообщения, систематизируйте его;

– *будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам*. Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова и утверждения. Употребляя точные слова (не фразы общего характера), вы выигрываете в результативности;

– *следите за языком собственных поз, жестов и интонациями*, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь при этом взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник;

– *излучайте эмпатию и открытость*. Эмпатия – это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не значит, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник, это значит, что вы должны попытаться понять его слова;

– *добивайтесь установления обратной связи*. Способы установления обратной связи:

а) задавайте вопросы;

б) попросите человека пересказать ваши мысли;

в) оценивайте язык поз, жестов и интонаций человека – они выдают замешательство при непонимании задачи;

г) контролируйте первые результаты работы, они помогут вам оценить, правильно ли понято ваше сообщение;

д) проводите с подчиненными политику «открытых дверей», пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы и подкрепить свои слова действиями.

Методы совершенствования коммуникаций в организациях:

– *регулирование информационных потоков.* Руководители и специалисты организации, чья работа связана с обработкой больших объемов информации, должны научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потоков. Они должны определить, что такое «слишком мало» и «слишком много» информации и из каких источников ее лучше получать;

– *управленческие действия.* Помимо регулирования информационных потоков руководитель может практиковать короткие встречи с подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для реализации намеченного, контроль за ходом выполнения работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю для совершенствования информационного обмена;

– *системы обратной связи.* Примером таких систем может быть опрос работников по самым разнообразным вопросам. Например: четко ли доведены до них цели их деятельности; с какими проблемами они сталкиваются или могут столкнуться; получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы; информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе и др. По результатам таких опросов можно принимать меры по совершенствованию информационных потоков;

– *системы сбора предложений.* Они разработаны для облегчения поступления информации наверх. Их цель – сделать процесс передачи идей снизу вверх более простым и быстрым. Это могут быть ящики для предложений, телефон с автоответчиком, на который работники могут звонить анонимно, создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес;

– *информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации.* Периодический выпуск таких бюллетеней предоставляет информацию для всех работающих. Они могут содержать самый разнообразный материал: предложения по поводу управления; информацию об охране здоровья работников; обсуждение нового контракта или нового вида продукции; ответы руководства на вопросы рядовых работников;

– *современные информационные технологии.* Применение сети персональных компьютеров в обработке и передаче информации. Использование электронной почты – это возможность посылать письменные сообщения любому члену организации, особенно хороша для сообщения между людьми, находящимися в разных конторах, городах и даже странах. Система телефонной связи сейчас позволяет одному человеку направлять несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. Проведение видеоконференций позволяет людям,

находящимся в разных местах, обсуждать всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо. Технологические возможности информационного обмена постоянно совершенствуются и обновляются, и организации должны ими активно пользоваться [15].

В отечественной научной литературе представление о проблеме преодоления барьеров речи связано с именем ученого Б.Ф. Поршнева.

Рассмотрим некоторые примеры преодоления этих проблем.

• *Пути преодоления барьеров отрицательных эмоций:*

– *барьер общения.* Рационального способа поведения для преодоления барьеров общения, возникающих на основе отрицательных эмоций (гнев, агрессия и т.д.), который можно предложить всем без исключения, не существует, поскольку у людей степень их выраженности и контроля различается в зависимости от наследственности и социальной среды воспитания.

В процессе общения мотивированный гнев, пыл, эмоциональный потенциал, энергия, смелость, решительность человека могут многократно возрасти. В такой ситуации человек склонен к резким словам и агрессивным действиям. Партнер становится объектом, на который изливается весь гнев. Деловое общение с раздраженным или гневным человеком неэффективно, а в ряде случаев невозможно. Поэтому выход из такой ситуации – не в демонстрация слабости, а наоборот, смелость или даже великодушие;

– *барьер плохого настроения.* В случае, если у собеседника плохое настроение, встает вопрос имеет ли смысл вести с ним дальнейший диалог. Так как плохое настроение часто передается собеседнику, ожидать достижения соглашения, взаимопонимания невозможно. Поэтому выходом из такой ситуации является перенесение беседы на другое время, либо вовсе отказ от нее;

– *барьер первого впечатления.* Первое впечатление, как правило, обусловлено двумя факторам: внешний вид человека и умение выражать свои мысли. Преодоление данного барьера связано с умением правильно одеваться и выработать располагающие манеры, а также умением правильно излагать свои мысли.

• *Пути преодоления барьеров речи:*

– *логический барьер* можно преодолеть лишь способом «идти от партнера», пытаясь понять, как он строил свои умозаключения.

– *стилистический барьер.* Его преодоление основывается на двух приемах структурирования информации:

а) *правило рамки.* Начало и конец разговора должны быть четко ограниченными. В начале любого разговора выясняются цели и намерения, ожидание и результаты. А в конце, как правило, подводятся итоги и формулируются выводы. Это способствует наилучшему восприятию информации, так как существует психологический феномен, которым пользуются многие ораторы: люди, запоминают лучше начало и конец информационного

сообщения. Начало информации способствует возникновению симпатии, а конец остается в памяти.

В повседневной жизни правило рамки часто нарушается. Зачастую, начав разговор по поводу одной проблемы, партнеры забывают о ней и завершают общение совсем другим вопросом. В этом случае не понятно к какому выводу пришли собеседники, и нужно возвращаться к этой проблеме снова;

б) *правило цепи* определяет строение информации как бы «изнутри». Информация, необходимая для анализа проблемы, соединена в цепь по каким-то признакам.

Способы соединения информационных цепей могут быть разные: информация может быть проранжирована, а может выстраивается в логические цепи. Например, «если это так, то это тоже так». Использование правила цепи облегчает партнеру понимание информации;

– *семантический барьер*. Чтобы его преодолеть нужно понять особенности мышления партнера, понять его лексику, в каком смысле использовано то или иное значение слова;

– *фонетический барьер*. Для его преодоления необходимо работать больше над своей дикцией, учиться говорить внятно и достаточно громко [16].

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая информацию. Эффективное слушание является важным компонентом эффективного общения.

Преодолевать коммуникативные барьеры помогает применение *правила эффективного слушания*:

- перестаньте говорить, так как невозможно слушать разговаривая;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите готовность слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- сдерживайте свой характер, так как рассерженный человек может придать неверный смысл словам;
- не допускайте спора или критики;
- не перебивайте;
- задавайте вопросы.

В заключение раздела хочется сказать, что важно признавать наличие коммуникативных трудностей и не бояться проявлять творчество, гибкость, индивидуальное своеобразие при решении сложившейся ситуации.

Вопросы и задания

1. Дайте определение коммуникативных барьеров. В чем причины их появления?
2. Каковы причины семантических коммуникативных барьеров?

3. Приведите примеры невербальных коммуникативных барьеров.
4. Какие коммуникативные барьеры можно назвать личностными. Поясните на примерах.
5. Какие препятствия на пути эффективных коммуникаций можно отнести к культурным барьерам?
6. Какие могут возникать организационные коммуникативные барьеры? Поясните на примерах.
7. Назовите социальные коммуникативные барьеры.
8. Опишите возможные физические коммуникативные барьеры.
9. Какие пути преодоления коммуникативных барьеров можно применять для совершенствования межличностных коммуникаций?
10. Что означает «излучайте эмпатию и открытость»?
11. С помощью каких методов можно преодолеть организационные коммуникативные барьеры?

2.2. Психология поведения в процессе деловых коммуникаций

*Иные люди отталкивают, не-
взирая на все их достоинства, а
другие привлекают при всех их
недостатках.*

Ларошфуко

*Кто, после разговора с вами, бы-
вает доволен собою и своим
умом, тот и вами вполне доволен.*

Жан де Лабрюйер

2.2.1. Создание благоприятного психологического климата

Чтобы расположить к себе собеседника или партнера по переговорам, ни при каких обстоятельствах не стоит стремиться к достижению односторонних выгод для себя. Поэтому необходимо заинтересовать партнера своим предложением. Нужно так повести разговор, чтобы ваш партнер сам высказал то, что вы хотели бы услышать от него. Для этого надо встать на его точку зрения и попробовать увидеть вещи под его углом зрения.

Существует несколько эффективных приемов, которые позволяют в самом начале деловой беседы быстро расположить к себе вашего партнера.

1. В самом начале разговора отдельными фразами, как бы вскользь, вам следует начать внушать партнеру сознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это

надо искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты. И тогда его расположение к вам будет обеспечено, так как каждый человек страстно стремится быть оцененным по достоинству. Вы найдете верный путь к сердцу человека, если дадите ему понять, что признаете его значимость и признаете ее искренне.

2. Во время делового разговора необходимо проявлять исключительное внимание к партнеру. Помните, что человека, с которым вы разговариваете, в сто раз больше интересует он сам, его нужды и его проблемы, чем вы и ваши проблемы. Поэтому говорите о том, что интересует вашего партнера, или то, что он хорошо знает. Задавайте вопросы, на которые вашему партнеру будет приятно отвечать.

Искусство нравиться как будто просто. Надо соблюдать только два правила: не говорить другим о себе и постоянно говорить им о них самих.

(Жюль Гонкур)

3. Сокращайте физическую и социальную дистанцию. Начиная с первого контакта, приветствуйте собеседника искренней улыбкой, доброжелательным взглядом и крепким рукопожатием, вставайте ему навстречу.

4. Помните имена своих деловых партнеров и в процессе беседы, по возможности чаще обращайтесь к ним по имени. Карнеги утверждал, что людям приятно слышать собственное имя.

5. Когда ваш партнер утверждает что-либо явно ошибочное, надо отказать себе в удовольствии немедленно уличить его, а начать ответ с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах его мнение было бы правильным, но в данном случае дело обстоит иначе. Если вы правы, то постарайтесь переубедить партнера вежливо и тактично. Если же вы ошиблись, то сразу признайте свои ошибки, признайте быстро и охотно.

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

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

8. Выражая собственные чувства, учитывайте эмоциональное состояние собеседника.

9. Не говорите партнеру обидных слов. Психология спора подчиняется закону «эмоционального зеркала»: нервозность одного рождает нервозность другого, злость порождает злость. Чтобы ваше слово подействовало, говорите деликатно, не оскорбляя.

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

11. Чтобы критика была воспринята без обиды, необходимо создать у партнера благоприятный психологический фон для восприятия замечаний. Можно предложить следующие правила критики:

- подумайте, имеете ли вы право критиковать? Если нет, то лучше откажитесь от критики;
- не начинайте разговор при свидетелях, если критикуете;
- сохраняйте ровный тон;
- найдите повод для похвалы;
- не выносите поспешных обвинений, выслушивайте объяснения другой стороны;
- признайте собственные ошибки, расскажите об опыте собственных неудач;
- критикуйте поступки, а не способности и свойства другого человека;
- помогите найти решение по выходу из сложившейся ситуации, поддержите престиж человека.

2.2.2. Создание хорошего впечатления о себе

Надо вести себя естественно. Лучший способ испортить первое впечатление о себе – вести себя напряженно и скованно. Не годится и повышенная раскованность, а тем более фамильярность. Не следует напускать на себя вид очень серьезного, занятого важными делами человека.

Чтобы произвести хорошее впечатление, надо как можно скорее сориентироваться в обстановке и людях, вас окружающих.

Дальнейшая техника создания благоприятного впечатления на окружающих требует выполнения следующих действий:

- *постоянно выказывайте искренний интерес к другим людям.* Демонстрация такого интереса – лучший способ произвести хорошее впечатление. Следует, однако, помнить, что самое опасное – это перейти границы искренности и превратиться в льстеца. Такое происходит, когда пытаясь произвести хорошее впечатление, человек в своих словах начинает преследовать очевидные цели. В этом случае фальшь становится заметной мгновенно. Сдержанность и такт особенно важны при общении с начальником и подчиненными;
- *поддерживайте моменты общности.* Отношения лучше всего строить на тех интересах и привязанностях, которые являются общими, то есть объединяют;

– *выражайте искреннее одобрение.* Все люди любят, когда их хвалят. Во всех ситуациях надо найти, за что похвалить собеседника – за знания, умения, внешний вид, состояние кабинета или дома, личные качества родных или друзей. Замечайте в первую очередь все то, что вам нравится в людях и их поведении. Говорите об их достоинствах. Может быть эти достоинства еще в зачатке, но человек захочет оправдать ваши ожидания и закрепить эти достоинства;

– *говорите больше комплиментов,* то есть слов и выражений, содержащих небольшое преувеличение положительных качеств человека, при произнесении которых срабатывает психологический феномен внушения, вследствие чего человек старается дорасти до тех качеств, которые подчеркнуты в комплименте.

– *тактично затрагивайте тему личных интересов и увлечений* вашего собеседника, интересов и потребностей его семьи. Как правило, такой интерес вызывает положительную реакцию, и вы будете считаться чутким и внимательным человеком.

– *используйте метод «отражения»* – когда собеседники повторяют жесты и движения друг друга, говорят с одинаковой громкостью и скоростью, используют одинаковые слова, обороты, жаргон и т.д. В психологической науке это называют «ситуацией раппорта». Раппорт означает, что мысли, чувства и интересы людей находятся в гармонии, что людям хорошо вместе. Раппорт между двумя людьми – это близкие, доверительные, открытые, свободные, надежные и приятные отношения.

– *оказывайте собеседнику положительные знаки внимания.*

Знаки внимания (в психологии для них применяется английский термин «строукс») можно разделить на несколько категорий:

положительные – отрицательные;

физические – психологические;

обусловленные – необусловленные (спонтанные).

Положительные знаки доставляют нам радость, укрепляют в нас веру в свои силы. Отрицательные знаки внимания, наоборот, вызывают у нас чувство досады и формируют ощущение принадлежности к неудачникам. Важно, что отрицательные знаки внимания – это не самые плохие знаки, которые человек может получить. Самое худшее – это отсутствие каких-либо знаков внимания.

И положительные и отрицательные знаки внимания по своему содержанию могут иметь либо физическую, либо психологическую форму (табл. 2.2).

Обусловленные знаки внимания, те которые связаны с каким-либо событием, и их можно спланировать. Например, это могут быть – поздравительная открытка, подарки ко дню рождения и на праздники, премии, медали в связи с трудовыми достижениями, надбавка к зарплате в связи с ростом инфляции. Их воздействие не слишком велико, так как они заранее ожидаются.

Необусловленные знаки более неожиданные и непредсказуемые, поэтому они и действуют сильнее.

Таблица 2.2

Знаки внимания

<i>Знак внимания</i>	<i>Физическая форма</i>	<i>Психологическая форма</i>
Положительные	Поцелуй, объятие, похлопывание по плечу, поглаживание	Похвала, благодарность, признательный взгляд, продвижение по службе
Отрицательные	Удар, пинок, толчок, пощечина	Критика, высмеивание, презрительный взгляд, пожимание плечами

2.2.3. Выслушивание собеседника как психологический прием

Умение слушать собеседника является одним из главных показателей культуры. Особо важное значение приобретает это умение в бизнесе, поскольку один из главнейших принципов ведения деловых бесед и коммерческих переговоров – исключительное внимание к говорящему. Если вы покажете ему, что вы – заинтересованный слушатель, это будет самым приятным комплиментом. Слушать – значит платить вниманием и заинтересованностью в обмен на информацию и понимание.

Слушать – дело сложное, требующее напряжения, так как ваша голова всегда занята множеством проблем, и кроме того, вы, возможно, устали или нервничаете.

Если вы не очень внимательно прислушиваетесь к вашему партнеру, то упускаете многие важные моменты. В результате не только теряете драгоценное время, но и раздражаете партнера необходимостью повторять уже сказанное. Это не очень позитивно влияет на дальнейшее развитие ваших отношений.

Исследования психологов выявили, что не более десяти-пятнадцати процентов людей умеют выслушивать собеседника. Типичными ошибками, которые присущи не умеющим слушать, являются недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов и аргументов, раздражительность по поводу сказанного.

Самая распространенная ошибка начинающих коммерсантов, когда они, стремясь склонить собеседника к своей точке зрения, слишком много говорят сами. Постарайтесь не делать такой ошибки. Дайте возможность выговориться собеседнику. Он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы. Пусть он кое-что сообщит вам.

Если вы не согласны с собеседником, у вас может возникнуть искушение перебить его. Не делайте этого. Позвольте ему самому завести раз-

говор, например, о товаре, который вы хотите продать. Надо добиться, чтобы он сам захотел его купить.

Чтобы обеспечить психологически правильное выслушивание собеседника необходимо выполнять следующие условия:

- слушая, чаще улыбайтесь, кивайте головой, смотрите собеседнику в глаза;

- сами старайтесь в процессе выслушивания ничего не говорить. Трудно слушать, разговаривая или пытаясь комментировать услышанное;

- чаще задавайте собеседнику вопросы и постоянно уточняйте смысл услышанного сообщения. Убедитесь, что вы точно поняли собеседника, обращаясь к нему со словами: «Вы хотите сказать, что...», «Правильно ли я вас понял, что...»;

- слушая, старайтесь понять суть сообщения, а не выискивайте неточности или ошибки в словах говорящего;

- старайтесь сопереживать собеседнику. Для этого посмотрите на вещи его глазами, попытайтесь встать на его место. Только так можно лучше понять говорящего и точнее выявить смысл его речи;

- в процессе слушания будьте внимательны и не теряйте тему беседы. Не отвлекайтесь на специфические особенности говорящего. Думайте только о том, что он говорит;

- если собеседник вам неприятен, старайтесь сдерживать свои эмоции. Поддавшись чувству раздражения или гнева, вы не все поймете или придадите его словам неверный смысл;

- будьте терпеливы. Не прерывайте собеседника, не смотрите на часы, не делайте нетерпеливых жестов, не просматривайте бумаги, т.е. не делайте того, что свидетельствует о вашем неуважении или безразличии к собеседнику;

- всегда выслушивайте собеседника до конца. Слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, - это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость в сфере бизнеса.

2.2.4. Постановка вопросов и техника ответов на них

Вопрос – важная составная часть любого речевого контакта. Вопросы надо задавать обязательно, причем вопросы и другим, и себе.

Античная риторика выделяла семь основных вопросов, которые необходимо задать, чтобы понять, как обстоят дела:

- что,
- кто,
- где,
- какими средствами,
- почему,
- как,
- когда.

В современном деловом общении партнеры выясняют:

факты,
мотивы,
отношения,
препятствия,
время и место,
средства.

Чтобы получить вразумительный ответ, надо знать технику постановки вопросов. Общеизвестна истина: кто правильно задает вопрос, тот получает правильный ответ.

Существует притча:

«Царь Вавилонии Хаммурапи, чтобы найти ответ на вопрос: «Как обеспечить жителей страны водой?», задал его своим советникам в такой форме: «Что нужно сделать, чтобы люди смогли добраться до источника?» и не получил ответа. А задав его в другом виде: «Как сделать так, чтобы вода пришла к людям?», получил множество ответов, и в результате был изобретен водопровод».

Большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (недостаточное знание предмета, боязнь передачи неправильных сведений, деловые ограничения, трудности в изложении и т.п.). Поэтому сначала надо заинтересовать собеседника, то есть объяснить ему, почему отвечать на ваши вопросы в его интересах. Кроме того, не мешает объяснить, почему вас интересует тот или иной факт, и как вы собираетесь использовать полученную от него информацию.

Существует несколько типогрупп вопросов. **Югославский психолог Предграг Мицич**, например, выделяет следующие типы вопросов.

Закрытые вопросы – это вопросы, на которые можно однозначно ответить «да» или «нет». Они ведут к созданию напряженной атмосферы беседы, поскольку резко сужают «пространство для маневра» у вашего собеседника. Вы как бы лишаете его возможности высказать свое мнение.

Закрытые вопросы рекомендуется задавать не тогда, когда вам нужно получить информацию, а в тех случаях, когда вы хотите ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности.

Открытые вопросы – это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет» и которые требуют какого-либо объяснения. Они обычно начинаются со слов: «что», «кто», «как», «сколько», «почему», «каково ваше мнение».

Такие вопросы задают, когда вам нужны дополнительные сведения или когда вы хотите выяснить реальные мотивы и позицию собеседника.

Риторические вопросы служат для более глубокого рассмотрения проблем. На эти вопросы не даются прямые ответы, так как их цель – вызывать новые и указывать на нерешенные проблемы или обеспечить под-

держку вашей позиции со стороны участников беседы молчаливым одобрением. Например: «Можем ли мы считать подобные явления нормальными?», «Ведь мы придерживаемся единого мнения по данному вопросу?».

Переломные вопросы удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы. Они задаются в случаях, когда вы уже получили достаточную информацию по одной проблеме и хотите переключиться на другую, или же когда вы почувствовали сопротивление собеседника и пытаетесь преодолеть его. Например, «Как вы считаете, нужно ли...», «Как в действительности у вас происходит...», «Как вы представляете себе...».

Вопросы для обдумывания вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Ему предоставляется возможность внести поправки в изложенную позицию, в результате чего создается благоприятная атмосфера на основе общего подхода к проблеме. Примеры таких вопросов: «Считаете ли вы, что...», «Правильно ли я понял ваше сообщение о том, что...».

Есть и другие классификации типов вопросов. *Немецкий психолог Н. Энкельман* группирует вопросы следующим образом.

Информационные вопросы. Тот, кто задает информационные вопросы, нуждается в знаниях, опыте и советах другого. Речь идет о сборе сведений, которые необходимы, чтобы составить представление о чем-либо. Информационные вопросы – это всегда открытые вопросы. Это значит, что вопрос касается конкретного предмета или положения вещей, при этом отвечающий, сообщая определенные сведения, дает пояснения.

Контрольные вопросы. Контрольные вопросы важно задавать во время любого разговора, чтобы выяснить, прислушивается ли еще к вам собеседник, понимает ли он вас или просто поддакивает. Наиболее простые контрольные вопросы: «Что вы об этом думаете?», «Считаете ли вы так же, как и я?».

По реакции собеседника вы заметите, следит ли он за вашей мыслью. Если при ответе на контрольный вопрос выявится неприятие или непонимание, придется вернуться немного назад.

Вопросы для ориентации. Вопросы для ориентации задаются, чтобы установить продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения или прежнего намерения. Простейшие вопросы этого типа таковы: «Есть ли у вас еще вопросы по этой теме?», «Каково ваше мнение по этому пункту?», «И к каким выводам вы при этом пришли?», «Поняли ли вы, какую цель мы этим преследуем?».

Разумеется, после того как вы задали вопрос для ориентации, вам нужно помолчать и позволить высказаться собеседнику. Не торопите его. Он должен сосредоточиться, разобраться в своих мыслях и высказать свое суждение. Обязательно задавайте вопросы для ориентации, если вы подробно рассказываете о сложном приборе или новых услугах, потому что

после вашего пятого предложения собеседник мысленно отключается. По ответу на подобный вопрос вы сразу выясните, что понял собеседник.

Подтверждающие вопросы задают, что бы выйти на взаимопонимание. Если ваш собеседник пять раз согласится с вами, то на решающий шестой вопрос он не станет возражать. В любой разговор нужно вставлять подтверждающие вопросы и всегда делать акцент на том, что связывает, а не на том, что разделяет, например: «Вы, наверно, тоже рады тому, что...», «Если я не ошибаюсь, вы считаете, что...».

Ознакомительные вопросы должны знакомить вас с мнением собеседника. Это тоже открытые вопросы, на которые невозможно ответить односложно «да» или «нет», например: «Каковы ваши цели относительно...».

Встречные вопросы. Хотя и невежливо отвечать вопросом на вопрос, встречный вопрос является искусным психологическим приемом, например: «Сколько стоит этот станок?». Ответ: «А сколько их вы хотите закупить?» Вопросы подобного рода ведут к постепенному сужению разговора и подводят собеседника все ближе к тому моменту, когда он скажет окончательное «да».

Альтернативные вопросы. Эти вопросы предоставляют собеседнику возможность выбора. Число возможных вариантов, однако, не должно превышать трех. Альтернативные вопросы предполагают быстрые решения. Слово «или» является основным компонентом вопроса: «Какой день вас больше устроит: понедельник или среда?», «Какой цвет вас интересует: красный или желтый?»

Однополюсные вопросы. Это всего лишь повторение вашего вопроса собеседником в знак того, что он понял, о чем идет речь. Он повторяет вопрос и лишь затем дает ответ. Результат такого вопроса двойной: у вас складывается впечатление, что ваш вопрос правильно понят, а отвечающий получает возможность тщательно обдумать свой ответ.

Удостоверяющие замечания. Своим замечанием: «Это очень удачный вопрос», – вы даете своему собеседнику понять, что он задает умные вопросы и хорошо улавливает суть разговора. Еще одна возможность: «Я рад, что вы задаете именно этот вопрос». Или: «То, что вы задаете мне этот вопрос, доказывает, что...».

Направляющие вопросы позволяют направлять ход беседы в то русло, которое вас больше устраивает.

Провокационные вопросы. Провоцировать означает бросать вызов, подстрекать. Кто задает провокационный вопрос, должен осознавать, что это подстрекательство. Между тем такие вопросы тоже необходимо использовать в разговоре, чтобы установить, чего в действительности хочет ваш партнер, и верно ли он понимает положение дел.

Примеры: «Вы действительно считаете, что ваш станок в последующие три года будет еще конкурентоспособен?», «Вы уверены, что сможете еще длительное время продавать это изделие по такой цене?».

Вопросы, открывающие переговоры, доклады (вступительные). Искусно поставленный вопрос является хорошим стартом. У партнеров по переговорам или слушателей сразу появляется заинтересованность, возникает состояние положительного ожидания.

Примеры: «Если бы я смог вам предложить решение производственной проблемы, нашли бы вы для меня семь минут времени?», «На Вашем предприятии ежедневно наблюдаются простои... Вы позволите мне предложить решение этой проблемы?», «Вам приходится много трудиться, чтобы заработать на жизнь и, кроме того, позаботиться о спокойной старости. Если я предложу вам два способа, с помощью которых можно увеличить свои доходы, ничем при этом не рискуя, заинтересовало бы это вас?».

Закрывающие вопросы. Цель закрывающих вопросов – завершить разговор. Лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой и одобрительным кивком головы: «Смог ли я убедить вас, в чем выгода этого станка для вашего предприятия?», «Убедились ли вы, насколько прост прибор в эксплуатации?», «Заметили ли вы, как специалист, насколько аппаратура сочетается с обстановкой в помещении?» А затем без дополнительного перехода можно задать заключительный вопрос.

Примеры: «Какой срок монтажа вас больше устраивает – 15 ноября или 15 декабря?», «Какой костюм вам упаковать – зеленый или с рисунком?».

Ответы при общении должны быть прямые и желательно однозначные. «Да» означает да, и ничего кроме этого. То же и с «нет». А это совсем не так очевидно, как кажется [6].

Помните анекдот про различие военного, дипломата и девушки?

Если военный говорит «да», это означает «да», если военный говорит «нет», то это означает «нет», а если военный говорит «может быть» – это уже не военный.

Если дипломат говорит «да», это означает «может быть»; говорит «может быть», значит – «нет»; говорит «нет» – это уже не дипломат.

Если девушка говорит «нет», это означает «может быть»; говорит «может быть», значит – «да»; говорит «да» – это уже не девушка.

Техника ответов на вопросы составляет выполнение нескольких важных правил:

– на сложные проблемные вопросы отвечайте, если имеете продуманный вариант решения этой проблемы. Если такого варианта нет, то лучше не импровизировать, ибо при этом легко попасть впросак. Попросите дать вам время подумать или переведите разговор на другую тему, чтобы иметь время поразмыслить.

– если спрашивающий использует в своем вопросе негативные, некорректные слова или предложения, то не надо при ответе их повторять;

- на провокационные вопросы лучше не отвечать. Или перевести разговор на самого спрашивающего, или на характер вопроса;
- чем эмоциональнее вопрос, тем короче должен быть ответ;
- чем больше спрашивающий переполнен эмоциями, тем спокойнее и хладнокровнее надо ему отвечать;
- готовьтесь заранее к важному разговору. Если вам в ходе беседы нужно многое узнать, то запишите по порядку все важнейшие вопросы.

2.2.5. Защита от некорректных собеседников

Нередко на деловых беседах и при ведении коммерческих переговоров попадают некорректные собеседники и партнеры. Конфликтовать при деловых разговорах в мире бизнеса не принято. Значит, надо уметь вежливо, не задевая самолюбие таких людей, ставить их «на место». Вот какие советы по данному вопросу дает немецкий психолог Н. Энкельман.

– *прием дилетантов.* Собеседник играет роль недоверчивого человека. Как легко нас сбивает с толку, если оппонент несколько раз подряд заявляет: «Я этого не понимаю, не могли бы вы мне еще раз объяснить?».

Совет: заговорите об этом вопросе еще раз позже. Сошлитесь на то, что в дальнейшем еще вернетесь к пояснению данного сообщения;

– *научная тактика.* Собеседник оперирует мнениями ученых, авторитетов в данной области, цитирует их. Еще опаснее, когда он цитирует неправильно и выясняет, заметили ли вы это. Понятно, что никому в точности все высказывания выдающихся личностей не могут быть известны.

Совет: также цитировать. Хорошенько подготовьтесь заранее и утверждайте, что вы ожидали услышать именно эту цитату;

– *тактика прерывания.* Ваш противник изводит вас постоянными репликами типа: «Вы повторяетесь»; «И где вы это слышали?».

Совет: сделайте продолжительную паузу и спросите, можно ли вам продолжать свою мысль дальше;

– *тактика широкой натуры.* Если мы обосновываем свое хорошо продуманное мнение при помощи точных цифровых данных, собеседник обвиняет нас в мелочности или говорит: «Нужно же думать об общих тенденциях, о генеральной линии, коллега».

Совет: спросите его, может ли он что-либо противопоставить точным данным. Только на основании этих цифр отчетливо обнаруживается общая линия;

– *тактика соблюдения точности.* Это противоположная линия поведения. Если вы не снисходите до мелочей и деталей, а уделяете внимание только общей тенденции, то противник мгновенно задает вопрос по поводу именно этих мелочей: «как известно, вся суть заключается именно в деталях».

Совет: подтвердите, что вы тщательно изучили все детали, однако в данный момент хотите изложить только главное;

– *тактика «перехода на личность»*. Один из известнейших способов ведения некорректного ведения беседы – нападать на личность собеседника. Причем противник приводит не серьезные аргументы, а задевает достоинство собеседника: «Цвет вашего пиджака (серый) соответствует вашему умственному уровню».

Совет: спросите его, имеет ли он что-либо сказать по существу вопроса. Действуйте в зависимости от того, кто при этом присутствует, и от силы своей позиции. Дайте самый решительный отпор нападкам, ущемляющим ваше достоинство;

– *скрытые нападки на личность*. Вместо конкретных возражений по поводу ваших высказываний партнер начинает вспоминать ваши прежние выступления, выискивать противоречия, несмотря на то, что они имели место даже несколько лет назад.

Совет: открыто заявите о беспочвенности его обвинений и отклоните их. Поинтересуйтесь, сколько еще он намерен использовать столь злонамеренную тактику. Спокойно заметьте, что вы тем временем тоже не стояли на месте, пересмотрели свои взгляды и научились кое-чему новому;

– *тактика причисления*. Противник причисляет Вас к определенной группе и грубо обобщает: «У всех руководителей только одна цель...», «Все предприниматели одинаковы...».

Совет: задайте ему вопрос, а уместны ли эти обобщения? Разве все немцы, как это принято считать, трудолюбивы, честны и «едят только квашеную капусту»?

– *тактика сведущего*. Деловые правильные аргументы более молодых по возрасту партнеров по переговорам отклоняют, ссылаясь на то, что их «жизненный и профессиональный опыт еще слишком ограничен...». Старшим по возрасту партнерам категорически заявляют, что «это мнение просто больше не актуально».

Совет: спросите своего собеседника, что конкретно он может возразить против ваших аргументов. Так вы вынудите его квалифицированно изложить свою точку зрения;

– *тактика иностранных слов*. Противник использует термины, которые вам незнакомы, чтобы показать уровень своих профессиональных знаний, или обрушивает на вас шквал иностранных слов.

Совет: попросите вежливо, но твердо, перевести названные иностранные слова или дать определение использованным терминам;

– *тактика трескучих фраз*. Когда не срабатывают другие способы, партнер пытается вас обольстить высокопарными фразами. Он говорит о ценностях высшего порядка, о Родине, любви к матери, чести и социальной справедливости.

Совет: признайте справедливость этих мотивов, однако попытайтесь отклонить выпендренные аргументы собеседника, используя метод «да, но». Например: «В этом вопросе с вами следует согласиться, но подумали ли вы о...»;

– *тактика отсрочек*. Собеседник обещает высказать свое мнение по какому-либо вопросу, спустя некоторое время, или выигрывает время с помощью встречного вопроса.

Совет: чтобы сохранить за собой инициативу в разговоре, попытайтесь добиться немедленного ответа или высказывания точки зрения. Скажите ему, что это кажется вам особенно важным;

– *тактика умолчания*. Собеседник внимательно вслушивается и уклоняется от любых высказываний или вдруг впадает в другую крайность: громко возражает, а затем вновь внезапно замолкает.

Совет: выразите удивление по поводу слишком темпераментного высказывания или, наоборот, молчания собеседника. Неразговорчивого партнера можно разговорить удачно поставленными вопросами [6].

2.2.6. Поведение с собеседниками различных психологических типов

Чтобы не совершать поведенческих ошибок, полезно знать, к какому психологическому типу принадлежит собеседник. Поэтому имеет смысл рассмотреть основные психологические типы собеседников и наиболее целесообразную тактику общения с каждым из них.

1. Вздорный человек, «нигилист». Такой человек часто выходит за рамки темы деловой беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом смущает собеседника, неосознанно провоцирует на то, чтобы он не соглашался с его аргументами и выводами. По отношению к нему рекомендуется вести себя следующим образом:

- постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы;
- не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;
- если есть возможность, включать в формулировки решения его слова;
- прежде, чем отклонить его решение, предоставить другим возможность опровергнуть его;
- постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;
- беседуя с ним с глазу на глаз, применять нерефлексивное слушание, чтобы понять истинные причины его негативной позиции;
- в критический момент приостановить беседу, чтобы дать ему остыть.

2. Позитивный человек. Это самый приятный тип делового партнера. Доброжелательный и трудолюбивый, он стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии. По отношению к нему целесообразно занять следующую позицию:

- побуждать его к активному участию в дискуссии;
- стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов;
- в критических ситуациях искать помощи и поддержки у него.

3. Всезнайка. Он уверен в том, что все знает лучше других. У него обо всем есть свое мнение, и он постоянно требует слова. При общении с ним следует придерживаться следующих правил:

- посадить его рядом с ведущим беседу;
- время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться;
- попросить его, чтобы он и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения;
- предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;
- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.

4. Болтун. Часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний. Как к нему относиться?

- как и «всезнайку», посадить поближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности;
- когда он начнет отклоняться от темы разговора, его нужно остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;
- если он отклонится от темы еще дальше, спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения;
- спросить поименно участников беседы, каково их мнение;
- заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент.

5. Трусишка. Этот тип собеседника характеризуется недостаточной уверенностью в себе при публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным. С таким собеседником нужно обходиться особенно деликатно:

- задавать ему ясные, конкретные вопросы;
- продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание;
- если он все же решился заговорить, применять нерефлексивное слушание и побуждать к этому других участников беседы;
- помогать ему формулировать мысли, применяя прием выяснения;
- решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес;
- специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.

6. Хладнокровный, неприступный собеседник. Такой человек замкнут. Часто чувствует себя и держится отчужденно, не включается в ситуацию деловой беседы, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий. В этом случае необходимо:

- заинтересовать его обсуждением проблемы;

– применить прием отражения чувств, например, обратиться к нему с такими словами: «Кажется, вы не совсем удовлетворены тем, что сказано. Нам всем было бы интересно узнать почему?». В перерыве попытаться выяснить причины такого поведения.

7. Незаинтересованный собеседник. Тема беседы его вообще не интересует. Он охотнее проспал бы всю беседу. Поэтому нужно:

– задавать ему вопросы информативного характера, вовлекая его в беседу;

– выясняя его точку зрения, избегать закрытых вопросов;

– задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным;

– постараться выяснить, что интересует лично его.

8. Важная птица. Такой собеседник не выносит критики – ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных. По отношению к нему рекомендуется:

– не допускать с его стороны никакой критики по адресу других лиц, как присутствующих, так и отсутствующих;

– нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;

– время от времени просить высказаться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно;

– не раздражаться из-за его манеры «вообще». Помнить, что ваша цель – конструктивное проведение беседы «здесь и теперь»;

– до определенного момента соглашаться с ним, чтобы уменьшить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы, но учли ли вы то, что...».

9. Почемучка. Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют они реальную основу или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать. При его участии в переговорах рекомендуются следующие правила поведения:

– на вопросы информационного характера отвечать сразу;

– при групповой беседе привлекать к ответам на его вопросы, имеющие отношение к теме разговора, всех участников;

– при индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать вопросы к нему самому: «Интересный вопрос. А сами вы об этом что думаете?».

Вопросы и задания

1. Как расположить к себе собеседника в начале деловой беседы?
2. Назовите и прокомментируйте основные правила критики собеседника. Важна ли последовательность в соблюдении данных правил?
3. Какие психологические приемы в процессе делового общения позволяют обеспечить доверительное взаимопонимание с собеседником?
4. За что можно похвалить собеседника и стоит ли это делать в процессе делового общения?

5. Какие виды знаков внимания вы можете назвать? Поясните на примерах.

6. Какие правила надо соблюдать, чтобы услышать информацию, которую хочет донести до вас собеседник и произвести впечатление внимательного, заинтересованного слушателя?

7. Какова значимость вопросов в процессе деловых коммуникаций?

8. В чем различие закрытых и открытых вопросов? Приведите примеры. В каких ситуациях разумнее задавать закрытые вопросы, а в каких открытые?

9. Сформулируйте несколько открытых вопросов, позволяющих получить информацию об образовании Вашего собеседника.

10. Попробуйте получить эту же информацию с помощью закрытых вопросов.

11. Что такое контрольные вопросы? В каких случаях в процессе деловой беседы их следует задавать?

12. Приведите несколько примеров альтернативных, вступительных и заключающих вопросов, которые могут быть использованы при презентации нового товара.

13. Назовите основные правила ответов на вопросы.

14. Какие тактические приемы могут использовать в беседе некорректные собеседники и как можно в этом случае корректно им противостоять?

15. Какие различают основные психологические типы собеседников и каковы правила поведения с ними?

16. Как вы будете вести себя в роли председателя совещания, если один из его участников часто выходит за рамки обсуждаемой темы, проявляет нетерпеливость, несдержанность, часто и необоснованно противоречит любому говорящему?

2.3. Деструктивное общение и методы управления конфликтами

Если бы мы не имели собственные недостатки, нам бы не доставило столько радости подмечать промахи окружающих.

Ларошфуко

Если у вас нет конфликта, видимо, вы умерли.

Популярная поговорка психологов

Деструктивность – это отрицательное отношение к самому себе или к другим и соответствующее этому отношению поведение.

К деструктивному общению следует отнести те формы и особенности контактов, которые пагубно сказываются на личности партнера и ослож-

няют взаимоотношения [8]. Примерами такого рода контактов могут служить манипулятивное общение, авторитарный стиль, формы распада и осложнения отношений вследствие патологической ревности, зависти, нарциссизма. Деструктивным характером может обладать даже молчание, если оно принимает форму наказания партнера.

В основе деструктивного общения может лежать немало личностных черт: лицемерие, хитрость, склонность к клевете, мстительность, язвительность, цинизм, ханжество и др. Такое общение не обязательно преследует личную материальную выгоду. Оно может руководствоваться неосознаваемыми мотивами самоутверждения, злорадства, мести, соперничества и т.д. Любая форма деструктивного общения затрагивает обе стороны, нередко вовлекая в это деструктивное взаимодействие много других людей, заражая их негативными эмоциями, выбивая из привычного жизненного ритма.

Основными *формами деструктивного общения* являются:

- корыстные;
- агрессивные;
- конфликтные.

2.3.1. Корыстные формы общения

Корыстные формы общения включают в себя ложь, обман и эгоизм.

Ложь – это умышленное введение в заблуждение других людей, *искажение истины*. Известно, что психопатические личности часто, самозабвенно и с наслаждением лгут и при этом не испытывают раскаяния или стыда. Разоблачение не избавляет их от этого порока [17].

Людей, которые лгут, испытывая при этом «восторг надувательства», П. Экман описывает следующим образом: «*Прирожденные лжецы знают о своих способностях так же, как и те, кто с ними хорошо знаком. Они лгут с детства, надувая своих родителей, учителей и друзей, когда захочется. Они не испытывают боязни разоблачения вообще. Скорее наоборот – они уверены в своем умении обманывать. Такая самонадеянность и отсутствие боязни разоблачения являются признаками психопатической личности*» [18].

Однако, в отличие от психопатических личностей, *прирожденные лжецы* способны учиться на собственном опыте, могут испытывать муки совести за свой обман, дальновидны, не причиняют вреда другим и не обладают патологической эгоцентричностью.

Обман, в отличие от лжи, есть *сознательное стремление создать у партнера ложное представление о предмете обсуждения, при этом прямых искажений истины не допускается*. Сообщаемая полуправда приводит к тому, что обманутый становится невольным соучастником обмана.

Поэтому обман предполагает такое взаимодействие, в основе которого лежит стремление утаить правду, чаще всего из корыстных побуждений [8].

Таким образом, *обман* есть *форма замаскированного манипулирования*.

Ложь и обман всегда вызывают у партнера по общению чувство незаслуженного унижения, они оскорбительны и наполняют человека чувством бессилия и обиды, разрушают взаимоотношения.

От обмана трудно защититься, но его можно распознать. Этому весьма помогает внимательное наблюдение за невербальными средствами общения собеседника в процессе разговора.

Эгоизм – это выдвигание на передний план своих интересов и целей в ущерб интересам партнера. Корыстные устремления эгоистичного партнера могут выражаться в стремлении не только достичь материальных целей, но и получить дополнительную психологическую выгоду от унижения партнера для того, чтобы лучше выглядеть на его фоне [2].

Пример корыстно-деструктивного общения.

Существуют любители доводить до сведения коллег и приятелей адресованные им недобрые слухи и оценки, а затем злобно наблюдать смятение и огорчение человека, слушать его запоздалые оправдания. Якобы «дружеские» чувства «доброжелателей» не позволяют им открыто выказать неудовольствие успехами, служебным продвижением, или иными позитивными поступками опороченного человека, однако у них есть возможность тайно присоединиться к передаваемым слухам.

2.3.2. Агрессивные формы общения

Существуют другие деструктивные формы взаимодействия, где страдают, хотя и в неравной мере, обе стороны. Это общение, пронизанное *агрессией*.

Агрессивность как черта личности неизбежно придает общению и взаимодействию деструктивный оттенок. Агрессивные формы общения разнообразны: мстительность, враждебность, попреки и угрозы, обиды и самонаказание, крики и ссоры, тихое ворчание, неотступная критика (у других – самобичевание) и т.д. Часто за этим стоит неосознанное желание задеть, оскорбить, унижить собеседника.

Агрессивное взаимодействие держит партнера в напряжении и активизирует у него разнообразные способы психологической защиты. Агрессия имеет разные проявления: хамство, садомазохизм, зависть, злорадство и т.п.

В деловых коммуникациях могут проявляться разные *виды агрессии*:

– *инструментальная агрессия* применяется для достижения позитивных целей, сопровождается временным отрицательным эффектом (например, делается серьезный выговор подчиненному с целью стимулирования его трудовой мотивации);

– *преднамеренная агрессия* – нанесение вреда с осознанием последствий; ее отличает получение удовольствия от достижения деструктивной цели (например, запланированное оскорбление сотрудника в присутствии коллег с целью подорвать его авторитет) [2].

Обида также является формой деструктивного и агрессивного по своей психологической природе воздействия. Она соединяет подчеркнутую жалость к себе с не всегда осознаваемыми мстительными побуждениями.

2.3.3. Конфликтные формы общения

Пожалуй, самой распространенной формой деструктивного общения в организации является *конфликтное взаимодействие*.

Слово «*конфликт*» происходит от латинского глагола, который в переводе означает «*противостоять, противоборствовать*» [12].

В психологии под *конфликтом* понимают «*столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия*» [13].

По определению Г.И. Козырева, «*конфликт в общении – это насильственное межличностное противоборство, связанное с сознательным ущемлением нравственного достоинства и потребностей партнера*» [19].

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо несовпадающие интересы, желания оппонентов. Чтобы конфликт начал разрастаться, необходим инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны:

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

Инцидент приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения.

Большое значение для конфликта имеет фактор времени, так как конфликт чреват разрастанием.

Конфликт как социальное действие может иметь как негативный, так и позитивный эффект. Позитивные и негативные функции конфликтов представлены в табл. 2.3.

Любой конфликт начинается с возникновения ситуации, связанной с конкуренцией или ущемлением интересов сторон. В своем развитии конфликт проходит несколько этапов.

1. Осознание конфликтующими сторонами своих интересов.
2. Осознание законности своих притязаний.
3. Инцидент, то есть открытое вступление в конфликт, проявление враждебности. Здесь, как правило, делается первая попытка урегулирования конфликта. Применяется управленческое воздействие.
4. Если попытка урегулирования не удастся, то конфликт углубляется. Всплывают скрытые причины противоречий, конфликтующие стороны

занимаются поиском сторонников. Исходный конфликт обрастает новыми претензиями, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. На этом этапе надо разработать правила поведения, которых должны придерживаться все стороны конфликта, или обратиться за помощью к третьей стороне, которая является авторитетной для конфликтующих сторон.

5. Если конфликт не удастся разрешить и на этом этапе, он переходит в антагонизм.

Таблица 2.3

Функции конфликтов [2]

<i>Позитивные</i>	<i>Негативные</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами; – получение новой информации о личностных и профессиональных качествах партнеров по коммуникации; – сплочение коллектива организации при противоборстве с внешними оппонентами; – стимулирование к изменению и развитию как отдельной личности, так и группы, и всего коллектива в целом; – снятие синдрома покорности у подчиненных, вера в собственные силы; – диагностика возможностей оппонентов и причин натянутости отношений; – выявление разнообразных взглядов, подходов, точек зрения 	<ul style="list-style-type: none"> – Большие эмоциональные, материальные, энергетические затраты на участие в конфликте; – снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, увольнение сотрудников; – представление о побежденной стороне, как о враждебной; – чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе и профессиональному росту; – неэффективность коммуникаций во время конфликта; – сложное восстановление конструктивных деловых отношений; – снижение степени сотрудничества между частью работников после завершения конфликта

6. Разрешение конфликта (конфликт может быть разрешен полностью или частично).

7. Постконфликт – напряженная психологическая обстановка после конфликта.

Наибольший урон организациям наносит неразрешенный конфликт.

По некоторым оценкам, более 65 % проблем в трудовых коллективах связаны с нарушением отношений между сотрудниками в связи с неразрешенными или неэффективно разрешенными конфликтами.

Последствия неразрешенных конфликтов:

– *потеря управленческого времени.*

Исследование проблем управления показало, что 25 % времени руководители тратят на улаживание конфликтов. Для руководителей низшего звена эта цифра увеличивается до 30 %;

– *ухудшение качества принимаемых решений.* Для правильного решения необходима достаточная и достоверная информация, а в процессе конфликта обмен информацией между конфликтующими сторонами замедляется, содержание информации часто заведомо искажается, что не может не влиять на качество решений;

– *потеря квалифицированных работников.*

В США, например, подсчитали, что увольнение руководителя низшего звена или опытного технического работника ведет к потере организацией суммы, приближающейся к его годовой заработной плате.

– *реорганизация.* Перестановка сотрудников, разъединение конфликтующих (например, смена непосредственного руководителя) могут понизить напряжение, но увеличить расходы;

– *саботаж.* Нанесение ущерба репутации, намеренная порча оборудования, нарушение производственного процесса – достаточно частые последствия конфликта;

– *снижение желания работать.* Трудно сохранить энтузиазм и обязательность, если внимание сотрудников занято разногласиями с коллегами и руководством;

– *потеря рабочего времени.* Конфликт может стать причиной прогулов [2].

Медики установили, что большинство болезней имеет психогенное происхождение. Поэтому при неразрешенных конфликтах в организации увеличивается количество дней, пропущенных сотрудниками по болезни.

Конфликты, возникающие в сфере деловых коммуникаций, могут быть классифицированы по ряду признаков (табл. 2.4) [20].

По **последствиям для организации** конфликты делятся на **конструктивные** и **деструктивные**.

Конструктивный конфликт возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Причинами являются обычно недостатки в организации деятельности и управления. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы. Последствия такого конфликта являются функциональными.

Таблица 2.4

Классификация конфликтов в организации

<i>Признак классификации</i>	<i>Виды конфликтов</i>
Последствия конфликта для организации	Позитивные, негативные
Направление конфликта	Горизонтальный, Вертикальный, смешанный
Степень открытости конфликта	Открытый, скрытый
Характер объективности причин конфликта	Объективный, субъективный
Сфера разрешения конфликта	Деловой, личностный
Характер отношения к субъектам	Внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой
Наличие предмета конфликта	Реалистичные, Нереалистичные

Деструктивный конфликт возникает в следующих случаях:

– когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны или организации в целом;

– когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера.

Последствия такого конфликта являются дисфункциональными и приводят к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Возникновению деструктивных конфликтов способствуют, как правило, субъективные причины.

По направлению конфликты делятся на *горизонтальные* (в которых не задействованы люди находящиеся в подчинении друг друга), *вертикальные* (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого) и *смешанные* (в конфликте участвуют и представители одного иерархического уровня, и руководители со своими подчиненными).

По степени открытости конфликты могут быть *открытыми* (участники находятся в открытой конфронтации друг с другом, о наличии конфликта известно и его участникам, и сторонним наблюдателям) и *скрытыми* (скрыты от глаз наблюдателей, распознаются только по косвенным признакам: напряженность в межличностном общении, резкое изменение отношения к работе).

По характеру объективности причин конфликты можно подразделить на *объективные* (причинами конфликтов являются внешние объективные факторы) и *субъективные* (причинами которых являются субъективные факторы: коммуникативные барьеры, неприязнь, тревожность, стресс и др.).

По сфере разрешения различают *деловые* и *личностные* конфликты.

К *деловому конфликту* можно отнести деловой спор, когда между участниками возникают разногласия по конкретному вопросу, чаще всего связанному с их совместной деятельностью. Область разногласий определена, взаимодействие участников основано на взаимной заинтересованности. В деловых конфликтах велика вероятность нахождения решения, удовлетворяющего все стороны конфликта.

К *личностным конфликтам* относятся:

– **формализация отношений.** Разногласия в данном типе конфликта могут возникать по широкому кругу вопросов. При этом оппоненты часто сомневаются в возможности соглашения, а иногда не желают обсуждать спорные вопросы. Обсуждение обычно переходит на стиль работы, вспоминаются прошлые ошибки, допускаются личные выпады, которые приводят участников конфликта к убеждению, что изменить позицию друг друга невозможно. Их общение становится сугубо официальным, из их отношений уходит все личное. Именно поэтому данный тип конфликта называют формализацией отношений;

– **психологический антагонизм.** В этом случае участники ситуации подчас не могут четко определить, в чем именно состоят их разногласия. Оппоненты не стараются прийти к соглашению. Психологически участники откровенно не приемлют друг друга, и их взаимодействие носит откровенно враждебный характер.

По отношению к субъектам основными типами конфликтов являются *внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой*.

Внутриличностный конфликт может принимать различные формы. Одной из самых распространенных форм является *ролевой конфликт*, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Например, заведующий секцией или отделом в магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать, как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непо-

средственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Например, торговый агент считает взятку глубоко аморальным поступком, а сфера его деятельности вынуждает его к таким поступкам.

Конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организации он может проявляться по-разному. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования.

Примером может являться также борьба за одну вакансию, или за одобрение одного проекта из множества.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

По данным Н.В. Гришиной, для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личными потребностями (зарплата, распределение отпусков, премий), мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций и другие).

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

Например, руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это примеры дисфункционального конфликта.

По наличию предмета конфликта в соответствии с классификацией Л. Коузера конфликты могут быть *реалистичными* (предметными) или *нереалистичными* (беспредметными).

Реалистичные конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистичные конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистичный, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

У всех конфликтов, как правило, есть несколько причин. **Основными причинами конфликта** являются:

- ограниченность ресурсов,*
- взаимозависимость заданий,*
- различия в целях,*
- различия в представлениях и ценностях,*
- различия в манере поведения и жизненном опыте,*

*плохие коммуникации,
неправильный контроль,
отсутствие уважения к руководству.*

Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

Если за одним из четырех секретарей закрепить компьютер с современной программой, одному факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, а другим нет, руководителю какого-то подразделения выделить дополнительные средства для расширения производства, а другим нет, то это почти неизбежно приведет к развитию конфликта в организации. Ведь люди всегда хотят получать не меньше, а больше.

Взаимозависимость заданий. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы.

Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники.

Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции (широкий ассортимент небольшими партиями), потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях «затраты – эффективность», выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость

единицы продукции, а финансовый отдел предпочел бы воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта.

Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выразить свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность, и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Исследования показывают, что люди авторитарные, догматичные, безразличные к таким понятиям как уважение и самоуважение, чаще вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами коллектива.

Плохие коммуникации. Проблемы с передачей информации являются как причиной, так и следствием конфликта. Они могут действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.

Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темпы работы.

Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Неправильный контроль. Контроль при управлении не должен диктоваться подозрительностью. Неэффективный руководитель использует неопределенный, тотальный контроль: каждый работник в любое время находится под подозрением и поэтому уже наполовину виновен. При такой ситуации человек в конце концов теряет самообладание и из-за нервозности действительно начинает работать хуже.

«Проверяя без конца того, кому мы даем поручение, разве не уподобляемся мы человеку, выдергивающему росток из земли, чтобы удостоверится наверняка растут или нет корни»

(Китайская мудрость)

Отсутствие уважения к руководству. Если у большинства сотрудников возникает ощущение, что у руководителя отсутствует должная управленческая компетенция – это будет демотивировать работников и провоцировать конфликты между руководителем и подчиненными.

Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно подразделить на три группы:

*устойчивые к конфликтам;
удерживающие от конфликтов;
конфликтные.*

Численность последней группы составляет около 6- 7 % всего персонала. По мнению английского исследователя Роберта Брэмсона, для того чтобы обеспечить в организации благоприятный психологический климат, нужно прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала – «трудным» субъектам. Остальные работники сами стремятся к упорядоченности.

2.3.4. Методы управления конфликтами

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, последствия его будут функциональными или дисфункциональными.

нальными. Это, в свою очередь, повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их разделяют на две категории: **структурные и межличностные**.

Структурные методы – это методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, плохой организации труда, системы стимулирования и т.п.

К **структурным** методам разрешения конфликтов относят:

- разъяснение требований к работе,
- использование координационных и интеграционных механизмов,
- установление общеорганизационных комплексных целей,
- использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, является разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь рассматривают такие параметры как: уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различного рода информацию, система полномочий и ответственности, а также четкое определение политики, процедур и правил. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а прежде всего для подчиненных, чтобы они хорошо поняли, чего ждут от них в каждой конкретной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это применение *координационного механизма*. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

Интеграционные механизмы – это создание промежуточного звена между конфликтующими сторонами. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом – сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

Общеорганизационные комплексные цели. Цель данного метода – сформулировать такие высшие цели, которые направят усилия всех участников на их достижение.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

Структура системы вознаграждений. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Поэтому система вознаграждения должна быть построена на показателях прибыли, получаемой организацией.

Таким образом, систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства [14].

Межличностные методы разрешения конфликтов могут быть использованы и для организаций и для управления конфликтами, возникающими в повседневной жизни.

Выделяют следующие межличностные методы разрешения конфликтов.

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта – это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, при этом совсем

забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются.

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть через принуждение. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

Решение проблемы. Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения в конфликтной ситуации. Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно [14].

Рассмотрев основные методы управления конфликтами в сфере делового общения, можно констатировать, что даже в организации с эффективным управлением конфликты нельзя устранить, но ими можно управлять таким образом, чтобы максимально увеличить общую выгоду для конфликтующих сторон.

Ч. Линсон предложил *схему разрешения конфликта*, состоящую из семи последовательных шагов:

Шаг №1. «Снятие масок»

Никакой конфликт не может быть улажен, пока в нем не проявятся истинные мотивы людей, а не их претензии. Честность – идеальная основа

для улаживания конфликта. Бывает, что в конкретной ситуации быть честным трудно или вообще невозможно. Но для успешного разрешения конфликта человек должен стремиться к искренности, то есть не прятаться за маской, а быть самим собой.

Шаг №2. Выявление подлинной проблемы

Основная задача второго этапа – выяснить, в чем состоит реальная проблема. Конфликты проявляются по-разному. Иногда, то, что кажется проблемой, порождающей конфликт, на самом деле ею не является.

Кому-то кажется, что у него конфликт с женой (мужем) из-за времени, когда ребенку пора ложиться спать. А на самом деле, реальная проблема может заключаться в соперничестве с ребенком или ревности к нему.

Кому-то кажется, что у него конфликт с начальником из-за того, что различаются взгляды на оптимальный способ выполнения работы. А заглянув поглубже, можно понять, что реальная проблема – неудовлетворенность размером зарплаты.

В каждом из этих случаев реальная проблема скрывается за многими кажущимися. Иногда выявить истинную проблему довольно трудно. Но, если стремиться решать ее, необходимо, как с луковицы, снимать с конфликтной ситуации шелуху слой за слоем, чтобы за ненужным мусором отыскать реальную проблему.

Шаг №3. Отказ от установки «Победа любой ценой»

Всякий раз, когда в конфликте появляется установка «Победа любой ценой», неизбежны потери того или иного рода. То, что внешне выглядит победой, нередко оборачивается поражением или сохранением нежелательного статус-кво. Нередко так называемые победители бывают внутренне недовольны результатом – они стараются думать, что удовлетворены своей победой, но ее им не достаточно. Кроме того, при улаживании конфликта отношения зачастую сохраняются, а при победе от них остаются одни воспоминания. Поэтому от данной установки при решении конфликта необходимо отказаться.

Шаг №4. Поиск нескольких возможных решений

Разработка нескольких вариантов потенциального решения конфликта будет способствовать реальному его разрешению по следующим причинам:

– если не зацикливаться на установке об единственно правильном решении, а прорабатывать различные возможности, то увеличатся шансы на их воплощение в жизнь;

– благодаря нескольким возможным вариантам у партнера появляется выбор, и вероятность разрешения конфликта повышается;

– чем больше возможных вариантов, тем больше у партнеров шансов найти общую почву для примирения; поиск различных подходов помогает отказаться от «позиционного» мышления, когда решению нет никакой

альтернативы; умение мыслить по-другому увеличивает вероятность благоприятного выхода из конфликта.

Сам процесс выработки нескольких возможных вариантов решений является проверкой искренности намерений сторон. Если конфликтующие стороны действительно заинтересованы в разрешении конфликта, они постараются найти более одного возможного решения.

Шаг №5. Оценка вариантов и выбор лучшего

Чем при данных обстоятельствах определяется наилучший из возможных вариантов решений? Как правило, это такой вариант, который как можно больше дает каждой из сторон и при этом реален.

Под словом «реален» подразумевается нечто большее, чем просто «приемлемый для другой стороны». «Реальный» в данном случае означает «способный сдвинуть дело с мертвой точки». Решение, к которому придут стороны, должно позволить перейти от конфликтной ситуации к улаживанию конфликта.

Шаг №6. Построение адресного высказывания

При улаживании конфликтов и решении проблем общение всегда имеет место, но его эффективность страдает из-за негативных эмоций участников, отсутствия ясности или из-за нежелания перейти от слов к делам.

Чтобы эффективно общаться, надо уметь слушать. Именно это умение становится ключевым элементом в процессе конфликтного взаимодействия.

Полноценной коммуникации способствует соблюдение следующих правил:

- сначала нужно привлечь внимание слушателей;
- доступно изложить свою позицию (с использованием фактов, доказательств, чувств);
- необходимо, чтобы высказанное предложение было понято и послужило стимулом к действию.

Шаг №7. Признание ценности отношений

Уладить конфликт – значит сохранить взаимоотношения. Последний шаг необходимо сделать по направлению к тому, чтобы стороны объективно оценили друг друга и предприняли возможные усилия для признания ценности и важности своих взаимоотношений, даже при конфликте. Для улаживания конфликта необходимо, чтобы все участники признали, что каждый из них ценен сам по себе как личность, что в позициях оппонентов могут быть свои достоинства, что каждого волнуют свои (иногда одинаковые) проблемы, и что у каждого где-то глубоко внутри скрыто одно желание: уладить конфликт и сохранить взаимоотношения [21].

Хочется подчеркнуть, что изменить отношение к конфликтам практически означает изменить взгляд на жизнь. Если по-новому взглянуть на конфликты, то можно уверенно и творчески найти из них выход.

Вопросы и задания

1. Какое общение можно назвать деструктивным?
2. Назовите корыстные формы общения. Чем они отличаются друг от друга?
3. Сравните понятия «ложь» и «обман». Какое из них можно назвать замаскированной манипуляцией?
4. В чем сущность эгоистической направленности личности? Каким образом эгоизм затрудняет деловые коммуникации?
5. Дайте характеристику агрессивным формам деструктивного общения.
6. Какие формы может приобретать агрессивность в деловом общении? Подтвердите свой ответ примерами.
7. В чем разница между инструментальной и преднамеренной агрессией?
8. Почему обида является формой деструктивного общения?
9. Что такое конфликт? Назовите основные признаки конфликта.
10. Каковы могут быть последствия неразрешенных конфликтов в организации?
11. Приведите примеры конструктивных и деструктивных последствий конфликта для организации.
12. Охарактеризуйте какую-либо конфликтную ситуацию с использованием различных признаков классификации конфликтов.
13. Приведите примеры конфликтов, вызванных объективными причинами и конфликтов, вызванных субъективными причинами.
14. Какие различают типы конфликтов по отношению к субъектам? Поясните на примерах.
15. Назовите основные причины конфликтов в организации. Проиллюстрируйте примерами.
16. Какие методы управления конфликтами относят к структурным методам? Обоснуйте на примерах возможность их применения.
17. Приведите примеры использования межличностных методов разрешения конфликтной ситуации.
18. Какие семь последовательных шагов для разрешения конфликта предложил Ч. Линсон?

3. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА И ЭТИКЕТ В ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ

3.1. Профессиональная этика

Этика есть философия доброй воли, а не только доброго действия.

Иммануил Кант

3.1.1. Основные принципы профессиональной этики

Профессиональная этика регулирует взаимоотношения людей в деловом общении. В основе профессиональной этики лежат определенные нормы, требования и принципы.

Принципы – это абстрагированные, обобщенные представления, которые дают возможность тем, кто на них опирается, правильно формировать свое поведение, свои действия в деловой сфере. Принципы дают конкретному работнику в любой организации концептуальную этическую платформу для решений, поступков, действий, взаимодействий и т.п. [22].

Порядок рассматриваемых этических принципов не обуславливается их значимостью.

Первый принцип исходит из так называемого золотого стандарта: «В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, руководству, коллегам, клиентам и тому подобное таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе».

Второй принцип: нужна справедливость при наделении работников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами (денежными, сырьевыми, материальными и пр.).

Третий принцип требует обязательного исправления этического нарушения независимо от того, когда и кем оно было допущено.

Четвертый принцип – принцип максимума прогресса: служебное поведение и действия сотрудника признаются этическими, если они способствуют развитию организации (или ее подразделений) с моральной точки зрения.

Пятый принцип – принцип минимума прогресса, в соответствии с которым действия работника или организации в целом этически, если они хотя бы не нарушают этических норм.

Шестой принцип: этическим является терпимое отношение работников организации к моральным устоям, традициям и пр., имеющим место в других организациях, регионах, странах.

Седьмой принцип рекомендует разумное сочетание индивидуального релятивизма и этического релятивизма с требованиями общечеловеческой (универсальной) этики.

Восьмой принцип: индивидуальное и коллективное начало равно признаваемы за основу при разработке и принятии решений в деловых отношениях.

Девятый принцип: не следует бояться иметь собственное мнение при решении любых служебных вопросов. Однако нонконформизм как черта личности должен проявляться в разумных пределах.

Десятый принцип – никакого насилия, то есть «нажима» на подчиненных, выражающегося в различных формах, например, в приказной, командной манере ведения служебного разговора.

Одиннадцатый принцип – постоянство воздействия, выражающееся в том, что этические стандарты могут быть внедрены в жизнь организации не единовременным приказом, а лишь с помощью непрекращающихся усилий со стороны и менеджера, и рядовых работников.

Двенадцатый принцип – при воздействии (на коллектив, отдельного работника, на потребителя и пр.) учитывать силу возможного противодействия. Дело в том, что признавая ценность и необходимость этических норм в теории, многие работники, сталкиваясь с ними в практической повседневной работе, по той или иной причине начинают им противодействовать.

Тринадцатый принцип – целесообразность авансирования доверия к чувству ответственности работника, его компетенции, чувству долга и т.п.

Четырнадцатый принцип настоятельно рекомендует стремиться к бесконфликтности. Несмотря на то, что конфликт может иметь позитивные последствия для организации, он может являться благоприятной почвой для этических нарушений.

Пятнадцатый принцип – свобода, не ограничивающая свободы других; обычно этот принцип, хотя и в неявной форме, обусловлен должностными инструкциями.

Шестнадцатый принцип: работник должен не только сам поступать этично, но и способствовать такому же поведению своих коллег.

Семнадцатый принцип: не критикуй конкурента. Имеется в виду не только конкурирующая организация, но и внутренний конкурент – коллектив другого отдела, коллега, в котором можно усмотреть конкурента.

Указанные принципы должны служить основанием для выработки каждым работником любой фирмы собственной личной этической системы.

Содержание этических кодексов фирм берет свое начало из принципов этики.

3.1.2. Профессионализм как нравственная черта личности

Профессиональная этика – это совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своей профессии и профессиональному долгу.

Профессия (лат. *professio*, от *profiteor* – объявляю своим делом) – род трудовой деятельности, требующий определенной подготовки человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки, опыта работы и являющийся обычно источником существования.

Профессиональная этика регулирует нравственные отношения людей в трудовой сфере. Общество может нормально функционировать, развиваться только в результате непрерывного процесса производства материальных и моральных ценностей.

Содержанием профессиональной этики являются кодексы поведения, предписывающие определенный тип нравственных взаимоотношений между людьми и способы обоснования данных кодексов.

Профессиональная этика изучает:

- отношения трудовых коллективов и каждого специалиста в отдельности;
- нравственные качества личности специалиста, которые обеспечивают наилучшее выполнение профессионального долга;
- взаимоотношения внутри профессиональных коллективов и специфические нравственные нормы, свойственные для данной профессии;
- особенности профессионального воспитания.

Профессионализм и отношение к труду являются важными характеристиками морального облика личности. Они имеют первостепенное значение в личностной характеристике индивида, но на различных этапах исторического развития их содержание и оценка существенно различались. В классовом обществе они определялись социальным неравенством видов труда, противоположностью умственного и физического труда, наличием привилегированных и непривилегированных профессий.

О классовом характере морали в сфере труда свидетельствует написанная в первой трети II в. до н.э. христианская библейская книга «Мудрость Иисуса, сына Сирахова», в которой есть поучение о том, как следует относиться к рабу: «корм, палка и бремя – для осла; хлеб, наказание и дело – для раба. Занимай раба работой и будешь иметь покой; ослабь руки ему – и он будет искать свободы».

В Древней Греции физический труд по ценности и значимости находился на самой нижней ступени. В феодальном обществе религия рассматривала труд как наказание за первородный грех, рай представлялся как вечная жизнь без труда.

Ситуации, в которых оказываются люди в процессе выполнения своих профессиональных задач, оказывают сильное влияние на формирование профессиональной этики. В процессе труда между людьми складываются определенные моральные отношения. В них есть ряд элементов, присущих всем видам профессиональной этики:

– *во-первых*, это отношение к общественному труду, к участникам трудового процесса;

– *во-вторых*, это те моральные отношения, которые возникают в области непосредственного соприкосновения интересов профессиональных групп друг с другом и обществом.

Профессиональная этика не является следствием неравенства моральности различных профессиональных групп. Просто *к некоторым видам профессиональной деятельности общество проявляет повышенные моральные требования*. В основном это такие профессиональные сферы, в которых сам процесс труда требует согласованности действий всех его участников. Уделяется особое внимание моральным качествам работников, которые связаны с правом распоряжаться жизнью людей. Здесь речь идет не только о моральности, но и, в первую очередь, о должном исполнении своих профессиональных обязанностей (это профессии из сфер услуг, транспорта, управления, здравоохранения, воспитания). Трудовая деятельность людей этих профессий, более чем каких-либо других, не поддается предварительной регламентации, не уместается в рамках служебных инструкций. Она по своему существу является творческой. Особенности труда этих профессиональных групп усложняют моральные отношения, к ним прибавляется новый элемент – взаимодействие с людьми. При этом нравственная ответственность приобретает решающее значение.

Таким образом, профессиональная мораль должна рассматриваться в единстве с общепринятой системой морали. Нарушение трудовой этики сопровождается разрушением общих моральных установок, и наоборот. Безответственное отношение работника к профессиональным обязанностям представляет опасность для окружающих, наносит вред обществу, может привести в конечном счете к деградации самой личности.

В современном обществе личностные качества индивида начинаются с его деловой характеристики, отношения к труду, уровня профессиональной пригодности. Подлинный профессионализм опирается на такие моральные нормы как долг, честность, требовательность к себе и своим коллегам, ответственность за результаты своего труда. Профессиональная честь и достоинство, как правило, выступают мерой профессионализма в любой области [22].

3.1.3. Виды профессиональной этики

Каждому роду человеческой профессиональной деятельности соответствуют определенные виды профессиональной этики со своими специ-

фическими особенностями. *Профессиональные моральные нормы* – это правила, образцы, порядок внутренней регуляции личности на основе этических идеалов.

Врачебная этика изложена в «Этическом кодексе Российского врача», принятом в 1994 году. Ассоциацией российских врачей. Ранее, в 1971 году, была создана присяга врача Советского Союза. Представление о высоком моральном облике и образце этического поведения врача связано с именем Гиппократов.

Врачебная этика решает вопрос взаимоотношений врача и пациента, а также гарантий врача не нанести вред конкретному человеку.

Профессиональная мораль в журналистике начала складываться вместе с журналистской деятельностью. Однако процесс ее формирования растянулся на века и достиг определенности только с превращением журналистской профессии в массовую. Завершился он лишь на рубеже XIX и XX веков, когда были созданы первые кодексы и профессионально-нравственное сознание журналистского сообщества приобрело документированную форму существования.

Экономическая этика («деловая этика», «этика бизнеса») – особое проявление профессиональной этики.

Экономическая этика – наука древняя. Ее начало положено Аристотелем в произведениях «Этика», «Никомахова этика», «Политика». Аристотель не отделяет экономику от экономической этики. Он советует своему сыну Никомаху заниматься только производством благ.

Его принципы нашли развитие в идеях и концепциях католических и протестантских теологов, которые в течение длительного времени напряженно размышляли над проблемами этики бизнеса. Возникновение капитализма в Европе в XVI веке было тесно связано с протестантской Реформацией. Можно сказать, что протестантизм сделал возможным формирование этики бизнеса. Если бы он следовал за средневековой католической идеологией, утверждавшей, что «делание денег» подлежит моральному осуждению, то не смог бы установить нравственных стандартов для достижения своих целей. Так, Фома Аквинский верил в то, что большинство форм торговли, осуществляемой с целью извлечения прибыли, являются обязательно аморальными. Отрицая эти установки, протестантизм сделал возможным формирование этики бизнеса в результате морального освящения стремления к прибыли. Он утверждает, что труд бизнесмена может быть одобрен Богом. Стремление к прибыли и стремление к Богу стали не только совместимыми, но и взаимообуславливающими. А вознаграждение финансовым успехом стало пониматься как знак расположения Бога. Светская версия протестантской этики бизнеса стала важной составной частью западной общественной культуры.

Одной из первых этико-экономических концепций была концепция *Генри Форда*, одного из основателей автомобильной промышленности США. Он считал, что счастье и благосостояние добываются только честной работой, и что в этом заключается этический здравый смысл. Суть фордовской экономической этики: произведенный продукт – не просто реализованная «деловая теория», а «нечто большее» – теория, цель которой создать из мира вещей источник радости. Сила и машина, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они способствуют жизненной свободе. Эти экономические установки Г. Форда имеют практическое значение и в настоящее время [22].

Экономическая этика – это совокупность норм поведения предпринимателя, требования, предъявляемые культурным обществом к его стилю работы, характеру общения между участниками бизнеса, их социальному облику. Это этика ведения переговоров с партнерами, этика составления документации, использование этических методов конкуренции.

Экономическая этика включает в себя деловой этикет, который формируется под влиянием традиций и определенных сложившихся исторических условий конкретной страны.

Основными постулатами этического кодекса предпринимателя являются следующие:

- он убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества в целом;
- исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать;
- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает любую собственность, общественные движения, уважает профессионализм и компетентность, законы;
- ценит образование, науку и технику.

Эти основные принципы этики делового человека могут быть конкретизированы применительно к различным сферам его профессиональной деятельности.

Этика менеджмента – наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления, и соотношение действий менеджера с общечеловеческими этическими требованиями.

В настоящее время основные принципы и правила делового поведения формулируются в этических кодексах. Это могут быть стандарты, по которым живут отдельные фирмы (корпоративные кодексы), или правила, регулирующие отношения внутри целой отрасли (профессиональные кодексы).

3.1.4. Кодексы профессиональной этики

Возникновение первых профессионально-этических кодексов относится к периоду ремесленного разделения труда в условиях становления средневековых цехов в XI-XII веках. Именно тогда впервые констатируют наличие в цеховых уставах ряда нравственных требований по отношению к профессии, характеру труда, соучастникам по труду. Однако ряд профессий, имеющих жизненно важное значение для всех членов общества, возник в глубокой древности, и поэтому такие профессионально-этические кодексы, как «Клятва Гиппократ», нравственные установления жрецов, исполнявших судебные функции, известны гораздо раньше.

Об этом свидетельствуют вавилонские, египетские, индийские и китайские рукописи. Они содержат важные мысли и высказывания о многих качествах, необходимых истинному врачу. Но только мыслитель и врач Гиппократ в своей знаменитой «Клятве» впервые сформулировал морально-этические и нравственные нормы профессии врача. Клятва и сегодня читается и воспринимается как вполне современный, полный нравственной силы документ. В 1969 году на I Международном конгрессе по медицинской этике сочли возможным дополнить ее одной фразой: «Клянусь обучаться всю жизнь».

Кодексы этики – это свод норм правильного, подобающего поведения, считающегося уместным для человека той профессии, к которой данный кодекс имеет отношение. Профессиональные кодексы этики служат обществу гарантией качества и несут информацию о стандартах и ограничениях деятельности работников в той области, для которой данные кодексы разработаны. Знание кодексов помогает предотвращать неэтичное поведение.

Современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой, сформулированы американским социологом Л. Хосмером:

- *никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными);*
- *никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях: честности, открытости, умеренности и т.п.);*

- *никогда не делай того, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель* (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию);
- *никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества* (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо);
- *никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь* (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж. Миллем);
- *никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации* (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме);
- *никогда не делай того, что ущемляет установленные права других* (принцип основан на взглядах Ж.Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности);
- *всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства* (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке);
- *никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе* (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса);
- *никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию* (принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества) [22].

Разработка и соблюдение этических кодексов профессионального поведения – важная и актуальная задача.

В 1985 году на VI сессии Генеральной ассамблеи Всемирной туристской организации была принята Хартия туризма. Глобальный этический кодекс туризма одобрен на Генеральной ассамблее Всемирной туристской организации (ВТО) в Сантьяго (Чили) 1 октября 1999 года.

В России принята национальная Программа «Российская деловая культура». Целью ее является помощь отечественным предпринимателям быстрее овладеть современной деловой культурой.

В 2002 году был утвержден кодекс профессиональной этики оценочных компаний Российской Федерации.

Кодексы профессиональной этики, кроме врачей, разработаны у журналистов, социологов, консультантов по подбору персонала и др.

Многие известные компании, такие как «Проктер энд Гэмбл», «Кока-Кола» и пр., имеют свой корпоративный этический кодекс.

Крупные фирмы, имеющие деловые школы, школы бизнеса, внедряют для обучения студентов программы этики менеджмента, этики деловых отношений, этики бизнеса, этики речевого воздействия. Некоторые фирмы имеют штатных специалистов по деловой этике.

Рекомендуется вопросы по профессиональной этике включать в программу экзаменов на присвоение соответствующей квалификации, чтобы специалисты неукоснительно соблюдали положения кодекса профессиональной этики соответствующей специальности.

Вопросы и задания

1. Что изучает профессиональная этика?
2. Какую роль играет профессиональная этика и этикет в деловых коммуникациях?
3. Прокомментируйте основные принципы профессиональной этики применительно к вашей настоящей или будущей профессии.
4. Что собой представляют профессиональные этические кодексы поведения? Для каких профессий их разработка наиболее актуальна?
5. Дайте понятие термину «профессионализм».
6. Этические кодексы каких профессий широко распространены в мире и почему?
7. В какой исторический период начинает зарождаться экономическая этика? Какова эволюция ее формирования?
8. Дайте характеристику основным положениям экономической этики. Какое поведение предпринимателя (бизнесмена) является этичным?
9. Дайте определение этическому принципу поведения, который основан на учении древнегреческого философа Протогора о различии между долгосрочными и краткосрочными интересами.
10. Как можно сформулировать этический принцип, основанный на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях?
11. Сформулируйте этический принцип, основанный на этике утилитаризма И. Бентама и Дж. Милля.
12. В основе какого этического принципа лежит категорический императив И. Канта?
13. Назовите этический принцип, основанный на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества.

3.2. Деловой этикет

В получении наград не будь впереди других.

В совершении добрых дел не будь позади других.

Получая от других, не бери больше положенного тебе.

В добрых делах не делай меньше доступного тебе.

Хун Цзыч

Уважение других дает повод к уважению самого себя.

Рене Декарт

3.2.1. Общее понятие об этикете

Под **этикетом** понимается установленный принятый порядок поведения, форм обхождения [12].

Этикет – очень большая и важная часть общечеловеческой культуры, нравственности, морали, выработанной на протяжении многих веков жизни всеми народами в соответствии с их представлениями о добре, справедливости, человечности – в области моральной культуры – и о красоте, порядке, благоустройстве, бытовой целесообразности – в области культуры материальной.

В русский язык слово «этикет» вошло в XVIII веке при Петре I, когда устанавливались широкие культурные и политические связи России с другими государствами. В это время создавались особые руководства по этикету для молодых людей, в них подробно указывалось, как следует вести себя в обществе. В 1717 году была издана переводная книга «Юности честное зерцало, или Показание к житейскому обхождению, собранное от разных авторов». В ней давались советы молодым дворянам, как, соблюдая этикет, добиться успеха при дворе и в свете.

Основы же современного служебного этикета фактически были заложены «Генеральным регламентом» Петра I, где были собраны наиболее апробированные зарубежные этикетные нормы.

Функции этикета:

регламентирующая (поведение в ситуации);

символическая (отношение к ситуации и партнеру);

коммуникативная (форма общения).

Манеры относятся к культуре поведения человека и регулируются этикетом. Этикет подразумевает благожелательное и уважительное отношение ко всем людям безотносительно к их должности и общественному

положению. Он включает в себя учтливое обращение с женщиной, почтительное отношение к старшим, формы обращения к старшим, формы обращения и приветствия, правила ведения разговора, поведение за столом. В целом этикет в цивилизованном обществе совпадает с общими требованиями вежливости, в основе которых лежат принципы гуманизма.

Специалисты выделяют несколько *видов этикета*. Наиболее известные понятия: этикет *светский, деловой, служебный, дипломатический, профессиональный, этноэтикет*.

Возникновение первых профессионально-этических кодексов относится к периоду ремесленного разделения труда в условиях становления средневековых цехов в XI-XII веках. Именно тогда впервые констатируют наличие в цеховых уставах ряда нравственных требований по отношению к профессии, характеру труда, партнерам по труду.

Однако ряд профессий, имеющих жизненно важное значение для всех членов общества, возник в глубокой древности, и поэтому такие профессионально-этические кодексы, как «Клятва Гиппократа», нравственные установления жрецов, исполнявших судебные функции, известны гораздо раньше.

Главное различие видов этикета – степень официальности и широта сферы применения. Деловой этикет – правила, принятые в сфере делового общения. Служебный этикет (внутри делового) включает в себя правила служебной иерархии и дистанцирования, в то время как светский этикет подчеркивает равенство субъектов, вступающих в общение.

Составляющие этикета:

внешний облик и одежда,

манеры,

правила поведения в регламентированных ситуациях,

культура речи.

Правила поведения в приватной и публичной сфере очень сильно зависят от национальных особенностей. Именно поэтому специалисты особо выделяют «этноэтикет», то есть правила и нормы коммуникации, принятые в регионе (Европа, Азия, Африка) или в отдельной стране (Германия, Англия, Япония). **Универсальные правила** существуют, они составляют так называемый **международный этикет**, но их немного. К ним относятся:

обеспечение партнерских отношений;

приоритет сохранения отношений в спорных ситуациях;

забота о «сохранении лица» партнера;

равноценный обмен визитами, подарками, посланиями;

официальные протокольные мероприятия: встречи и проводы, выступления перед прессой и прочее;

общие требования к официальной одежде.

Этноэтикет – возможность и необходимость его использования диктуется в том числе интенсивностью контактов в современной деловой жизни. Здесь трудно давать конкретные советы, можно упомянуть некоторые общие рекомендации.

Рукопожатие является универсальной формой приветствия, принятой во всем мире. В то же время в странах Востока навязывание физического контакта расценивается как невоспитанность. Совет: находясь в незнакомой стране, не подавайте руку первым, чтобы избежать неловкой ситуации. То же самое относится к улыбке, прямому взгляду, требованиям пунктуальности. Отношение к еде, отношению к подаркам, национальная одежда – все это требует внимания, компетентности и такта, когда речь идет об иностранном партнере.

Более подробно о правилах этноэтикета рассказано в разд. 6 «Особенности межкультурной коммуникации».

3.2.2. Принципы делового этикета

Д. Ягер сформулировала шесть основных принципов делового этикета, подкрепив их цитатами из высказываний руководителей крупных американских фирм.

1. Делайте все вовремя. *«Будьте внимательны к окружающим и помните об обычных правилах вежливости, то есть делайте все в срок, будьте пунктуальны, назначенные встречи вносите в свой рабочий календарь. Именно такие мелочи больше всего и помогают».*

На вопрос, считается ли в вашей фирме пунктуальность признаком хорошего тона, 94 % респондентов ответили, что нормам этикета соответствует только поведение человека, делающего все вовремя. Конечно, «вовремя» – понятие относительное.

В латиноамериканских странах никому и в голову не придет сердиться на получасовое опоздание, а вот в Германии вашего появления будут ждать минута в минуту.

2. Не болтайте лишнего. *«Надо очень внимательно следить за тем, что вы говорите, и четко представлять, какие последствия может иметь утечка информации об организации для тех, кто в ней работает».*

Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера.

Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится иногда услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

Ваш начальник вряд ли поблагодарит вас, если вы всем объявите, что его жена ждет ребенка, – он сам выберет подходящий момент и сообщит об этом. А ваша сослуживица, возможно, вовсе не хочет, чтобы на работе узнали о премии, полученной ею на профессиональном конкурсе (скажем, из опасений, что остальные станут завидовать).

3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы. *«Культура любой организации складывается из взглядов и поступков ее сотрудников. В конечном счете, недобрые замыслы и поступки никогда не приведут к добрым результатам и делам. Так что, как бы на вашу фирму или на вас ни наседали, старайтесь остаться вежливыми, приветливыми и оптимистичными».*

Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придирается к вам, это не важно: все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Достичь вершины вам позволит только дружелюбное отношение к окружающим (что вовсе не означает дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы). Если все вокруг твердят о том, что вы умеете понравиться, значит, вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности – искусство сказать то, что нужно.

4. Думайте о других, а не только о себе. *«Если в вас нет достаточно сочувствия к вашим клиентам, нет понимания их нужд и проблем, – это ваша огромная ошибка».*

Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных.

Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Не начинайте сразу огрызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы: покажите, что цените замечание и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. Одевайтесь как положено. *«Первое впечатление складывается при первой встрече. Так что произвести его надо сразу же. Приглаждайтесь к людям, прислушивайтесь, выбирайте образцы для подражания».*

Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, – это то, что, прежде всего, вы должны стремиться вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня.

6. Говорите и пишите хорошим языком. *«Тот, кто умеет четко выразить свою мысль, обладает большим преимуществом. Неумение как следует писать и говорить нередко отбрасывает человека назад, и его способности могут пропасть впустую».*

Все произносимое, а равно и написанное вами – будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, – должно быть изложено хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок. Если у вас туговато с грамматикой или правописанием, а учебник или компьютерный словарь бессильны помочь вам в данном случае, разыщите кого-нибудь из сотрудников (вашего ранга), кому вы доверяете, и дайте ему проверить то, что написали – письмо, докладную или отчет.

Таковы шесть основных принципов делового этикета, соблюдение которых позволит воспитать в себе хорошие манеры, так необходимые каждому не только в деловом, но и в повседневном общении.

3.2.3. Речевой этикет

Речевой этикет – это порядок речевого поведения, установленный в данном обществе [4].

Речевой этикет – технология ведения любого разговора.

К речевым этикетным формам относятся *обращение, приветствие, знакомство, представление, комплимент, сочувствие, прощание*. К речевым этикетным нормам следует отнести и «светскую беседу».

Обращение. Особое значение в этикете придается обращению – от правильно выбранной формы, тональности, энергетике голоса во многом зависят дальнейшие взаимоотношения людей. При этом существуют определенные нормы обращения, принятые в условиях официальной и неофициальной обстановки.

Выбор формы обращения выявляет социальную иерархию, а при равном социальном статусе показывает характер личных отношений между партнерами. Обращение в наибольшей степени зависит от национально-культурных особенностей и личных отношений партнеров. Например, в российской деловой культуре сохраняется этикетная норма обращения друг к другу по имени – отчеству. В американской – практикуется обращение по имени, правда, по предварительному разрешению партнера. В немецкой – возможно обращение по фамилии и титулу. В любом случае действует правило: независимо от личных отношений обращение в официальной обстановке в присутствии других людей должно быть официальным.

В деловом этикете возможна смена стиля обращения с «Вы-формы» на «Ты-форму» только по инициативе старшего по возрасту и статусу. В этом случае надо выразить согласие и в следующей фразе попробовать сменить форму обращения. Если не получается, скажите, что привыкнете к новой форме обращения постепенно. По отношению к женщине инициативу чаще проявляет мужчина. Это допускается, но отказ с ее стороны так же не является нарушением этикета.

В повседневной жизни обращения могут быть самыми разнообразными. Главное условие – они не должны быть фамильярными и оскорбительными для человека.

В современном русском языке нет устоявшихся *форм обращения к незнакомому человеку*, поэтому рекомендуется употребление безличной формы обращения: «Простите, пожалуйста...», «Извините...», «Будьте добры...», «Будьте любезны...», «Скажите, пожалуйста...», «Позвольте...» и другие. Названные словосочетания являются наиболее распространенными формами привлечения внимания, за которыми следует вопрос, просьба, предложение.

Обращение «господин» плюс фамилия, принятое сегодня в политических и деловых кругах, пока не получило широкого распространения.

Выбор формы *обращения к аудитории* зависит от ее состава, численности аудитории и статуса мероприятия. Сегодня наиболее распространенными формами обращения к аудитории являются: «Дамы и господа», «Господа», «Уважаемые коллеги», «Дорогие друзья» и др.

Сегодня, когда международные контакты необычайно возросли, важное значение приобретает и форма *обращения к представителю другой страны, к иностранному партнеру*. В неофициальной обстановке к гражданину другой страны принято обращаться со словами «господин» плюс фамилия, например, «господин Джонсон». При обращении к официальным лицам, имеющим государственный статус (независимо от ранга), воинский диплом или религиозное звание, как правило, обходятся без упоминания имени. Например, «господин президент», «господин министр», «госпожа посол», «господин генерал» (не называя полного чина «генерал-майор», «генерал-лейтенант»), «господин секретарь» и т. д.

Этикет предусматривает и такую примечательную деталь: обычно, обращаясь к официальному лицу, его немного повышают в должности. Так, заместителя министра именуют «господин министр», подполковника – «господин полковник», посланника – «господин посол» и т. д.

Если перед вами *деятель науки*, то к нему следует обращаться «доктор» или «профессор». Во многих странах, особенно в Германии и Англии, титул доктора дается всем, имеющим университетское или медицинское образование. Одна тонкость – в Германии принято говорить «господин доктор» плюс фамилия, а в Австралии и Швейцарии достаточно произнести «господин доктор». Во Франции титул доктора относится только к врачам. Во Франции, Англии и Германии к профессору университета можно так обратиться, только если у него есть такое звание. В США «профессор» может служить обращением к преподавателям любого ранга в университете, колледже и т. д.

К женщине предпочтительней обращаться по фамилии мужа: «госпожа Джон Смит», так как замужние женщины носят имя и фамилию своего мужа. В труднопроизносимых и сложных именах можно обойтись без фа-

мии, употребляя международную форму «мадам». В Англии (США), Франции и Германии, соответственно, «мисс», «мадемуазель», «фрейлейн» плюс фамилия – форма обращения к девушке, молодой женщине.

В отличие от обращения к посторонним людям, обращение к знакомым, в зависимости от сложившихся взаимоотношений, их служебного положения, обстановки, может быть строго официальным или принимать неофициальный характер.

Например, в устном обиходе, по отношению к некоему господину Джону Ф. Брауну, доктору филологических наук, на официальном уровне обращения возможны следующие формы: «сэр» – в университете (младшие коллеги, студенты), на улице (незнакомая молодежь, дети), в магазине; «профессор» – студенты или коллеги по работе; «доктор Браун» – сотрудники по работе; «мистер Браун» – во всех остальных случаях.

Приветствие. Основные правила приветствий, представлений и рукопожатий представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Правила приветствия в различных ситуациях

Ситуация или вариант встречи сотрудников	Должен быть первым		
	при приветствии	при рукопожатии	при представлении
Мужчина	+	+	+
Женщина			
Старший по возрасту	+	+	+
Младший по возрасту			
Старший по должности	+	+	+
Младший по должности			
Входящий в комнату	+	в соответствии	+
Находящийся в комнате		с ситуацией	
Проходящий мимо группы	+	+	+
Стоящий в группе			
Обгоняющий идущего	+	-	-
Обгоняемый			

Формы приветствия. Русский язык позволяет разнообразить выражения приветствий при сохранении доброжелательности: «Добрый день», «Добрый вечер», «Здравствуйте» и др.

«Доброе утро» принято говорить до 12.00 часов, «Добрый день» – до 18.00 часов, «Добрый вечер» – после 18.00 часов. Данные приветствия не рекомендуется обращать к вышестоящим лицам, а к нижестоящим вполне допустимо. Наиболее официальное приветствие – «Здравствуйте», прощание – «До свидания».

Этикетные правила рекомендуют всегда приветствовать знакомых, встречая их несколько раз в день. Если вежливые формулировки исчерпаны, можно лишь улыбнуться, но не делать вид, что не заметили человека.

«По части учтивости лучше пересолить, чем недосолить», – остроумно заметил испанский писатель Сервантес.

Требования этикета соблюдают, независимо от настроения и психологического состояния. Например, несмотря на натянутые отношения, здороваются в форме корректной вежливости.

Инициатива приветствия. Первым здоровается мужчина с женщиной (женщина первой протягивает руку), младший со старшим, подчиненный с начальником, входящий с присутствующими, независимо от ранга, проходящий со стоящими на месте. Из двух человек одного пола, возраста, положения первым здоровается более вежливый и воспитанный.

При встрече двух пар первыми здороваются женщины, затем женщины – с мужчинами, в последнюю очередь – мужчины.

Входя в помещение, в котором находятся приглашенные хозяином гости, человек должен поздороваться с каждым присутствующим отдельно или со всеми сразу. Подходя к столу, за которым уже сидят гости, опоздавший должен приветствовать всех присутствующих извинительным жестом – рука к груди и легкий поклон. Занимая свое место, необходимо еще раз поздороваться с соседями по столу. Подавать руку знакомым, тем более через стол, не принято.

На официальных приемах в первую очередь приветствуют хозяйку и хозяина, затем дам (сначала более пожилых, затем – молодых), после этого более пожилых и старших по положению мужчин и только после этого – остальных гостей.

Сидящий мужчина, приветствуя даму или старшего по возрасту или положению человека, должен обязательно встать. Если он приветствует лиц, проходящих мимо, не вступая с ними в разговор, он может не вставать, а лишь приподняться.

Жесты, сопровождающие приветствие. Приветствие (как и прощание) обычно сопровождается жестами: рукопожатием, поднятием руки, кивком головы, наклоном, иногда поцелуем руки женщины. Жесты при приветствии играют значительную роль – определенная информация (положительная или отрицательная) передается собеседниками на невербальном уровне. Наиболее распространенным жестом является рукопожатие.

Рукопожатие. При рукопожатии существуют твердые этикетные нормы. Первым руку протягивает: женщина мужчине, старший младшему, начальник подчиненному. Хозяйка дома не должна забыть подать руку всем гостям, приглашенным в свой дом.

Приветствуя знакомую женщину на улице, мужчина должен поднять головной убор (исключение составляют: берет, зимняя шапка, спортивная шапочка). Если приветствие сопровождается рукопожатием, мужчина должен снять перчатку, женщина может ее не снимать (кроме тех случаев, когда она здоровается с женщиной намного старше себя), так как перчатки, сумка, шарф, головной убор являются частью женского туалета. В то же время варежки, теплые кожаные перчатки при рукопожатии следует обязательно снимать.

Следует учитывать национальные особенности обмена рукопожатиями при проведении переговоров с иностранными партнерами. Так, например, обмен рукопожатиями у англичан принят только в начале переговоров. В дальнейшем можно ограничиться устными приветствиями. Французы очень щепетильны в вопросах дистанции и из прикосновений в деловой сфере приняты только рукопожатия, причем в основном при прибытии и при отъезде. В Италии обмену рукопожатиями придают очень большое значение. При встрече с немецкими и австрийскими партнерами обмен рукопожатиями должен быть крепким. В Дании также общепринятой нормой является обмен крепкими рукопожатиями, даже с детьми. В Индии мужчины при встрече обмениваются рукопожатиями, а приветствие женщине выглядит так: сложите вместе ладони и слегка поклонитесь. В Японии рукопожатие в качестве приветствия непопулярно. Японцы приветствуют друг друга поклонами. Протянутая вами рука будет воспринята как неуважение к традициям. Если вам поклонились, поклонитесь в ответ. Получая подарок, поблагодарите и поклонитесь. Чем старше вас ваш партнер, тем более глубоким должен быть ваш поклон.

Большое значение при приветствии имеет манера держаться. Неблагоприятное впечатление производит человек, который протягивая правую руку для приветствия, левую держит в кармане, отводит глаза в сторону или продолжает беседу с другим человеком. Все это граничит с невоспитанностью. Невежливость, подчеркнутое невнимание не располагает к дальнейшему общению. Нарушением этикета считаются и очень шумные приветствия. Не следует выставлять свои знакомства напоказ и привлекать внимание всех присутствующих к своей персоне.

Слова, с которыми люди при встрече обращаются друг к другу в знак приветствия, всегда должны быть уважительными, дружелюбными и доброжелательными. Приветствие является вполне допустимым способом вступать в разговор или завести новое знакомство. Желательно, чтобы приветствие было развернутым и открытым для продолжения беседы. Например: «Добрый день, Татьяна, как дела?».

При приветствии можно и нужно учитывать статусные, половые и возрастные особенности собеседника. Начальника не этично спрашивать:

«Как дела?», а женщине нельзя сказать: «Что-то Вы плохо выглядите, здоровы ли?» С другой стороны в отношении коллег и подчиненных всегда уместна формула: «Рад видеть». Начальнику можно сказать: «Как хорошо (удачно), что я Вас встретил».

Знакомство и представление

Представление. Известно, что представляются младший старшему, мужчина – женщине. В случае, если к Вам и партнеру подходит человек, знакомый только с Вами, прежде всего надо познакомить его с партнером. Если Вы не хотите, отойдите с ним в сторону.

В ситуации, где несколько незнакомых людей, возможны варианты:

- можно попросить представить Вас сразу всем;
- можно громко представиться сразу всем;
- можно обойти кампанию, представляясь каждому.

Не следует оставаться безымянным.

Существуют два способа знакомства: знакомство через посредника либо представление незнакомому собеседнику самостоятельно.

Знакомство через посредника. При знакомстве через посредника соблюдается принцип подчеркнутого уважения, который требует, чтобы: мужчину представляли женщине; младшего старшему; всех родителям, независимо от возраста и социального положения; человека менее знакомого более знакомому; вошедшего присутствующим.

Как правило, посредник сначала называет лицо, которому представляет гостя, посетителя или нового сотрудника, и только затем фамилию представляемого лица. Обычно используются следующие клише: «разрешите (позвольте) познакомить вас с ...»; «разрешите представить вам ...»; «познакомьтесь, пожалуйста, с ...».

Тот, кому представили, должен проявить интерес к представляемому. Тот, кого представили – лицо пассивное, он ждет протянутой руки, комплимента, участия.

Если одного человека представляют двоим, троим, четверым процедура знакомства будет взаимной, если собравшихся пятеро и больше, их не называют. Хозяин должен представить пришедшего всем и подвести к одному из гостей. Этот последний выполняет уже роль посредника.

В ситуации официального знакомства одним из этикетных правил является указание профессии, положения, должности. Это взаимная процедура.

Знакомство без посредника. Правила хорошего тона не предусматривают знакомства без посредника. Но ситуации бывают разные, поэтому в случае знакомства без посредника можно прибегнуть к одной из предложенных формул:

- разрешите с вами познакомиться;
- позвольте с вами познакомиться;
- позвольте представиться;
- разрешите представиться.

В молодежной среде при знакомстве обычно называется имя, в условиях официальной или деловой встречи называется фамилия или фамилия и имя.

Нового работника представляет начальник, но если он по какой-либо причине не смог это сделать, работнику следует самому представиться, назвав при этом свою должность, фамилию, имя, отчество.

В настоящее время деловая женщина может сама представиться без посредника.

Комплимент. В официальной обстановке после обмена приветствиями и процедуры знакомства следует деловой комплимент.

Комплимент – приятные слова, несколько преувеличивающие положительные качества собеседника, произносимые с целью доставить человеку удовольствие, добиться расположения к себе или обсуждаемому вопросу. Отличие от похвалы: похвала направлена сверху вниз и констатирует факт положительного отношения к сделанной работе. Отличие от лести: лесть направлена снизу вверх, всегда имеет корыстные цели.

Условно комплимент можно подразделить на два вида: светский и деловой.

Светский комплимент – это комплимент внешности, достоинствам человека. Он предназначен, как правило, для знакомых людей: родственников, близких, друзей, знакомых, коллег по работе. При этом необходимо подчеркнуть, что и по нынешним временам следует различать комплимент, адресуемый мужчине, и комплимент, адресуемый женщине.

Сделать комплимент женщине несколько проще. Можно похвалить ее внешность, одежду, духи, украшения и т. д. Комплимент мужчине – дело более сложное. На Западе принято хвалить загородную виллу, машину, верховую езду, игру в гольф и т. д. Собственность, ум, способности – вот основные темы для комплимента, предназначенного мужчине. Но во всех случаях комплимент всегда подчеркивает достоинства вашего собеседника.

Комплимент требует особого такта по отношению к адресату. С одной стороны, не следует особо увлекаться этой формой речевого общения, с другой – в некоторых случаях невысказанный комплимент может граничить с невежливостью, например, если вы не сумели по достоинству оценить гостеприимство хозяев дома.

Светский комплимент очень распространен в неофициальной обстановке. Однако эта форма комплимента необходима и на уровне формальных отношений, особенно в сфере управления.

Комплимент всегда обращен к собеседнику: «Вы прекрасно выглядите!», «Вам очень идет этот костюм» и т. п. В ответ на светский комплимент принято благодарить: «Благодарю вас», «Спасибо», «Вы очень внимательны» и др. Ответные реплики типа: «Вы мне льстите», «Это только комплимент» и другие, считаются невежливыми. В любом комплименте должна быть заложена немалая доля правды.

Следует отметить, что правилами хорошего тона предусматриваются ответные комплименты. В любой ситуации, почти в любом человеке можно найти, подчеркнуть что-то хорошее, достойное поощрения. Найдите повод для ответных слов одобрения, восхищения, признания своим близким друзьям, коллегам, знакомым.

Деловой комплимент – это обмен любезностями между сторонами, партнерами («Я рад вас видеть» и т. п.). Деловой комплимент начинается и заканчивается любой деловой встречей, беседой, переговорами. По протоколу – это взаимная и обязательная процедура.

В письменном деловом этикете деловой комплимент – это выражение вежливости, которым заканчивается любое официальное и полуофициальное письмо. Комплимент в конце письма является обязательной частью корреспонденции, в том числе и частной. В письме употребляются следующие заключительные формулы вежливости: «С уважением ваш ...», «Искренне ваш» и т. д. По своему стилю и тону заключительные формулы вежливости должны быть гармоничны обращению и основному тексту письма. Так, если письмо начинается словами: «Уважаемые господа!», «Господа», то предпочтительными будут следующие заключительные формулы: «Искренне ваш...», «С уважением...» и т. д.

Правила употребления комплиментов.

- комплименты надо говорить обязательно,
- комплимент должен толковаться однозначно, чтобы собеседник не воспринял его как «шпильку»,
- комплимент должен быть правдивым: если вы хвалите те качества собеседника, которыми он не обладает, то вас заподозрят в неискренности.
- лучший комплимент – приятные слова, которые именно вы нашли для именно этого человека, то есть индивидуальность – обязательное качество для комплимента,
- комплимент должен звучать искренне. Хвалите то, что вам действительно нравится,
- комплименты не только нужно уметь говорить, но и принимать. Если вас хвалят, а вы начинаете горячо или с усмешкой отрицать свои положительные качества, вы ставите собеседника в очень неприятное положение. В крайнем случае, всегда можно просто сказать «спасибо», хотя лучше показать, что вам приятны комплименты, особенно от этого человека,
- комплимент может быть закрытым: «Как приятно, что вы пунктуальны!» и открытым: «Ваши выступления очень нравятся аудитории, вы, наверное, много готовитесь?» Психологически эффективен контрастный комплимент: «Вы всегда делаете все вовремя, у меня так не получается».

Поздравления – символическая форма общения, подчеркивающая признание значимости события или партнера.

Поводы для поздравлений – праздники: общечеловеческие, государственные, корпоративные, личные, знаменательные события.

Общее правило: партнер должен разделять с вами представление о том, что данное событие – повод для поздравления. И наоборот, принимая с благодарностью поздравление по незначимому для вас поводу вы сохраняете лицо поздравляющего.

Поздравление – знак внимания к человеку или организации – и здесь, прежде всего, важны своевременность и индивидуальная форма. При прочих равных условиях выше ценится письменная форма поздравления, затем устная при личной встрече, и только затем поздравление по телефону. Правило иерархии форм поздравления можно сформулировать следующим образом: чем больше усилий затрачено на поздравление и чем более индивидуальным оно является, тем выше оно ценится.

Сочувствие. Сочувствие по поводу болезни, утраты, смерти близких необходимо выражать обязательно. Многие считают, что выражать сочувствие, означает лишний раз напоминать человеку о неприятных вещах. На самом деле все всегда отмечают, кто поддержал, а кто не отозвался в тяжелую минуту. Сочувствие деловому партнеру должно быть выражено в сдержанной форме.

При выражении сочувствия стоит учитывать различия в эмоциональных реакциях мужчин и женщин.

Мужчина в стрессовом состоянии нуждается в одиночестве и во времени, для того, чтобы успокоиться. Сочувствие мужчине следует выражать коротко, достаточно нескольких слов и прикосновений к плечу или рукопожатья.

Женщина в стрессовом состоянии нуждается в том, чтобы выговориться. Поэтому, выражая сочувствие женщине уместно задавать вопросы о случившемся; она будет благодарна за возможность поделиться своей болью и быстрее придет в себя.

Речевые формы выражения сочувствия: «Сочувствую», «Соболезную», «Сожалею». Более открытые формы: «Чем я могу помочь?», «Как это случилось?», «Как сейчас дела?».

Прощание. Главное требование к прощанию – никогда не прощайтесь насовсем, всегда оставляйте возможность для продолжения контактов. Прощаясь с деловым партнером, повторите условия, время и место следующей встречи. В прощании, так же как в приветствии, рекомендуется выражать удовольствие от состоявшейся встречи и иметь собственное «До свидания», отличающее вас от других.

Основные правила речевого этикета – любое обращение или проявление внимания к партнеру должно быть: содержательно продумано, интонационно выверено, своевременно, адекватно ситуации и статусу партнера, характеру отношений.

3.2.4. Основные этикетные нормы в деловом общении

Подарки. В рамках делового этикета необходимо упомянуть о правилах и нормах дарения или преподнесения подарков. *Смысл подарка – выражение отношения к событию и одариваемому. Подарок – двустороннее обязательство, в котором имеет значение акт подарка, его содержание и ценность.* Когда, кому и как дарить подарки? Что можно дарить и что нельзя? Поводом для подарка, так же как для поздравления, являются общепризнанные праздники, личные и корпоративные достижения, личные события: день рождения, свадьба, рождение ребенка.

Подарок руководителю делать лучше от коллектива и по торжественным поводам. Личные подарки начальнику можно преподносить за закрытыми дверями и мотивировать особой торжественностью случая. Иначе вас примут за подхалима или человека, рассчитывающего на особое отношение начальства.

Подарки коллегам. Здесь действует принцип: «Ты – мне – Я – тебе». Норма организационного поведения в России – делать общий подарок. Если Вам дарят подарок коллеги или коллега неожиданно, не отказывайтесь, благодарите, принимайте и делайте то же самое при первом удобном случае. Лучше держать на работе про запас открытки и хорошие безделушки, которые можно подарить независимо от пола, возраста и статуса партнера.

Подарки подчиненным. Круг подчиненных, получающих подарки от руководителя, как правило, ограничен. Такие подарки следует либо дарить индивидуально, каждому – свое, или публично – всем, одинаковые.

Подарки клиентам. Подарок от фирмы – имиджевое мероприятие ситуативного характера. Цель – привлечь клиентов продукцией или вниманием.

Подарки партнерам. Этикет предполагает, что во время первой встречи подарки преподносят хозяева, а не гости. При последующих встречах обмен подарками носит взаимный характер.

Как правило, памятными сувенирами, подарками во время официальных приемов обмениваются после того, как произнесены торжественные речи (тосты); они могут быть преподнесены также в ходе делового сотрудничества, например, после подписания договора, контракта; или во время прощания сторон.

Подарки следует дарить строго по рангам. Чувствительны к нарушению субординации представители азиатских стран. Серьезным нарушением этикета считается повторение подарка, повторно можно дарить только спиртные напитки.

Что дарить? Обычно, независимо от нашего сознания, действует закон проекции: я дарю то, что нравится мне. Стоимость подарка и его содержание должны соответствовать уровню события и статусу принимающего подарок.

Дарят:

– деиндивидуальные подарки: картины, художественные альбомы, настенные или настольные часы, письменные приборы, вазы, декоративные предметы, канцелярские принадлежности, кожгалантерею, книги;

– корпоративные подарки – продукция вашей фирмы с соответствующими товарными знаками;

– «съедобные» подарки: спиртное и сладкое. Спиртное в подарок практикуется, но не приветствуется. Мужчинам дарят коньяк, водку, вино, женщинам – вино, вермуты, мартини, ликеры, бальзамы. Шампанское дарят как коллективный подарок к столу. Съедобные подарки должны быть обязательно в упаковке;

– цветы дарят женщинам по любому поводу, причем для женщины цветы сами по себе являются подарком. Мужчинам цветы не дарят, за исключением юбилея, в дни юбилеев их дарят с адресом или с подарком. Женатый мужчина не дарит цветов девушке, а женщина – мужчине.

Цветы дарят однотонные или специально аранжированные, без резкого запаха.

В России принято дарить нечетное число, в Норвегии – четное количество цветов. Для японцев число четыре является смертельно опасным, поэтому им не дарят ничего в количестве четырех штук.

При использовании в качестве подарка цветов следует помнить некоторые национальные особенности. В Индии цветы не приняты в качестве подарка; в Германии не дарят белые и желтые цветы; в Японии хризантемы считаются символом императорского трона, их могут дарить только члены императорской семьи, а во Франции хризантемы считаются цветами скорби;

– индивидуальные подарки. Мужчинам – в соответствии с пристрастиями; женщинам – духи, украшения.

Достаточно часто возникает проблема подарка тому, у кого «все есть». В таком случае приходится фантазировать и дарить нечто индивидуальное, нерациональное или, наоборот, супертехнологичное или спиртное, шоколад, то есть то, что в любом случае будет употреблено.

Не следует никому и нигде дарить иконы, жемчуг, носовые платки, часы, зеркала, ножи. Не рекомендуется дарить иностранным партнерам матрешки и самовары. Их дарят всегда, так что они есть почти у каждого иностранного гостя. Во Франции женщинам не принято дарить духи, так как этот подарок означает очень интимные отношения. Гостям из Индии не дарят изделия из воловьей кожи, так как корова является священным животным. Мужчине не принято дарить галстук. Его мужчина выбирает себе сам.

Этикетные нормы вручения и получения подарков гласят: если вы получили дорогой подарок, в ответ вы должны преподнести равноценный подарок (или дороже). Если вы получили очень дорогой подарок и не в со-

стоянии сделать ответный, равнозначный жест, не следует принимать такой подарок: это определенного рода зависимость. Поэтому при вручении вам очень дорогого ценного подарка этикетная норма такова: «Благодарю Вас. Я не могу себе этого позволить», не объясняя причин.

Подарок лучше преподносить лично, но и в этом случае целесообразно вложить в него открытку или визитную карточку. Памятные сувениры могут быть переданы курьером, в этом случае к сувениру, подарку прилагают визитную карточку.

Принимать подарки следует тактично. Получив подарок, надо поблагодарить за красивую упаковку. Затем развернуть и поблагодарить еще раз за приятный подарок.

Визитные карточки. *Визитная карточка* – это карточка с именем, отчеством (у россиян), фамилией, указанием служебного положения, адресом, телефоном и другими сведениями о лице, вручающем или оставляющем ее при официальном знакомстве, посещении кого-либо и т.п.

Виды визитных карточек:

стандартная;

для специальных и представительских целей;

для неофициального общения (семейная);

карточка организации (фирмы) и др.

В странах с развитой рыночной экономикой визитные карточки играют важную роль в современном деловом этикете. В большинстве случаев они могут заменять удостоверение личности. Визитные карточки популярны также и в России.

Прообраз настоящей визитной карточки появился в XVI веке Германские студенты, учившиеся в итальянском университете Падуа (основанного в XIII в.), перед отъездом домой на каникулы наносили визит своим профессорам и в знак дружеского отношения оставляли им цветные миниатюры, на которых был изображен фамильный герб. Визитер писал на ней от руки свое имя, дату. Самая ранняя карточка датируется 1731 годом (Флоренция). Затем появляются гравированные карточки, рельефные (с выдавленным именем или монограммой), литографические (литос – камень). Типографским способом визитные карточки начали изготавливать в начале XX века.

Визитная карточка представляет собой тонкий, гибкий лист картона размером примерно от 40x70 до 70x100 мм.

В России распространены визитные карточки с двусторонним текстом: на русском языке с одной стороны и на иностранном – с другой. В соответствии с протокольными требованиями, это не совсем верно, так как на оборотной стороне визитной карточки принято делать записи, пометки. В международной практике принято иметь две визитки: одну на родном языке, другую – на иностранном. Цвет карточек – белый.

Основные цели использования визитных карточек:

- информирование о своем существовании. Мягкая, ненавязчивая форма проявления интереса к адресату;
- сообщение дополнительной информации о себе и своей фирме в момент знакомства;
- поддержание контактов:
 - поздравления с праздниками и событиями;
 - выражение признательности, благодарности;
 - сопровождение подарка, сувенира, цветов;
 - выражение соболезнования.

Запись делают в левом нижнем углу простым карандашом, обязательно в третьем лице. Например: «Благодарит за новогодние поздравления», «Выражает соболезнование по случаю ...».

Визитными карточками обмениваются при знакомстве, а также оставляют при нанесении визита. Завезенная лично визитная карточка – знак особого уважения. При этом загибают ее правую сторону по ширине. Посылаемые визитные карточки не загибаются. На завезенную визитную карточку отвечают в течение 24 часов, на полученную по почте так же.

При знакомстве первым вручает свою визитную карточку гость, то есть тот, кто пришел в офис или чье положение ниже при равенстве должностей – младший по возрасту. Если должность и возраст практически одинаковы, первым вручает визитную карточку тот, кто окажется вежливее.

При визите за рубеж первыми вручают визитные карточки хозяева. Строго этому следуют корейцы и японцы.

При получении визитной карточки произносят вслух фамилию ее хозяина, с целью избежать неправильного произношения. При вручении визитной карточки принято называть свою фамилию и обмениваться легкими поклонами. Представителям Ближнего Востока карточку принято вручать только правой рукой, в Японии и других азиатских странах – обеими руками. Принимают визитные карточки правой рукой или обеими руками.

Визитными карточками принято обмениваться. При невозможности вручить визитную карточку сразу, это можно сделать в течение 24 часов.

На приглашение или поздравление принято отвечать визитной карточкой. Текст, написанный на ней, вынужденно краткий. Подобным образом пользуются для рекомендаций, приветствий и коротких сообщений. На визитной карточке не пишут заголовка, не ставят подписи.

После представления женщине мужчина в течение недели должен отправить свою визитную карточку ей и ее мужу, хоть ему и не был представлен.

Женщина никогда не оставляет свою визитную карточку в доме холостого мужчины.

При изменении адреса новую визитную карточку вместе со старой отправляют по почте своим знакомым.

Деловому человеку рекомендуется иметь при себе не менее десяти визитных карточек. В соответствии с общепринятыми международными нормами наличие визитной карточки способствует деловому общению [22].

Отношения между мужчиной и женщиной: нормы светского и делового этикета. В современном деловом (служебном) этикете выделяют еще один важный срез межличностных отношений – это отношения между мужчиной и женщиной на службе. В отличие от светского этикета, где приоритет всегда принадлежит женщине, старшему по возрасту или по социальному положению, в деловом этикете отношения между мужчиной и женщиной строятся на принципах равенства и взаимного уважения.

В качестве примера приведем некоторые особенности поведения в рамках светского и делового этикета (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Особенности поведения мужчины и женщины
в рамках светского и делового этикета

<i>Светский этикет</i>	<i>Деловой этикет</i>
Дверь открывает мужчина, пропуская вперед женщину	Дверь открывает тот, кто ближе к ней стоит
В двери лифта, как и в любую другую незнакомую дверь (кафе, ресторана, парадной), всегда первым входит мужчина	В двери лифта входит или выходит из него человек, находящийся ближе к двери
Мужчина всегда поднимается, чтобы приветствовать женщину или старшего по возрасту человека	Мужчина и женщина всегда поднимаются со стула, чтобы приветствовать клиента или посетителя независимо от его пола
Первым всегда здоровается мужчина Первой руку всегда подает женщина	И мужчина, и женщина обмениваются рукопожатиями при встрече в зависимости от ситуации. На службе нет строгих правил, которые предписывают, кому первому подавать руку (все зависит от ситуации)
В кафе, ресторане платит всегда мужчина	Независимо от того, кто пригласил на ланч, мужчина или женщина, платит всегда приглашающий (по собственной инициативе может заплатить тот, кто старше по возрасту или социальному положению)

Субординация в деловом общении. В деловых отношениях деловой человек строго соблюдает субординацию (служебное подчинение младшего старшему). Руководитель не забывает о соподчиненности и не отдает без особой необходимости распоряжения в обход нижестоящего руководителя, чтобы не подорвать авторитет последнего.

Ко всем сотрудникам у руководителя должно быть ровное и выдержанное отношение, независимо от личных симпатий или антипатий. Лич-

ными просьбами к подчиненным не злоупотребляют во избежание фамильярности во взаимоотношениях. Излишняя доступность руководителя ведет к панибратству.

Соблюдение субординации вне службы (в театре, ресторане, на отдыхе и др.) нелепо.

3.2.5. Этикет деловых приемов

Виды деловых приемов. Наиболее распространенной формой делового протокола являются приемы. Они устраиваются по случаю знаменательных дат, национальных праздников, прибытия делегаций и т.д.

Деловые приемы бывают официальными и неофициальными.

Официальные приемы устраиваются главами государств, правительствами, консульствами, военными атташе, торговыми представительствами по случаю национальных праздников, пребывания государственных руководителей, иностранных делегаций, открытия крупных выставок и конференций, заключения международных отношений. Официальные приемы обычно проводятся по правилам дипломатического протокола и этикета. Этих же этикетных правил придерживаются и фирмы, организуя приемы в честь зарубежных коллег.

Основной целью приемов является не дегустация напитков, и употребление пищи, а решение деловых вопросов. Приемы способствуют углублению и расширению контактов, получению нужной информации в неформальной обстановке, обмену мнениями.

Приемы подразделяются на дневные («Завтрак», «Бокал шампанского», «Бокал вина») и вечерние («Обед», «Обед-буфет», «Коктейль», «Фуршет» «А ля фуршет», «Ужин», «Чай», «Журфикс»). Они могут проводиться с рассадкой и без рассадки за столом. С рассадкой проводятся «Завтрак», «Обед», «Ужин», остальные – без рассадки.

На деловых приемах люди знакомятся друг с другом, устанавливают первичные контакты с целью превращения их в долготетное деловое сотрудничество.

Неофициальные приемы выходят за временные рамки дипломатического протокола. Они могут быть организованы рано, например в 8 часов (завтрак), официальные приемы устраиваются: с 12 часов – дневные, с 16 часов – вечерние.

В международной практике принято считать наиболее торжественными вечерние приемы «Обед», «Ужин», а из дневных – «Завтрак».

Подготовка и проведение приемов. В международном этикете регламентирован порядок организации и проведения приемов.

Любой прием необходимо хорошо подготовить. А для этого выбирается вид приема. Определяется дата его проведения. Приемы не назначаются и не проводятся в нерабочие, праздничные дни, в том числе в дни ре-

лигиозных праздников (Рождество, Пасха, Рамадан и др.) и во время национального траура.

Определяется общее количество гостей, которых планируется пригласить на прием.

Список участников приема уточняется и подписывается руководителем учреждения, организующего прием. Не рекомендуется приглашать людей с резко противоположными взглядами и позициями.

В соответствии со списком рассылаются приглашения на прием. Высокоставленному лицу предварительно делается устное приглашение и, если оно принято, посылается приглашение на специально оформленном бланке. Приглашения должны быть отправлены за 1–2 недели до начала приема.

Заранее составляется план рассадки, составляется меню. При этом учитываются вкусы гостей, их национальные, религиозные традиции и т.д.

Особое внимание обращается на сервировку стола. Сервировать банкетный стол должен опытный человек, хорошо знающий искусство сервировки. Подбирается квалифицированный обслуживающий персонал.

На приемах, устраиваемых по официальному поводу, произносят и обмениваются тостами. Это делается после десерта, и когда всем гостям налито шампанское. Первый тост принадлежит хозяину. На приемах без рассадки тосты произносятся через 10–15 минут после начала приема. Тосты, как и ответы на возможные вопросы собеседников, партнеров, готовят заранее.

Схема проведения приема продумывается заблаговременно, чтобы все прошло четко и организованно.

Рассадка гостей за столом осуществляется в соответствии с общепринятыми правилами. Она требует строгого соблюдения признанного служебного или общественного положения гостей. Устроители должны иметь четкое представление о рассадке гостей еще до рассылки приглашений. Не рекомендуется создавать тесноты за столом. Расстояние между тарелками соседних мест должно составлять 70–80 см.

В зале, где собираются гости (аванзал), на небольшом столике располагается план рассадки, в соответствии с которым каждое место за столом обозначено кувертной карточкой. На ней указаны фамилия, имя и отчество гостя. Кувертную карточку кладут на самый высокий бокал у каждого прибора.

Гости рассаживаются за столом с учетом их рангов и в порядке протокольного старшинства. Если супруг имеет ранг выше, то супруге присваивается его ранг и, наоборот. На официальных приемах женщины рассаживаются среди мужчин. Если мужчин оказывается больше, то приглашают женщин фирмы, устраивающей прием.

Места за столом делятся на более и менее почетные. Самое почетное место – справа от хозяйки (прием с участием женщин) и справа от хозяина

(на мужском приеме). Далее идут места слева от хозяйки и слева от хозяина. По мере удаления от хозяйки и хозяина места становятся менее почетными. На самых почетных местах сидят самые почетные гости.

Правила рассадки гостей за столом:

- первыми по правую и левую руку от хозяйки сажают мужчин, хозяина окружают женщины;
- женщину не сажают с женщиной и на торцы стола, если там не сидят мужчины;
- два иностранца из одной страны не сидят вместе;
- последние места за столом занимают сотрудники своего учреждения, но не женщины.

Возможна рассадка одной делегации напротив другой, почетным является место напротив входной двери, а если дверь находится сбоку, то на стороне стола, обращенной к окнам, выходящим на улицу, но не во двор.

Характеристика приемов. Деловой прием «Бокал шампанского» обычно начинается в 12 часов и длится около часа. Прием проходит стоя. Обслуживают официанты. Это наиболее простая форма приема, не требующая большой длительной подготовки. Поводом для организации такого приема может быть пребывание делегации в стране, отъезд посла, годовщина национального праздника, открытие выставки, фестиваля, фирмы и т.д.

Гостям предлагаются шампанское, вина, соки, закуски, бутерброды, орешки, пирожные, печенье, конфеты, а также кофе или чай. Напитки и закуски разносят официанты.

Гости приходят в повседневной одежде.

Прием «Бокал вина» аналогичен приему «Бокал шампанского». В данном случае подчеркивается особый характер приема.

Прием «Завтрак» наиболее почетный из дневных приемов. На него приглашаются, как правило, бизнесмены без жен. Он устраивается в промежутке времени с 12 до 15 часов, начинается обычно до 13 часов. Продолжительность его час – полтора. Из них 45–60 минут за столом и 15–30 минут – за кофе. Перед завтраком предлагается аперитив: минеральная вода, соки, сухие вина, коктейль и др.

Меню завтрака состоит из одной – двух холодных закусок, одного горячего рыбного блюда, одного мясного горячего блюда и десерта. К закускам подают водку, к горячему рыбному блюду – охлажденное белое сухое вино. Оно же подается и к белому мясу. К курице могут предложить розовое вино. Красное сухое вино должно быть комнатной температуры. Его открывают заранее. Оно хорошо идет к темному мясу (говядина, мясо диких животных). Затем следует десерт (желе, мусс, мороженое и др.), а к нему – охлажденное шампанское. После того как гости поели, хозяин (или хозяйка) первым встает из-за стола и приглашает гостей пройти в другой зал, где сервированы столы для кофе, чая. Официанты разносят коньяк, ликер (комнатной температуры).

Форма одежды указывается в приглашении. Это обычно повседневный костюм, в торжественных случаях – смокинг.

Прием «Коктейль» устраивается в промежутке времени от 17 до 20 часов. Данный вид приема экономичен, не требует большого разнообразия и количества мебели, посуды, приборов, столового белья.

В зале банкетных столов не ставят, а ограничиваются лишь небольшими отдельными столами, расставленными в удобных частях зала: у стен, у колонн, в нишах и т.д. На столы кладут сигареты, спички, ставят пепельницы, вазы с цветами, бумажные салфетки.

Продолжительность приема – 1,5–2 часа. Хозяин и хозяйка в течение всего времени встречают и провожают гостей. Если хозяйки нет на месте, то вновь прибывший должен найти ее, поздороваться, а она должна представить его гостям. Если гостей немного, хозяин и хозяйка могут быть в кругу гостей.

Первыми на прием приходят сотрудники фирм, затем их руководители. Уходят – в обратном порядке.

Напитки, коктейли готовит буфетчик-бармен, хорошо знающий особенности подачи напитков, умеющий составлять в определенной пропорции и последовательности коктейли. Обычно сложные и трудоемкие в приготовлении коктейли в меню на данном приеме не включают. Налитые в бокалы напитки (коктейль, вино) расставляют на накрытые салфетками подносы. Напитки в более высокой посуде ставят в середине подноса рядами, а в более низкой – по краям его, с интервалом между рюмками, бокалами не менее 1–2 см. Напитки, разные по вкусу и крепости, но одинаковые или близкие по цвету, на один поднос, как правило, не ставят. Напитки разливают в соответствующие бокалы.

Один из официантов подает гостям напитки в бокалах, другой – предлагает находящиеся на подносах бутерброды, котлетки, маленькие канапе, сосиски-малютки, разнообразные холодные и горячие мелко порционные закуски с воткнутыми в них шпажками.

На десерт подают пирожное-ассорти (малютки), хворост, яблоки, запеченные в тесте и др. Вместо тарелок и вилок используются шпажки. Исползованную шпажку кладут в пустую емкость, которую предлагает официант-сборщик. На поднос использованные шпажки не кладут.

Иногда устраивают бар-буфет, где можно выпить спиртное.

В конце приема подают кофе, чай и соответствующие им напитки. Количество гостей не ограничено, так как прием «Коктейль» проходит стоя. Гости могут приходить позже, уходить раньше.

Форма одежды – повседневный костюм или платье.

Прием «Фуршет» проводится в то же время, что и прием «Коктейль». Основным прибором сервировки стола является вилка. Высокий стол накрывают скатертью, не доходящей до пола на 5–10 см.

Рюмки, бокалы ставят на столе рядами или группами. Также выставляются и рюмки. Тарелки ставят стопками по 6 – 8 штук. Справа от стопок тарелок располагают ножи, лезвием к тарелкам, слева кладут вилки на ребро, зубцами к тарелкам. Сложенные полотняные салфетки кладут по 3 – 5 штук на десертные тарелки или за ними.

Блюда с холодными закусками ставят на середину стола. Края оставляют свободными, чтобы гости могли поставить там свои тарелки. Закуски в низкой посуде располагают ближе к краю. После холодных закусок следуют горячие. На десерт подают желе, мороженое и др. В конце приема пьют кофе, чай. Официанты разливают в бокалы напитки, соответствующие блюдам.

С приема «Фуршет» можно уходить, не прощаясь. При этом в передней гость оставляет на подносе визитную карточку свою и жены с загнутыми уголками.

На приеме «Фуршет», как и на приеме «Коктейль» гости наиболее свободно общаются друг с другом, устанавливают новые контакты, закрепляют имеющиеся.

Форма одежды указывается в приглашении. Это может быть повседневный костюм или смокинг.

«Обед» – наиболее почетный вид приема. Он начинается от 19 до 21 час. Обед длится 2–2,5 часа, из них за столом 50–60 минут, остальное время в гостиной.

На приеме «Обед» подают первое блюдо, но на торжественном приеме – нет. Меню обеда включает также закуску холодную, горячую, рыбное и мясное горячие блюда, десерт. Их сервируют соответствующими напитками. В конце приема подают кофе, чай, а также коньяк и ликер.

Форма одежды указывается в приглашении. Это может быть фрак, смокинг или темный костюм – для мужчин, вечернее платье – для женщин.

После «Обеда», в честь пребывания в стране иностранного гостя или иностранной делегации дается сразу же второй прием – «А ля фуршет». Он начинается после 20 часов. Угощение такое же, как на приеме «Фуршет», но выбор напитков и блюд разнообразнее, обильнее.

Форма одежды такая же, как на приеме «Обед».

Деловой прием «Обед-буфет» («Шведский стол»). Его называют также «Холодный стол», «Закусочный стол». Он проводится в то же время, что и прием «Обед», меню идентично, но исключаются первые блюда.

На столах, установленных посередине комнаты или у стены, находятся разнообразные закуски на блюдах, а также тарелки, приборы, бокалы, рюмки, салфетки и т.д. Гость левой рукой берет салфетку, на нее ставит тарелку, кладет нож, вилку, затем кушанья. Правой рукой берет бокал с напитком и свободно рассаживается за четырех- или шестиместным столиком.

Прием «Обед-буфет» менее официален, чем прием «Обед». Он проводится в перерыве танцевального вечера, после просмотра фильма и т.д.

Форма одежды такая же, как на приеме «Обед».

«Ужин» – наиболее поздний прием. Он начинается после 21 часа. Продолжительность его 2–2,5 часа. Меню ужина такое же, как на «Обеде». Форма одежды также идентична. Отличается от приема «Обед» по времени.

Вечерний прием «Чай» устраивается в период времени с 16 до 18 часов. Обычно для женщин. Например, жена посла или Министра иностранных дел устраивает его для жен глав дипломатических представительств или жен других послов. При этом не исключено приглашение мужчин. Продолжительность приема – час – полтора.

В меню входят десертные, полусладкие, полусухие вина, ликеры, коньяки и сухие вина, а также фрукты, сладкие орешки, миндаль, суфле, кремы и другие кондитерские и булочные изделия.

Холодные закуски подавать не принято. За чайным столом напитки, кроме шампанского, принято подавать не в бутылках, а в графинах.

Форма одежды: повседневный костюм или платье.

Прием «Журфикс» устраивается женой посла или члена правительства один раз в неделю, в определенный день и час. Такие приемы называют «среды» или «четверги». Начинается такой прием осенью и заканчивается весной. Лето – каникулярное время. Прием организуется, в основном, для женщин, но в нем могут принимать участие и мужчины.

Меню данного приема аналогично меню приема «Чай».

Правила поведения за столом

Культура поведения за столом показывает уровень развития человека и общества в целом.

Мировой практикой выработан свод правил поведения официальных лиц во время приемов. Приглашенные гости собираются в аванзале или гостиной. Войдя в аванзал, приветствуют хозяина или принимающего гостей, затем наклоном головы – всех присутствующих. Хозяина не задерживают и не занимают разговорами. Увидев знакомого, подходят к нему, приветствуют, общаются. Знакомятся с планом рассадки гостей за столом, макет которого располагают на видном месте. Если рядом с мужчиной, справа от него, будет сидеть незнакомая дама, он должен предварительно через посредника с ней познакомиться.

В аванзале гости находятся не более 30 минут. Приходить на прием следует за 5–10 минут, а на большой – за 10–15 минут до назначенного времени. Опаздывать не принято.

Из аванзала гости переходят в банкетный зал. На торжественном приеме хозяин подает руку почетной гостье, и они первыми входят в банкетный зал. Примеру хозяина следуют мужчины, предлагая дамам правую руку. Заканчивают шествие хозяйка с почетным гостем.

Подойдя к своему месту, указанному в кувертной карточке, хозяйка встает сзади своего стула и приглашает всех сесть за стол. При этом первой садится она сама. Ей помогает почетный гость. Мужчины следуют его

примеру. Они берут за спинку стулья дам и переставляют их, несколько развернув спинкой к себе. Дамы проходят к своему месту и ждут, когда им подадут стул, при этом ноги не сгибают. Пододвинув стул, мужчины говорят: «Пожалуйста» или «Прошу садиться». Затем за стол садятся мужчины.

Гости берут с тарелки тканевую салфетку и расстилают ее на коленях. Загибая верхний угол, салфетку кладут поперек. Если едят омары, крабы, лангусты, салфетку вставляют за воротник. Данной салфеткой руки, пальцы вытирать не принято. Для этого имеются бумажные салфетки. По окончании трапезы, то есть после еды, допускается вытереть тканевой салфеткой губы и руки. Затем, свернув ее небрежно, кладут на пирожковую тарелку. Допускается случайно испачканные пальцы рук вытереть о верхнюю часть салфетки.

За столом сидят прямо, без напряжения, не горбясь, на расстоянии от края стола, не превышающем ширины четырех пальцев своей ладони. Локти на стол не ставят. Руки не расставляют, а плотно прижимают к телу, чтобы не мешать соседу. На столе держат только кисти рук. До еды и в перерыве руки кладут на колени или на подлокотники кресел. Чтобы не ощущать усталости, нежелательно класть ногу на ногу. Туфли под столом не снимают. Считается развязным сидеть, развалиясь или на краю стула. Сиденье стула занимают полностью.

Едят беззвучно. На горячую пищу не дуют.

Всеми приборами и другими предметами, находящимися на столе, пользуются в строгом соответствии с их назначением. Все приборы, расположенные справа, берут только правой рукой, расположенные слева – левой; расположенные ручками вправо – правой, влево – левой рукой.

Левше сервируют стол соответственно.

Чтобы не скользило на столе блюдо, поверх скатерти кладут напетту (индивидуальную маленькую салфетку).

Подавать кушанья начинают с дамы, сидящей справа от хозяина. Обходя гостей с блюдом, официант подходит к каждому из них слева, держа правую руку за спиной. С каждым блюдом, за исключением супов, салатов, сыров и фруктов, официант обходит гостей дважды.

Начинать есть можно тогда, когда 5 – 6 человек уже обслужили, всех ждать не следует. По этикету: мужчины не начинают есть раньше дам. Перекладывают из блюда в свою тарелку только специальным прибором, положенным в салатник или другое блюдо с закуской, горячим и др.

Если не знают, как есть то или иное блюдо, смотрят, как это делает хозяйка, или спрашивают у нее об этом. Нарушения этикета не будет.

Прежде чем выпить какой-либо напиток, следует раньше проглотить то, что находится во рту, затем запить.

Перед тем, как запить еду каким-либо напитком, губы вытирают салфеткой.

На протяжении всего застолья мужчина ухаживает за дамой, сидящей справа от него.

Во время еды и после ее приборы не должны касаться скатерти.

Закончив еду, гость кладет вилку и нож параллельно друг другу на правую сторону тарелки. Только в этом случае официант может убирать со стола грязную посуду. Когда приборы лежат крест-накрест, гость не закончил еду.

На торжественном банкете, который обслуживают официанты, использованные тарелки заменяют на чистые при каждой смене блюд. При этом грязную посуду убирают со стороны правой руки, чистую ставят с левой стороны. Подстановочные тарелки при любой смене блюд остаются на месте.

От еды отказываться не принято, от спиртного – допустимо.

Уместно вспомнить одно из правил придворного этикета XVIII в.: «В банкетном зале надлежит есть сладко и вкусно, а пить умеренно, дабы всякий мог найти свои ноги, выходя из дверей».

Почти все напитки пьют небольшими глотками. Водку и шампанское (игристое вино) выпивают сразу до дна, но не запрокидывают голову назад, не выпивают напиток залпом. Жажду утоляют до приглашения к столу. Очень важно, что бокалы, рюмки берут за «талию», кружки – за ручки, стопки, стаканы – за бока. Чокаясь, молодой мужчина держит свой бокал ниже, чем его держит дама или пожилой мужчина, подчеркивая тем самым свое почтение и уважение. Бокал поднимают вверх, к небу, как бы предлагая небожителям их дар и благодарят за него. Первый тост – за хозяином.

Тосты на официальных приемах произносятся лишь после того, как подан и съеден десерт и налито шампанское. На официальных приемах не чокаются. Мужчины слушают тосты, стоя, дамы могут сидеть.

Этикет позволяет после провозглашенного тоста поднять свою рюмку, и, не выпивая, поставить ее на место, или пригубить. Пить до дна после провозглашенного тоста нужно в особых случаях. В последнее время это перестало быть обязательным.

Еще в древности неумеренность в алкоголе считалась порочной. Мудрые отмечали: «Первая чаша принадлежит жажде, вторая – веселью, третья – наслаждению, четвертая – безумию».

По правилам хорошего тона, вместительные массивные бокалы с толстыми ножками наполняют только наполовину. Не устарело правило, когда хозяин первым пробует вино из полной бутылки. Для этого он наливает глоток вина себе, пробует его, затем наполняет бокалы гостей, в послед-

нюю очередь – себе. Наливая вино, бутылку вращают, чтобы последние капли не упали на скатерть. Вино, которое подают в графине, пробовать не принято.

Вновь вино наливают тогда, когда рюмка пуста, и то с согласия хозяйина. Не принято доливать вино в бокалы с невыпитым напитком.

Сидя за столом, не принято греть руки о бокалы, крепко обхватив их обеими руками.

Неприлично вставать из-за стола раньше других. Завершает застолье хозяйка. Она кладет салфетку на стол и поднимается из-за стола. Ей следуют гости. Мужчины помогают дамам, отодвигая их стулья. При этом неприлично что-либо доедать или допивать. Вставая из-за стола, мужчины ставят стулья в первоначальное положение.

Все присутствующие на приеме во главе с хозяйкой и почетным гостем переходят в гостиную, где подается кофе, чай, коньяк, ром, ликер. Кофе можно пить и стоя.

В гостиной мужчины не обязаны ухаживать за бывшими соседками по столу [22].

Вопросы и задания

1. Что такое этикет? Какие функции он выполняет?
2. Какие виды этикета различают? В чем их отличие?
3. Какие универсальные правила относят к международному этикету?
4. Назовите основные принципы делового этикета, сформулированные Д. Ягер. Дайте пояснения каждому принципу с помощью примеров.
5. Что относят к речевым этикетным требованиям?
6. Каковы различия обращения к партнерам в разных странах?
7. Как этикет предписывает обращаться к незнакомому человеку, к аудитории?
8. Какие формы обращения к представителю другой страны (иностранному партнеру) допускает этикет?
9. Поясните, кто по правилам этикета, должен первым приветствовать других в разных ситуациях.
10. Какие жесты могут сопровождать приветствие? Как они различаются в разных странах?
11. Какие два основных способа знакомства существуют? Дайте им характеристику.
12. Что такое светский и деловой комплимент? В чем отличие комплимента от похвалы и от лести?
13. Как принято отвечать на выслушанный комплимент?
14. Какие основные правила должны использоваться при употреблении комплиментов?

15. В каких случаях принято поздравлять, а в каких выражать сочувствие? Приведите примеры.

16. Какие подарки, кому, в каких ситуациях принято дарить по правилам этикета?

17. Какие национальные особенности следует учитывать, если вы дарите цветы?

18. Какие требования предъявляются к визитным карточкам? Какая информация на них указывается?

19. Каковы правила вручения визитных карточек?

20. Проведите сравнение норм светского и делового этикета в отношениях между мужчиной и женщиной.

21. Каковы особенности соблюдения субординации в деловых отношениях и вне службы?

22. Какие деловые приемы относятся к дневным, а какие к вечерним? В какое время они проводятся?

23. Каковы особенности рассадки гостей за столом?

24. Какова особенность приема «Завтрак»? Когда и для кого он проводится? Каковы продолжительность, меню, форма одежды, характерные для него?

25. Какова особенность проведения приема «Фуршет»?

26. Что представляет собой прием «Журфикс»?

27. Каковы этикетные правила поведения гостей и хозяев во время приема?

3.3. Этикет в культуре внешности

Во фраке и белом галстуке кто угодно, даже биржевой маклер, может сойти за цивилизованного человека.

Оскар Уайльд

Одежда составляет девяносто процентов всего того, что люди видят перед собой, когда смотрят на вас.

Дебра Гай Кокс

Культуру человека подчеркивает его одежда. Она является, своего рода, визитной карточкой человека. Одежда несет партнерам по общению информацию о человеке, его вкусах, принадлежности к тому или иному социальному или профессиональному слою.

Со вкусом подобранная одежда, аксессуары, опрятный вид делают человека уверенным, собранным, энергичным. Не зря Рокфеллер начал свой бизнес с того, что купил себе на последние деньги дорогой костюм и стал членом гольф-клуба.

«Уменье одеваться более важно, нежели уменье входить в комнату или уменье кланяться. Ничто так не бросается в глаза, как одежда человека», – наставляли в старину.

Одежда должна соответствовать месту, времени, характеру события. Ее нужно уметь правильно носить.

В чем мы никогда не могли конкурировать с Западом, так это в упаковке товаров. Коробочки и обертки у них всегда были лучшие. Там давно поняли, что красиво упакованная вещь более привлекательна, ее оценивают выше и можно продать легче.

Одежда – это, по сути дела, наша упаковка. От нее зависит наша цена на рынке труда во всех случаях, когда мы пытаемся продать свои услуги или идеи. Отсюда траты на одежду – это прямые инвестиции в нашу карьеру [5].

Стиль одежды демонстрирует принадлежность к определенному кругу, поддерживает в человеке чувство собственного достоинства и уверенности в успехе.

Результаты исследований в области типологии одежды немецких предпринимателей показывают: «Ваша одежда сегодня должна соответствовать тому посту, который вы хотели бы занять завтра».

Элегантная одежда уживается только с элегантным хозяином, который имеет достойную осанку, владеет хорошими манерами и красивой речью.

Не бывает отдельно взятых манеры одеваться и манеры вести себя – все очень тесно связано между собой. При всем многообразии правил этикета, относящихся к культуре внешности человека, главный смысл остается прежним – это чувство меры, гигиеничность и здравый смысл, значение которых подчеркивали еще древние греки [22].

В России форма одежды строго определяется только для военных и полиции: парадная, повседневная и рабочая (полевая). Остальные, по большей части, одеваются в соответствии со своим вкусом и неписаными правилами.

На Западе в большей части организаций эти правила давно прописаны. Помимо многочисленных общих руководств по этикету большинство крупных фирм оговаривают требования к одежде сотрудников во внутренних правилах, причем детально и в письменном виде.

Например, перед проходной одного из целлюлозных заводов в Канаде, у вахты, вывешен меморандум руководства с указанием, как требуется одеваться, причем с указанием требований для каждой категории сотрудников. В нем в частности подробно объясняется, что для рабочих обычная футболка допустима, а сеточка (та же футболка, но с дырочками) или лайкра (обтягивающая одежда) – нет. Что можно носить шорты на работе, но только если они ниже колен. Все конкретно.

Надо отметить, что в последние годы и в наших российских организациях во внутренних правилах стали прописывать требования к внешнему виду (дресс-код), причем требования часто касаются не только общего стиля в одежде, но и допустимой длины юбки у женщин, требований к макияжу и маникюру и других особенностей внешнего вида. Однако, справедливости ради, надо сказать, что подобные требования отечественные организации предъявляют, как правило, только к офисным работникам, особенно это характерно для банков.

Для деловых людей, также как для военных, можно выделить три формы одежды:

- официальная (формальная деловая одежда официальных мероприятий, выступлений);
- полуофициальная (полуформальная, повседневная одежда);
- неофициальная (неформальная, свободная).

3.3.1. Одежда для мужчин

Форма № 1. **Строго официальная одежда.** Она предназначена для официальных встреч и мероприятий: презентаций, банкетов, собраний, совещаний с клиентами и т.д. Часто это повседневная одежда руководства (менеджеров), причем, чем выше пост, тем одежда должна быть консервативнее. Также одеваются и выступающие публично. Чем аудитория больше, чем большее уважение к ней требуется продемонстрировать, тем строже надо одеться.

К официальной одежде относят строгий темный костюм (в редких, специально оговоренных случаях – смокинг или фрак), белая рубашка и строгий галстук.

Прийти на торжественный ужин в неформальной одежде – нелепо. Представьте, как вы будете себя чувствовать в светлых штанах среди сотни мужчин в темных костюмах. К тому же вас надолго запомнят как большого оригинала, смело нарушающего общепринятые нормы. Такие люди интересны, но серьезных дел с ними стараются не иметь.

Правда и другая крайность, когда вся ваша группа одета в одинаковые темные костюмчики, как это практиковалось советскими, а позже китайскими, вьетнамскими и северокорейскими делегациями, тоже вызывает улыбку.

Предел официоза – фрак и смокинг. Ношение их строго регламентировано. В какой одежде надо быть на деловом приеме, указывают в приглашении, обычно по-английски или по-французски.

Cravate noire (фр.) или black tie (англ.) – дословно «черный галстук», пишется на приглашении в том случае, когда на приеме следует быть в смокинге.

Cravate blanc (фр.) или white tie (англ.) – дословно «белый галстук», пишется на приглашении в том случае, когда на приеме следует быть во фраке.

Дома их обычно не держат. При надобности их можно взять напрокат, вместе с подходящими ботинками.

Смокинг не надевают до 17 часов, за исключением свадьбы и торжественных приемов. В нем ходят на послеобеденные и вечерние торжества. К смокингу надевают белую сорочку, черный жилет, галстук-бабочку, черные лакированные полуботинки, черные носки. На брюках, по швам с внешней стороны проходит атласная тесьма – галун.

Фрак – парадная одежда для особо торжественных случаев. В дипломатическом мире во фраке являются только на вечерние аудиенции. С фракком носят черные брюки без обшлаг, с двумя шелковыми галунами по боковым швам, белый пикейный жилет с перламутровыми пуговицами, сорочку с накрахмаленным пластроном (туго накрахмаленная грудь верхней мужской сорочки под открытым жилетом) и манжетами, белый галстук-бабочку, лакированные черные туфли, черные носки.

Во фраке не ходят по улице без пальто или плаща.

Форма № 2. **Одежда для бизнеса**, полуофициальная одежда. Это основная одежда для деловых мужчин. Традиционная она не только для мест, где работают с людьми, но куда периодически заходят клиенты и надо показать товар (в том числе и сотрудников фирмы) лицом.

Когда речь идет о солидных деньгах, то на потенциального покупателя необходимо произвести соответствующее впечатление. Если клиент наткнется на специалиста (пусть классного профессионала) с серьгой в ухе и крашеными в яркий цвет волосами, то желание выложить крупную сумму за услуги данной фирмы у него может и пропасть.

К одежде для бизнеса у мужчин относят варианты от обычного консервативного костюма из шерстяной ткани до брюк и рубашки. Допустимы непарные брюки и пиджак в тон.

Общепринятые цвета костюмов: синие (от темно-синего до синего цвета средней насыщенности); серые (от средней насыщенности до цвета

темного гравия); допускаются коричневые (от средней насыщенности – до бежевого). Черный цвет только для особо торжественных случаев.

В официальной обстановке мужской пиджак должен быть застегнут. В застегнутом пиджаке входят в кабинет на совещание, сидят в президиуме или выступают с докладом, а также входят на прием или в зрительный зал театра. Но при этом нижнюю пуговицу никогда не застегивают.

Расстегнуть пиджак можно, сидя в кресле или за столом, во время завтрака, обеда, ужина.

В зимний период современные деловые мужчины вместо сорочек предпочитают свитеры. В этом случае во время работы пиджак можно не застегивать, руки не возбраняется держать в карманах.

Деловой мужчина для различных мероприятий должен иметь не менее трех костюмов и 12 хлопчатобумажных сорочек различных цветов, преимущественно пастельных. Они должны подходить к костюмам по тону. Обязательно нужно иметь белые сорочки. Допускается тонкая полоска или клетка. Рукав сорочек – длинный.

Если предстоят деловые переговоры – белая рубашка с галстуком (для менеджера это постоянная униформа). В том случае, когда представительские функции выполнять не приходится, белая рубашка и галстук не обязательны. Рубашка обычная с длинным рукавом и классическим воротничком. Все пуговицы на рубашке застегнуты, если она с галстуком, если без – верхняя расстегнута.

На сорочке, как и на пиджаке, не допускаются элементы спортивного или военного стиля (погончики, накладные карманы со складочками или кокетками). Допустим один накладной карман. Обычно на кармане имеется логотип фирмы-изготовителя. В него не принято ничего класть.

Частью дневной мужской одежды является галстук. Он отражает индивидуальность. Галстук – это единственная вещь в мужском гардеробе, служащая исключительно для украшения. Галстуки придают разнообразие, поэтому их желательно иметь побольше. Галстук должен быть в тон, чист и хорошо завязан. Ширина и длина галстука, форма и размер его узла подчиняются моде. Цвет, рисунок зависят от костюма, места и времени суток. Зимой повязывают галстуки глубоких и темных тонов, летом – светлых и ярких. Каждый сезон диктует свою манеру на цвет.

Галстуки выглядят изысканно тогда, когда они не бросаются в глаза.

Для галстука не рекомендуются цвета: фиолетовые, сиреневые, розовые и ярко-красные. Черный галстук уместен во время траура.

Не только галстук, но и туфли указывают на общественный статус и удачливость мужчины. Элегантно дополняют костюм легкие полуботинки на шнуровке из натуральной кожи. С верхней одеждой носят ботинки. Возможны мокасины, если они изготовлены из первоклассной натуральной кожи и просты по стилю. Не носят обувь на высоких каблуках.

Деловой человек не носит туфли из велюровой кожи. Они не допустимы в деловой сфере. Лакированная обувь соответствует только фракту и смокингу.

Обувь всегда должна быть безукоризненно чистой (начищенной) как внутри, так и снаружи.

Цвет носков создает переход от цвета костюма к цвету обуви, сочетается с ними. Предпочтительны темные однотонные носки. Нежелательны носки с узорами.

Белые носки недопустимы. Их носят только со спортивной одеждой. Как надо одеваться начинающему бизнесмену указывает одна из заповедей школы бизнеса во Франкфурте-на-Майне: «Джентельмен не носит белые носки! Бизнесмен, если он джентельмен, – тоже».

Носки должны быть длинными.

Фетровую шляпу мужчины надевают с солидным пальто. Кепка гармонирует с костюмом. Шляпу из кожи или ткани носят с плащом или с курткой спортивного покроя. Трикотажные шапочки предназначены для спортивной одежды. Берет в качестве головного убора в деловой одежде недопустим.

Мужские перчатки должны быть черными или темными и обязательно подходить к пальто или плащу.

Верхняя одежда должна по цвету и фактуре ткани соответствовать костюму, чтобы не было дисгармонии в одежде. Цвет для верхней одежды предпочтителен серый, черный, синий.

Мужской зонт – черный [22].

Форма № 3. **Неофициальная одежда.** Используется в качестве повседневной одежды рабочими и служащими мелких фирм.

Это форма одежды студентов, а часто и профессуры западных университетов. Нравы в университетах, царят либеральные. Спортивно и свободно там одеваются практически все, за исключением администрации. Профессура одевается по-разному, в зависимости от университета и личного стиля. Профессора традиционно обладают большой автономией. В бизнесе, где многое напоминает армию, такое своеволие не практикуется. Это и понятно, поскольку университет должен проецировать либеральный образ, а коммерческие структуры – сугубо консервативный [5].

В разряд неформальной одежды попали джинсы, шорты, кроссовки, любые спортивные туфли и пляжные шлепки, разнообразные цветные футболки и маечки. Все пестрое, полосатое, облегающее, декольтированное, фривольное. Элементы этого полуспортивного гардероба могут быть

одеты деловым человеком только при неформальном выезде на природу, когда это специально оговаривается.

3.3.2. Одежда для женщин

Требования, предъявляемые к одежде деловой женщины, мало чем отличаются от требований, предъявляемых к одежде делового мужчины. Однако деловой этикет позволяет женщине отходить от жестких мужских стандартов.

Женский деловой костюм может быть практически любого цвета (красный, желтый, коричневый, зеленый, синий, белый, черный), кроме слишком ярких оттенков и резких контрастных сочетаний.

Лучшие цвета делового платья (или делового костюма) – темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, умеренно-синий, светло-синий и др.

Черный деловой костюм в последнее время вытесняется. Он подходит для конференций, заседаний советов и других официальных мероприятий, которые носят более торжественный характер, чем обычная трудовая деятельность.

Одежда женщины должна соответствовать месту, времени, характеру события. Ее нужно уметь правильно носить. Например, не принято принимать гостей или ходить в гости в вечерних платьях в дневное время. Для этого случая подойдет элегантное платье или платье-костюм, но не пиджак и юбка.

Застегнутый жакет должен быть удобным и соответствовать размеру. Оптимальная длина его – не ниже бедер. Для женщин с высокой талией рекомендуются длинные жакеты, с низкой – короткие. Не забывают и о направлении моды.

Хороший вкус требует умения комбинировать имеющуюся одежду. Брюки рекомендуют с осторожностью.

Американцы считают, что мало кто из женщин умеет носить брюки. Популярны женские брюки на Западе лишь в мире искусства. И носят их преимущественно стройные дамы [5].

Блузки должны быть просты, элегантны и выглядеть дорогими. Сложный дизайн блузки не гармонирует с деловым жакетом. Рюши, кружева придают женственность. Прозрачные или облегающие блузки годятся только под жакет.

Нежелательна в рабочей обстановке обтягивающая одежда, тесная юбка.

Летняя одежда должна быть из натуральных материалов или с небольшим включением синтетических или ацетатных волокон.

Дамы с открытыми плечами, большим декольте на работе выглядят непрофессионально, беззащитно. О вырезе платья говорят: «Чем больше откроете, тем меньше авторитета завоеуете» [22].

Исключаются из деловой одежды трикотажные джемперы, жилеты.

Для женщин обувь является важнейшей частью туалета. Наиболее элегантными являются лодочки с закрытым носком и пяткой. В деловой сфере белые туфли неприемлемы. Желательны туфли цвета слоновой кости, беж, бежево-серые и др. К темным платьям подходят темные туфли.

Неприемлемы в деловой сфере туфли с цветными деталями, «металлических цветов», с украшениями. Туфли с каблуками «клеш», а также закрытые туфли носят только с брюками. Лакированные туфли предпочтительны в вечернее время. В летний период допустимы босоножки с открытой пяткой, но с закрытым носком.

С цветом обуви сочетаются чулки, колготки. Они не должны иметь рисунка. Для деловой одежды они обязательны даже в летний период.

Средством самовыражения у женщины служит головной убор. Фасон шляпы должен соответствовать наряду, месту, где этот наряд будут демонстрировать.

По словам М. Дитрих: «Шляпы могут доставить много радости и привести женщину в хорошее расположение духа. Кто иронически хмыкает, тот не имеет представления о важности этой маленькой вещицы».

С вечерним туалетом шляпку не надевают.

Хозяйке не принято надевать шляпку ни на дневные, ни на вечерние приемы.

Сильные духи противопоказаны. Желательно легкие, практически незаметные ароматы. Для вечерних приемов духи могут быть более яркими, но не чрезмерно.

Из верхней одежды предпочтительны пальто, плащ, меховое пальто. Шарф должен быть только фабричного изготовления, не ручной вязки. Исключаются куртки как разновидность спортивной одежды.

3.3.3. Аксессуары

Деловой человек всегда имеет аксессуары высокого качества, которое он только может себе позволить.

Сумочка (строгая, элегантная) или кейс у женщины должны быть из лучших сортов натуральной кожи, как и портфель, папка, портмоне (бумажник) – у мужчины.

Портфель необходим для каждого преуспевающего человека.

Папки используют лишь для внутреннего пользования (совещания, заседания и др.).

В деловой сфере женщина обязательно должна носить часы, иначе она дает понять окружающим, что не ценит время. Часы должны быть с четким циферблатом, классического дизайна.

Часы – самый важный, дорогой и престижный аксессуар делового мужчины. В классическом деловом стиле предпочтение отдается элегантным механическим часам со стрелками. Цифровые часы считаются несолидными. Совсем кич – часы с обилием наворотов: калькулятором, массой кнопок и функций.

Искажают имидж мужчины часы из пластика, резины, с различными украшениями, издающие звон, писк, с нечетким циферблатом. Ремешок рекомендуется из телячьей кожи, или имитированный под крокодиловую, а также металлический браслет. С фраком носят карманные часы.

Украшения на мужчинах (цепи, медальоны, серьги, перстни, браслеты) нелепы и свидетельствуют о плохом вкусе. Допускается носить два кольца: обручальное и печатку. На Западе, иногда, носят перстень с эмблемой своего университета. Мужские украшения – это запонки, зажимы для галстуков.

Запонки должны быть золотые, серебряные, перламутровые, возможно, с натуральными камнями нежного цвета типа «Оникс». Искусственные материалы неприемлемы. Желательно, чтобы запонки сочетались с зажимом для галстука. Предпочтение отдается украшениям, сделанным из самого «мужского» драгоценного металла – платины.

У женщин украшения допустимы. Но простор здесь узок. Только классический дизайн, подчеркивающий общий стиль, ошибиться лучше в сторону консерватизма. Недопустимы пластиковые серьги, дешевая бижутерия. Никаких ювелирных изделий с буквами, знаками зодиака и т.п.

В деловом мире принято носить украшения золотые, серебряные, из жемчуга или их комбинации. Украшения с драгоценными камнями носят только в вечернее время.

Кольца должны гармонировать с туалетом и внешним видом хозяйки. Кольцо на указательном пальце – признак плохого вкуса.

Изящество руки подчеркивает небольшой камень в тонкой оправе, крупный – всегда подчеркивает лишь свою собственную красоту.

Любые кольца хорошо смотрятся на узкой руке с длинными пальцами.

Оправа очков не должна точно копировать форму лица, а только сохранять его линию. Верхняя часть оправы должна быть на одной линии с бровями. Оправа не должна быть шире лица и ниже середины щек, то есть ниже уровня ноздрей, чтобы не исказить форму лица.

Хорошо, когда оправка очков гармонирует с цветом волос, бровей, одежды. К темным волосам, темным бровям выбирают темную оправу. Но помнят, что тяжелая темная оправка увеличивает нос.

К светлым волосам подходит металлическая или мягко тонированная пластиковая оправа [22].

Очки должны быть достаточно дорогими.

На *авторучку* делового мужчины и женщины обращают внимание не меньше, чем на другие аксессуары. Наряду со швейцарскими часами и изящными очками, хорошая ручка относится к разряду вещей, которые могут раскрыть истинный социальный статус своего владельца. Среди престижных фирм, выпускающих дорогие авторучки, наибольшей популярностью в России пользуются фирмы Parker, Sheatter, Mont Blanc и Cross.

Прическа должна быть аккуратная, консервативная. Деловых людей с хвостиками, не говоря уже о прочих более изощренных вариантах стрижек, в серьезном бизнесе нет [22].

Вопросы и задания

1. Влияет ли одежда человека на его имидж? Каким образом?
2. Какие три формы одежды можно выделить для деловых людей? В каких случаях каждая форма одежды приемлема?
3. Что относится к строго официальной одежде у мужчин? Для каких случаев эта одежда предназначена?
4. В каких случаях на мужчине должен быть одет смокинг, а в каких – фрак? С чем их носят?
5. Какие требования предъявляются к одежде для бизнеса (полуофициальной одежде) у мужчин?
6. Какая часть мужского гардероба служит исключительно для украшения? Какие требования к ней предъявляются?
7. Что относится к неофициальной одежде? Для каких случаев она предназначена?
8. Как должен одеваться профессор образовательной организации?
9. Чем отличаются требования к женской деловой одежде от требований к мужской деловой одежде?
10. В каких случаях деловой женщине не рекомендуется надевать пиджак (жакет) и юбку?
11. Какие требования предъявляются к обуви деловой женщины?
12. Опишите, какими должны быть часы делового человека? Различаются ли требования к данному аксессуару для мужчин и женщин?
13. Какие этикетные требования предъявляются к мужским и женским украшениям в деловой сфере?
14. На какие аксессуары в своем гардеробе должен обращать внимание деловой человек, заботящийся о своей репутации?

4. ФОРМЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

4.1. Деловая беседа

Не поговорить с человеком, который достоин разговора, значит потерять человека. А говорить с человеком, который разговора не достоин, – значит терять слова. Мудрый не теряет ни людей, ни слов.

Конфуций

Не браните погоду – если бы она не менялась, девять человек из десяти не смогли бы начать ни одного разговора.

Фрэнк Хаббард

Деловой разговор, или беседа, – речевое общение предметного характера. Основные его параметры: предмет или область разговора, партнер или партнеры, время и место разговора. Психологический аспект: позиции, интересы, отношения, состояния. Разновидности: служебные совещания, коммерческие переговоры, телефонные деловые разговоры и другие варианты устного делового общения.

Правила ведения деловой беседы – это наиболее общие правила, которые применимы для любого вида деловых разговоров.

Значение деловой беседы трудно переоценить. Она является наиболее благоприятной и зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее.

Независимо от предмета разговора выделяют следующие цели деловой беседы:

- закрепить хорошие отношения с работником или партнером;
- повысить удовлетворенность работника разными аспектами трудовой деятельности – содержанием работы, условиями труда, режимом деятельности;
- побудить работника, делового партнера к определенным действиям;
- обеспечить коллективное сотрудничество в рамках отдела, организации, между организациями;
- обеспечить лучшее взаимопонимание.

Основными этапами деловой беседы являются:

- подготовка к беседе;
- начало беседы;

- обсуждение темы беседы;
- аргументирование выдвигаемых положений;
- принятие решений и завершение беседы.

4.1.1. Подготовка к беседе

Не существует единых безошибочных правил подготовки к деловой беседе. Однако полезно использовать следующий вариант схемы подготовки:

- постановка цели беседы;
- определение участников делового разговора;
- выбор времени и места проведения беседы;
- информационная подготовка, включающая сбор материала и его обработку;
- отработка формулировок понятий и суждений;
- определение последовательности и содержания беседы.

На начальном этапе планирования определяется тема, которую желательно обсудить, и возможные участники предстоящего делового разговора.

Затем следует выбрать наиболее подходящий момент и только потом договариваться о встрече.

Когда беседа уже назначена, составляется план ее проведения. Сначала следует определить стоящие перед вами цели, а затем разработать стратегию их достижения и тактику ведения беседы.

План – это четкая программа действий по подготовке и проведению конкретной беседы. Планирование позволяет заранее предвидеть возможные неожиданные моменты, найти и устранить узкие места в беседе, согласовать время ее проведения.

Сбор материала для деловой беседы – это очень трудоемкий процесс, требующий значительных затрат времени. Но это один из важнейших этапов подготовки к беседе. Он включает в себя поиск возможных источников информации (из личных контактов, докладов, научных исследований, публикаций, официальных данных и т.п.) При этом целесообразно сразу же дополнять собранные материалы собственными примечаниями.

Затем собранные и тщательно отобранные фактические данные систематизируются. Систематизация позволяет выделить наиболее важные факты, подлежащие рассмотрению. Она облегчает их поиск и помогает установить ранее незамеченные зависимости. Систематизацию следует проводить в течение всего процесса обработки материала.

При подготовке материала для деловой беседы желательно без сокращений записать особо удачные формулировки. Также следует выделить особенно важные моменты подчеркиванием или особыми значками (буквами, стрелочками, кружочками и т.п.).

Завершающая стадия подготовки беседы – редактирование текста, его окончательная шлифовка и доработка.

Этап подготовки к деловой беседе можно представить в виде следующей схемы (рис. 4.1.) [6].

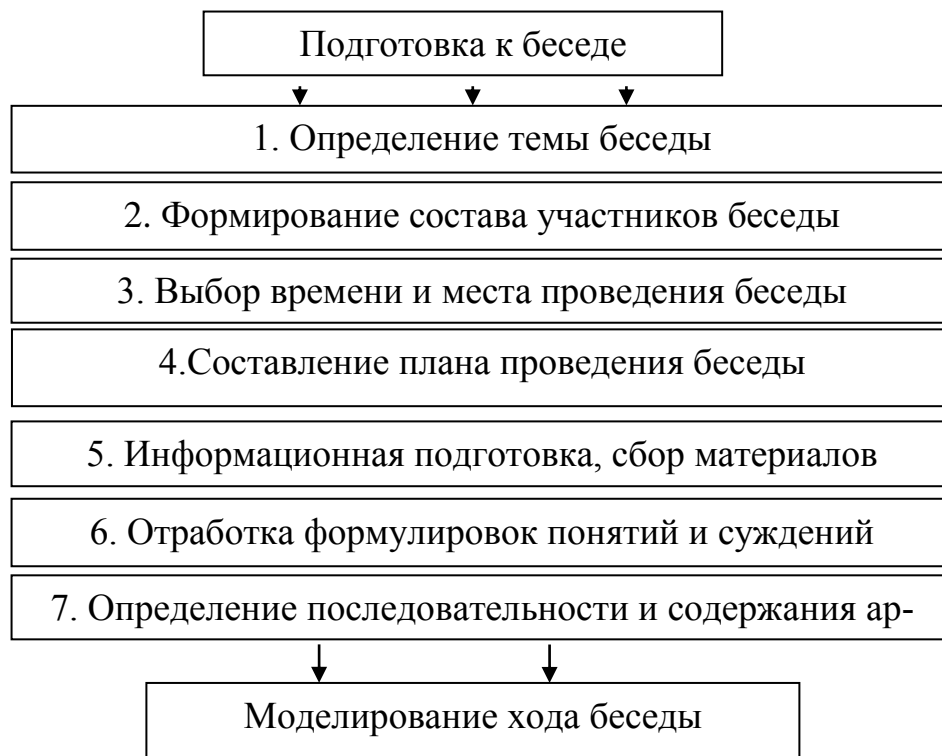


Рис. 4.1. Схема этапов подготовки к деловой беседе

4.1.2. Начало беседы

Начало беседы – очень важный этап, поэтому не стоит им пренебрегать. Задачи этого этапа беседы:

- установление контакта с собеседником;
- создание благоприятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания к предстоящему разговору;
- побуждение интереса к беседе;
- перехват инициативы (в случае необходимости).

Начальный этап беседы имеет, прежде всего, психологическое значение. Первые фразы часто решающим образом воздействуют на собеседника, то есть на его решение выслушивать вас дальше или нет. По первым фразам складывается впечатление о человеке, а, как известно, эффект «первого впечатления» всегда запоминается очень надолго.

Неплохо, если вы улыбаетесь, произнося первые слова. Улыбка в деловых взаимоотношениях порождает атмосферу доброжелательности и способствует успеху любых переговоров. Но улыбка должна быть не казенная, а искренняя.

В начале беседы следует избегать извинений, проявления знаков неуверенности. Нужно исключить любые проявления неуважения, пренебрежения к собеседнику. Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это вполне логичная и совершенно нормальная реакция. Однако с точки зрения психологии это явный промах.

Весьма полезно в начале беседы точно и с правильными ударениями назвать полное имя собеседника, обязательно запомнить его и в дальнейшем как можно чаще обращаться к собеседнику по имени. Это всегда производит хорошее впечатление. Запомнив имя партнера и непринужденно употребляя его, вы делаете человеку тонкий и весьма эффективный комплимент.

Правильное начало беседы предполагает установление контакта, определение цели беседы, формулировку темы и объявление последовательности рассматриваемых вопросов.

Существует много приемов начала беседы, которые можно свести к четырем основным:

- прием снятия напряженности способствует установлению личных контактов. Достаточно сказать несколько комплиментов, и отчужденность быстро начинает исчезать. Шутка также помогает разрядить первоначальную напряженность. Часто для снятия напряженности перед началом деловой беседы ведут светский разговор;

- прием «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы. В этих целях также можно с успехом использовать какое-либо небольшое событие, сравнение, личное впечатление, анекдотичный случай или необычный вопрос;

- прием стимулирования игры воображения предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться;

- прием прямого подхода означает непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вкратце сообщаете причины, по которым была назначена беседа, быстро переходите от общих вопросов к частным и приступаете к теме беседы. Этот метод подходит в основном для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например, в общении начальника с подчиненным [23].

4.1.3. Светский разговор

Светский разговор – это, как правило, разговор с не очень знакомыми людьми, поэтому это разговор обо всем на свете без особых деталей, как говорят англичане, разговор о погоде, кризисе, газетных новостях. Обычным

местом ведения светской беседы являются светские рауты, приемы, презентации, благотворительные балы и т. п. Но светский разговор может претворять и серьезную деловую беседу, и коммерческие переговоры.

Искусство ведения светской беседы проявляет себя, с одной стороны, через красноречие, с другой – через целый ряд ограничений. Вот некоторые из них:

- не принято ругать большую группу людей (например, нацию, профессиональную группу и т. п.);
- не принято обсуждать физические недостатки других людей (толстые, худые и т. д.);
- не принято блистать осведомленностью, говорить об успехах, если не спрашивают, похвалиться знакомствами и выставлять их напоказ;
- нельзя перебивать собеседника;
- нельзя показывать скуку на лице, даже если, действительно, скучно;
- не принято рассказывать непрерывным потоком (о погоде, о детях, о собаках, о кошках, своих недомоганиях и последних телевизионных новостях);
- не принято затрагивать политические темы и вступать в длительные дискуссии;
- не принято спрашивать людей об их возрасте, вероисповедании, о доходах, финансовом состоянии, стоимости их одежды, украшений и другой собственности;
- не принято публично обсуждать свои и чужие личные отношения, проблемы, болезни;
- не принято обсуждать любые темы, по которым весьма возможно разногласие.

Принято говорить, как правило, на следующие темы: погода, спорт, финансовый климат в мире и стране, новые впечатления и путешествия, охота и рыбалка, транспортные проблемы, бывшие и будущие выходные дни и праздники, пикники и рестораны. Словом о всяких нейтральных мелочах, приятных собеседнику, доступных ему и не способных задеть за живое.

Итак, поподробнее о доступных темах.

Погода. Эта тема проверенная, любимая, универсальная, обсуждаемая очень активно, хотя жизнь современного человека от погоды зависит мало.

Подтрунивая над этим, Фазиль Искандер писал: «Единственная особенность москвичей, которая до сих пор осталась мной неразгаданной, – это их постоянный, таинственный интерес к погоде... Чтобы не вызывать... никакого подозрения... я и сам делаю вид, что интересуюсь погодой».

Тема погоды – поистине международная. Тут ведь каждому есть что сказать, на улицу-то мы все выходим. А профессиональные синоптики

ошибаются пока достаточно часто, что делает обсуждение еще более интересным.

Спорт тоже вполне подходящая тема для светского разговора, но если вы заводите разговор о спорте с иностранцем, необходимо учитывать какие виды спорта в его стране пользуются наибольшей популярностью.

Скажем у американцев вся их жизнь, с раннего детства, проходит на фоне любимых в стране специфических видов спорта – американского футбола и бейсбола. Увлечь их европейским футболом или, например, крикетом невозможно.

Ваше мнение об их играх, скорее всего, будет выглядеть дилетантским. Но проявить живой интерес к ним и активно спрашивать – полезно и безопасно. Вам все подробно растолкуют, причем с огромным удовольствием для себя. Что и требуется от светского разговора.

Цены. В целом о них говорят охотно, но больше об общих тенденциях, чем о стоимости конкретных изделий. «Как все подорожало» – тема вечная и интернациональная.

*Из пьесы о Сократе:
Стражник назначает цену «благодарности» за внеплановое посещение заключенного Сократа:
- Три драхмы!
- Как, еще вчера было две драхмы?
- Ну, все так подорожало...*

Не принято говорить о стоимости отдельных вещей, особенно принадлежащих собеседникам.

Семья. О ней говорят, но обычно рассказывают о том, о чем хотят сами. Ведь если копнуть, куча неприятных вещей есть в семейной жизни практически каждого. Поэтому копать не стоит.

Новые впечатления. Об этом – да. Без хвастовства. Особенно на Западе принято рассказывать о путешествиях, уик-эндах, впечатлениях от новых мест. Но предполагается, что и вашему собеседнику при желании все это тоже доступно.

Любят рассуждать о том, где лучше провести досуг, о ресторанах. Рассказать что-то, чего не видели вы, значит повысить в собственных глазах свою значимость. Так дайте ему этой возможностью воспользоваться. Ведь это и входит в ваши планы. И беседа с вами будет казаться рассказывающему особенно интересной, а о вас останется впечатление как об очень приятном и воспитанном человеке.

Как сказал Марк Твен: «Джентльмен – это человек, не знающий вашего анекдота». Кстати, рассказать анекдот к месту – тоже из искусства общения.

Главное в светской беседе, которую вы ведете перед началом делового разговора или для установления делового знакомства – изобразить (а лучше дать реально почувствовать) ваше расположение к собеседнику, дружелюбие. Необходимо продемонстрировать вашу симпатию, подтвердить: мы на одном уровне, мы имеем общие интересы, нам друг с другом комфортно [5].

Важное значение в светской беседе имеет не только тема разговора, но и громкость голоса. В русском обычае говорить очень тихо или очень громко считалось одинаково неприличным.

Особенностью старого Петербурга была четкость и ясность произношения. Детей учили читать вслух, играли в «испорченный телефон», чтобы уже с детства выработать определенную громкость речи, определенный ритм речи и правильность произношения слов.

4.1.4. Обсуждение темы беседы

Этап сообщения, темы логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Здесь сообщается, какую тему предстоит обсудить, при этом передаваемая информация должна быть краткой, четкой, ясной (отсутствие двусмысленности, путаницы, недосказанности), профессионально правильной и по возможности наглядной (наличие общеизвестных ассоциаций и параллелей, использование наглядных пособий). Важно выслушать мнение собеседника о предложенной теме.

Основными задачами этого этапа являются:

- получение информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации;
- выявление мотивов и целей собеседника;
- передача запланированной информации;
- формирование основ для аргументации;
- анализ и проверка позиции собеседника;
- предварительное определение конечных результатов беседы (если возможно).

Основными элементами данного этапа являются:

1. Постановка вопросов.
2. Выслушивание.
3. Изучение реакций собеседника.
4. Передача информации собеседнику.

4.1.5. Аргументирование выдвигаемых положений

Аргументирование – следующая фаза деловой беседы, в ходе которой формируется предварительное мнение, собеседники занимают определен-

ные позиции по обсуждаемой проблеме. При этом можно устранить или смягчить противоречия, возникшие в ходе беседы, критически проверить положения и факты.

Методы аргументации и контраргументации в деловой беседе могут использоваться различные. Более подробно различные методы аргументации будут рассмотрены в главе «Деловые переговоры».

Замечания и возражения – естественные реакции на деловые предложения. Отвечать на существенные замечания лучше по ходу их выдвижения. При этом желательно периодически частично признавать правоту собеседника.

В разговоре не стоит давить на партнера или угрожать ему, сначала попросите его прояснить свою позицию.

4.1.6. Завершение беседы

Последний этап беседы – ее завершение. Успешно завершить беседу – это значит достигнуть заранее намеченных целей беседы. На последнем этапе решаются следующие задачи:

- достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- обеспечение возможности дальнейших (в случае необходимости) контактов с собеседником и его коллегами;
- составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и свои спады. В связи с этим возникает вопрос: «Когда переводить беседу в завершающую фазу – фазу принятия решения?». Практика показывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента. Например, вы настолько исчерпывающе ответили на очень важное замечание вашего собеседника, что его удовлетворение ответом очевидно.

Заключительную часть выступления собеседник запоминает лучше всего. В связи с этим рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы одно заключительное.

Опытные деловые люди обычно обдумывают два или три варианта заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них произнести.

Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подходим к концу нашей беседы».

Теперь необходимо решить вопрос о том, когда следует произносить слова, указывающие на завершение беседы. Это зависит от наличия хотя бы одного из условий, при которых беседу можно завершить:

- если вы с помощью информативных и контрольных вопросов направили беседу к нужной цели;
- если вы привели убедительные для собеседника аргументы;
- если на поставленные в ходе беседы вопросы вы дали удовлетворяющие собеседника ответы;
- если вы успешно справились со всеми возражениями собеседника;
- если вы сумели создать благоприятную атмосферу для завершения беседы.

Переходить к принятию решения можно, когда вы достигните полной договоренности с вашим собеседником.

Всегда следует быть готовым к слову «нет». Если ваш собеседник сказал «нет», беседу заканчивать нельзя. У вас должны быть подготовлены варианты, которые позволят продолжить беседу и преодолеть это «нет».

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться.

Завершение беседы нельзя сводить только к простому повторению наиболее важных ее положений. Основные идеи должны быть сформулированы очень четко и кратко. Вы должны придать общему выводу легко усваиваемую форму, то есть сделать несколько логических утверждений, полных смысла и значения [6].

Вопросы и задания

1. Какие основные функции выполняет беседа в деловом мире?
2. Расскажите об основных этапах делового разговора.
3. Проработку каких вопросов должна включать подготовка к деловой беседе? В какой последовательности эти вопросы лучше рассматривать?
4. Какие психологические приемы уместно использовать в начале беседы?
5. Что такое светский разговор? Как его можно применить в деловой беседе?
6. Какие темы не принято затрагивать в светской беседе? Как вы думаете, почему?
7. Какие темы наиболее подходят для ведения светской беседы?
8. Приведите небольшую импровизацию светской беседы с мало знакомым человеком в виде монолога.
9. Каковы основные задачи информирования присутствующих?
10. Чем может помочь правильная постановка вопроса в процессе деловой беседы?

11. Какие задачи позволяет решить такой этап в деловой беседе, как аргументирование выдвигаемых положений?

12. Дайте определение терминам «аргументирование» и «контраргументирование».

13. Назовите задачи этапа завершения деловой беседы.

14. При наличии каких условий можно завершать беседу?

15. Что нужно предпринять, если ваш собеседник в завершающей фазе отвергает ваши предложения?

4.2. Деловые совещания

Опыт – это не то, что происходит с вами, а то, как вы поступаете с тем, что происходит с вами.

А. Эйнштейн

4.2.1. Понятие и типы совещаний

Деловое совещание – это общепринятая форма деловых обсуждений производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения, форма управления, позволяющая:

– использовать коллективный разум, знания и опыт специалистов для решения сложных проблем;

– организовать обмен информацией и накопленным опытом между отдельными работниками и структурными подразделениями;

– оперативно доводить конкретные задачи до непосредственных исполнителей.

Деловые совещания дают возможность подчиненным приобретать умение решать трудные вопросы, а руководителям – получать необходимую информацию.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители не ясно представляют себе технологию их организации и проведения. В результате деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо. К их проведению привлекают слишком много лиц, причем непременно «первых» руководителей. Необоснованная продолжительность совещания снижает их результативность. Наконец, решения, которые принимаются на деловых совещаниях, часто неудовлетворительно оформляются, а в процессе выполнения плохо контролируются, что существенно снижает их эффективность [6].

Типы совещаний можно классифицировать в зависимости от управленческих функций (табл. 4.1) [2].

Таблица 4.1

Типы совещаний

<i>Тип совещания</i>	<i>Содержание совещания</i>
Совещания по планированию	Обсуждаются вопросы стратегии и тактики деятельности организации, ресурсы, необходимые для реализации планов
Совещания по мотивации труда	Обсуждаются проблемы производительности и качества, удовлетворенности персонала, причины низкой мотивации, возможности ее изменения, вопросы морального и материального стимулирования
Совещания по внутрифирменной организации	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	Обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в организации, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживания, конкурентоспособности, имиджа, стиля

4.2.2. Подготовка к проведению делового совещания

В процессе подготовки необходимо определить и решить следующие вопросы:

- цель совещания;
- предмет обсуждения;
- целесообразность проведения совещания;
- состав участников;
- дата и время проведения совещания;
- место проведения совещания;
- подготовка участников;
- повестка дня.

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.

Подготовка совещания начинается с определения его *необходимости* и *целесообразности проведения*. Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией; выявлении мнений и альтернатив; анализе сложных ситуаций; принятии решения по комплексным вопросам.

Кроме того, необходимо проанализировать все альтернативы проведению совещания:

- решение вышестоящего руководства;
- возможность решения вопроса по телефону;
- проведение селекторного совещания;
- возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями.

Если после подобного анализа вы убедились в необходимости совещания, его нужно проводить.

После того, как принято решение о проведении совещания, определяют *состав его участников*. Нужно внимательно подойти к формированию списка участников как по количественному, так и по качественному составу. Например, совсем не обязательно на каждое совещание приглашать руководителей всех подразделений. *К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений.*

Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько лиц, сколько стульев в зале заседаний (приглашение для массовости). Оптимальный вариант – совпадение количества участников совещания с количеством человек, активно участвующих в обсуждении вопроса. Оптимальное число участников совещания – 6–7 человек.

Определив состав участников, надо назначить *день и время его проведения*. Как правило, для совещаний отводится один определенный день в неделю. Это позволяет участникам совещания правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к совещанию. Наилучший день для совещания – среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу.

Совещание лучше проводить во второй половине дня. Из теории биоритмов известно, что у человека существует в течение рабочего дня два пика повышенной работоспособности: первый – с 11 до 12 часов, а второй – между 16 и 18 часами. Целесообразнее совещание приурочить ко второму пику, что послужит дополнительным стимулом, побуждающим участников совещания работать быстро и эффективно, дабы не засиживаться допоздна. Поскольку любое совещание нарушает ритм трудовой деятельности, проводить его в первой половине рабочего дня нецелесообразно.

Как правило, *местом проведения* значительной части (более 70 %) деловых совещаний является кабинет руководителя организации или подразделения. Однако лучше проводить совещания в специально оборудованных для этой цели помещениях.

В основном приглашенные на совещание рассаживаются за стол, имеющий прямоугольную форму. Это крайне неудобно и руководителю и участникам совещания. Более удобна трапециевидная или круглая форма стола. За таким столом никто никому не мешает, каждый участник хорошо

видит остальных, а председателю и секретарю хорошо виден каждый участник делового совещания.

Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и относительную влажность воздуха, удобную для работы мебель, вентиляцию и т.п.

Подготовка участников совещания – это последний этап подготовительной работы в процедуре организации делового совещания. Суть его сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый должен знать тематику и задачи совещания. Это будет способствовать в последующем эффективному проведению совещания [6].

Повестка совещания – письменный документ, который рассылается всем участникам совещания и содержит 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.

4.2.3. Проведение делового совещания

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

Правила поведения на совещании для руководителя (председателя):

- начинать совещание в точно назначенное время;
- согласовать с участниками регламент выступлений;
- определить правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за соблюдение регламента и ведение протокола;
- регулировать деловитость и направленность выступлений;
- 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 [2].

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.

Чтобы деловое совещание было плодотворным, председательствующий должен владеть техникой организации и проведения дискуссий. Это предполагает наличие корректности в отношении участников и, следовательно, исключает насмешки, прерывание оппонентов, резкие выпады в их адрес, хамство. Но, чтобы дискуссия приобрела действительно цивилизованный характер, надо особенно внимательно следить за тем, чтобы деловой спор между участниками дискуссии был определен темой и имел временные границы, а также за тем, чтобы не проявлялась личная неприязнь у спорящих и переход на критику личности.

Когда председательствующему необходимо включиться в спор в качестве одного из его участников, ему надо четко сформулировать то положение, которое обосновывается или отвергается, а также точно определить основные понятия. Терминология спора должна быть одинаково используема всеми присутствующими. Целесообразно руководителю (председателю) высказывать свою точку зрения после того, как выскажутся другие участники совещания.

Еще один важный совет для всех участников: не стоит вступать в дискуссию и споры неподготовленными. Надо составить хотя бы самый общий план, подобрать наиболее весомые и всем очевидные аргументы, которые ни у кого не вызовут сомнения. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

Каждое деловое совещание должно заканчиваться принятием решения.

Пять основных стадий в процессе принятия решения:

Первая – установление контактов. В начале совещания необходимо создать психологический комфорт для всей группы. Используя активное внимание, в частности визуальный контакт, председатель сообщает каждому о том, что его присутствие заметили. Внимание – это основа благоприятного психологического климата.

Вторая – это определение проблемы. Лидер группы может проявить свою готовность обсуждать проблему, задав открытый вопрос типа: «Каково мнение всех присутствующих об этой проблеме? Какие первоочередные задачи, связанные с данной проблемой, необходимо решить?».

Третья – определение целей совещания. К этому этапу можно перейти сразу после определения проблемы. Это чаще всего делается в форме

вопроса к присутствующим: «Мы определили проблему, а в чем состоит наша основная цель при ее решении? Чего мы хотим добиться?»

Четвертая – выработка альтернатив. Большинство деловых совещаний начинается прямо с этого этапа. Руководитель быстро дает свое определение проблемы и намечает цели. И после этого сразу переходит к выработке решения.

Однако, затратив достаточно времени на предыдущие этапы, можно увидеть, что члены группы более охотно начинают делиться своими идеями и активнее вовлечены в обсуждение. Это будет усилено, если каждому участнику будет уделено внимание.

На всех этапах следует структурировать совещание с помощью приемов выслушивания. Председателю советуют не высказывать свое мнение до этапа завершения беседы. Эффективный лидер старается свести свое участие к минимуму. Именно на четвертом этапе ему имеет смысл изложить свои мысли. Но пусть сначала группа выдаст свои идеи.

Практика показывает, что очень полезно фиксировать итоги каждой альтернативы и заносить ее в список. Если этого не делать, то некоторые члены группы будут повторять вновь и вновь свою идею, пока не поймут, что их заметили. Или тот член группы, чью идею не заметили, отключится от дальнейшего участия в совещании.

Пятая – выработка у членов группы готовности к действию. Если альтернативы возможных действий всем ясны, то следует фокусирующий вопрос: «Какую альтернативу мы выбираем для реализации?» Такой вопрос должен привести группу к совместному решению.

После принятия решения для осуществления конкретных задач надо найти добровольцев либо назначить ответственных за их исполнение [6].

4.2.4. Завершение совещания и составление протокола

Совещание можно закончить подведением итогов. Обычно это итоговое заключение стараются опустить – все устали и торопятся. Но, потратив на него немного времени, можно сильно продвинутся в исполнении принятых решений. Эффективно проведенное совещание должно иметь конкретные последствия.

Хотя для любого руководителя главное в деловом совещании – его итог, качество, эффективность принятого решения, тем не менее, очень важны и чисто психологические последствия подобного мероприятия. Люди должны уйти с совещания, не испытывая раздражения по поводу происшедшего, не ощущая антипатии к кому-либо из коллег, чье мнение получило признание большинства, и не испытывая чувства дискомфорта, если его идея таким признанием не пользуется.

На заключительном этапе важно не забыть зафиксировать, что и кто будет выполнять из принятых решений, все присутствующие должны получить протокол результатов совещания. На основании этого официального документа руководство вправе требовать от сотрудников выполнения принятых решений.

Протокол, в котором правильно зафиксированы основное содержание выступлений и формулировка принятых решений, может оказаться неоценимым помощником в служебных конфликтах, возникающих на почве непреднамеренного или умышленного искажения чьей-либо мысли, забывчивости или непонимания сути дела. Протокол отражает фактическое состояние рассматриваемого вопроса на день и час совещания.

В формуляр протокола входят:

наименование ведомства,
наименование учреждения или предприятия,
название вида документа (протокол),
дата заседания, номер протокола,
место заседания,
гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению),
заголовок, куда входит наименование коллегиального органа или конкретного совещания,
указание фамилий председателя и секретаря,
состав присутствующих,
повестка дня,
текст по форме: слушали – решили (постановили),
подписи председателя и секретаря.

В зависимости от полноты фиксации хода совещания выделяют *краткий* и *полный* протокол. В кратком протоколе не приводятся полные тексты выступлений, а указывается только повестка дня, фамилии выступающих, тема выступлений и принятые решения. Полный протокол ведут обычно с помощью стенографической или аудиозаписи.

Говоря о проведении делового совещания, необходимо сказать и о наиболее оптимальной его продолжительности. В течение совещания можно выделить несколько стадий, характеризующихся различной активностью и эффективностью обсуждаемых вопросов (рис. 4.2):

- 1) стадия наивысшей активности и эффективности;
- 2) стадия ослабления внимания (появляются шум, лишнее движение, сторонние разговоры);
- 3) стадия утомления (участникам сложно сосредоточиться на обсуждаемых вопросах);
- 4) стадия отрицательной активности (поведение участников становится трудно управляемым, повышается нервозность, недоверчивость, принимаемые решения отличаются экстремизмом);

5) стадия безразличия (участники настолько утомлены, что готовы принять даже абсурдное решение, лишь бы завершить совещание).

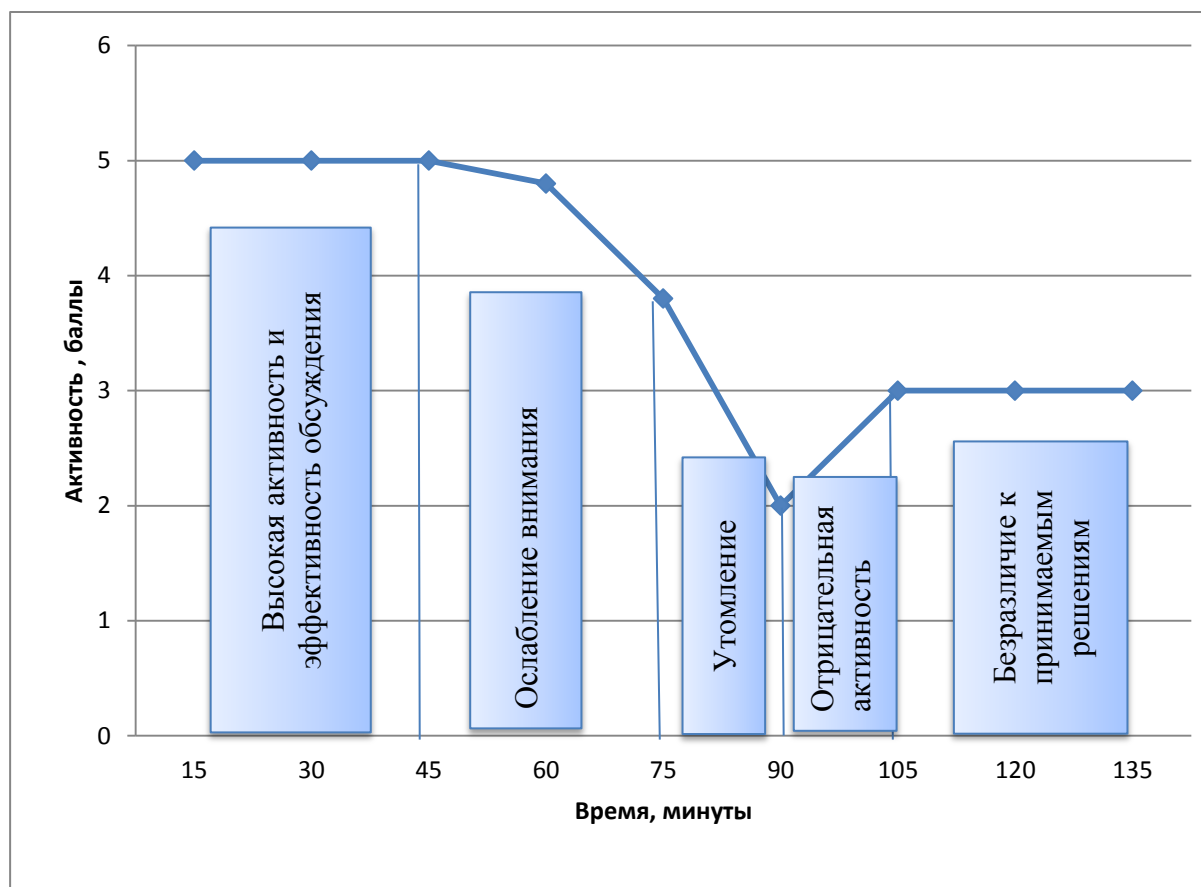


Рис. 4.2. Активность участников совещания в зависимости от его продолжительности

Таким образом, оптимальная продолжительность совещания – не более 1 часа. Но если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 минут заседания необходимо объявлять 10–15-минутный перерыв.

Хотелось бы отметить, что всегда можно оценить *экономическую эффективность совещания* как соотношение выгоды, полученной от реализации решения, принятого на совещании, к затратам на его проведение. Затраты на проведение совещания вычисляются по формуле

$$C = N (T + 1) Z_{cp} / T_{p,cp},$$

где C – стоимость совещания, руб.; N – число участников, чел.; T – продолжительность совещания, час; Z_{cp} – среднемесячная зарплата участников, руб.; $T_{p,cp}$ – среднее число рабочих часов в месяц; 1 – коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании [6].

Вопросы и задания

1. В каких случаях целесообразно проведение совещаний?
2. Какие вопросы прорабатываются на этапе подготовки к деловому совещанию?
3. Какие альтернативы проведению делового совещания могут рассматриваться?
4. Какое время наиболее благоприятно для проведения делового совещания?
5. Какую информацию должна содержать повестка совещания, рассылаемая его участникам?
6. Какие типы совещаний можно выделить в зависимости от содержания обсуждаемых вопросов и проблем?
7. Каких правил в процессе проведения совещания должен придерживаться руководитель (председатель), а каких – участники совещания?
8. Назовите пять основных этапов принятия решения, в процессе совещания.
9. Что такое протокол совещания, какая информация должна в нем содержаться?
10. Какова оптимальная продолжительность делового совещания?
11. Прокомментируйте этапы активности участников совещания в зависимости от его продолжительности.
12. Как можно рассчитать затраты, связанные с проведением совещаний?

4.3. Деловые переговоры

Чтобы преуспеть в бизнесе, нужно заставить других видеть вещи так, как их видите вы.

Джон Генри Паттерсон

Противную сторону надо выслушать, как бы она ни была противна.

М. Евгеньев

4.3.1. Понятие переговорного процесса

Переговоры – это разновидность деловой беседы, предназначены для достижения соглашения, когда стороны имеют совпадающие, либо противоположные интересы. В процессе переговоров можно получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников.

Деловые переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий совместный анализ проблем. Деловые переговоры – инструмент как внутренних, так и внешних коммуникаций.

Искусству ведения переговоров специально обучаются во всем мире. К сожалению многие из наших предпринимателей не только никогда не обучались ведению переговоров, но и не имеют опыта участия в них. В современных условиях, чтобы выжить, предприятию самому приходится искать поставщиков, договариваться о сбыте продукции. Это требует постоянных переговоров с представителями различных организаций, поэтому для менеджера умение вести коммерческие переговоры – одна из основных составляемых его профессиональной деятельности.

Цель переговоров может состоять в налаживании связей, принятии решений, заключении различных договоров, координации совместных действий, согласовании мероприятий. Стратегическая цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Эффективность ведения переговоров определяется двумя критериями:

- переговоры должны привести к разумному соглашению (максимально отвечающему интересам каждой из сторон), если таковое возможно в принципе;
- переговоры должны улучшить или хотя бы не испортить отношения между сторонами.

Любые переговоры – это каждый раз новый предмет обсуждения, новые условия, новые участники. Но все же в их проведении есть нечто общее. Как правило, переговоры имеют три основных этапа:

- подготовка;
- проведение;
- анализ итогов.

4.3.2. Подготовка к переговорам

Переговоры организуются по инициативе одного из участников путем личной договоренности при встрече, переписке, по телефону и т.п. Они начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта.

Когда вторая сторона принимает предложение, начинается этап подготовки к переговорам. От того, насколько тщательно будут подготовлены переговоры, зависит не только их результат, но и сам процесс: будут ли переговоры длительными, конфликтными, или они пройдут быстро и без срывов.

Подготовка к переговорам включает *два основных направления работы*:

- решение организационных вопросов;
- проработка основного содержания переговоров.

К организационным вопросам подготовки переговоров следует отнести формирование состава делегации, определение времени и места встречи.

При формировании состава делегации следует обратить внимание на то, чтобы в переговорах участвовали не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практическими знаниями технические эксперты, даже если они и не занимают крупных постов.

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

При определении *времени встречи* не принято оказывать давление на партнера по переговорам, в особенности, если вы являетесь инициатором встречи. Поэтому прибегают к различного рода оговоркам типа: «Любое удобное для вас время. Со своей стороны мы предлагаем в 10 часов» [6].

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

Если встреча происходит на вашей территории:

- всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, которому поручено вести переговоры, а если нужно – заручиться поддержкой и одобрением;
- оппонент не имеет возможности по собственной инициативе свернуть переговоры и уйти;
- можно заниматься и другими делами, вы окружены привычными удобствами;
- создается психологическое преимущество: оппонент пришел к вам;
- можно организовать пространственную среду таким образом, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.

Если встреча происходит на территории оппонента:

- ничто не будет отвлекать, можно сосредоточиться исключительно на переговорах;
- можно «придержать» информацию, сославшись на то, что у вас нет с собой документов;
- есть возможность обратиться непосредственно к руководителю вашего оппонента;
- организационные вопросы решает оппонент;
- анализ окружения оппонента даст возможность выбрать наиболее эффективный сценарий взаимодействия с ним [24].

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

Если встреча проводится на вашей территории, то перед встречей необходимо подготовить помещение, на столах не должно быть никаких лишних документов, сейфы и шкафы должны быть заперты. На столе должны лежать блокноты, карандаши, стоять вода, стаканы. Не следует ставить на стол бутерброды, фрукты, конфеты, так как люди собираются не закусывать, а работать. Если переговоры длятся в течение нескольких часов, делают перерыв на кофе-брейк.

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

Встречать прибывших иностранных гостей у входа в ваше здание должен не руководитель фирмы, а кто-то из сотрудников, лучше симпатичная и приветливая девушка. Она должна проводить гостей в офис, предложить снять пальто, удобно расположиться.

Таковы чисто технические моменты подготовки к переговорам.

Несмотря на то, что технические организационные моменты являются весьма важными и без их решения переговоры могут не состояться, основное внимание на стадии подготовки уделяется **проработке содержания переговорного процесса**. Такая проработка включает:

- анализ проблемы;
- формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на переговорах;
- определение возможных вариантов решения;
- подготовку предложений и их аргументацию;
- составление необходимых документов и материалов.

Анализ проблемы включает:

- оценку интересов сторон;
- продумывание возможных альтернатив решения проблемы.

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

Различающиеся интересы не обязательно противоречат друг другу. Среди них можно выделить *взаимоисключающие* и *непересекающиеся*. *Взаимоисключающие* интересы, когда стороны хотят одного и того же (например, претендуют на одну территорию), или прямо противоположного (например, вы хотите продать товар дорого, а партнер хочет его приобрести дешево). *Непересекающиеся*, когда интересы одной стороны никак не затрагивают интересов другой, то есть стороны хотят разного.

При подготовке следует выписать на листе бумаги интересы свои и партнера, чтобы было наглядно видно, в чем они совпадают, в чем расходятся? Какие интересы являются взаимоисключающими, а какие непересекающимися?

На основе интересов участников переговоров *формулируются общий подход* к переговорам и *собственная позиция* на них, а также *определяются возможные варианты решения*.

На этих этапах необходимо:

- определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по наиболее спорным вопросам,
- наметить моменты, по которым уступать нельзя,
- вопросы, по которым можно уступить, если возникнет тупик в переговорах.

Далее следует продумать возможные *предложения*, отвечающие тому или иному варианту решения, и *их аргументацию*. Основные аргументы, обосновывающие те или иные предложения, должны быть продуманы заранее.

Обычно подготовительная работа завершается *написанием подготовительных документов и материалов*. Письменная форма изложения заставляет участников подумать о точности формулировок.

Чтобы успешно вести переговоры, надо перед первой встречей *собрать всю необходимую информацию о фирме*, с которой решено сотрудничать (когда и кем была основана, в каких странах ведет дело, в каких сделках имела особый успех, данные о финансовом положении, объеме операций и т.п.). Поскольку личные моменты играют очень важную роль в достижении взаимного доверия, полезно узнать о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем придется вести переговоры (где родились, какие университеты закончили, основные вехи карьеры, состав семьи, хобби т.п.) [6].

Желательно в процессе подготовительной работы все продумать и изучить до мелочей. Никогда не стоит полагаться на авось и надеяться на то, что искушенные в бизнесе иностранцы сами возьмут на себя проработку всех деталей, как только услышат «потрясающую идею» совместной деятельности. Переговоры чаще всего заходят в тупик, когда иностранные бизнесмены начинают интересоваться деталями и подробностями, которые наши бизнесмены по своей обычной безалаберности просто не продумали.

4.3.3. Порядок ведения переговорного процесса

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

Переговорный процесс состоит из трех последовательных этапов:

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

– согласование позиций и выработка договоренностей.

Первый этап – *взаимное уточнение позиций участников переговорного процесса* – очень важен, поскольку для выработки договоренностей прежде всего необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное. Кроме того, даже хорошо подготовленные переговоры оставляют ряд неясностей. На этом этапе наиболее важным является умение внимательно слушать партнера.

Второй этап – *обсуждение позиций и точек зрения участников* – направлен на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Особенно он важен, если стороны ориентируются на решение проблем с использованием *метода позиционного торга*.

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

Успешный подбор аргументов во многом определяет ход переговоров. Подбирая аргументы необходимо учитывать профессию ваших партнеров.

Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнеров, их знаний, но также и от их отношения к говорящему. Отношение с партнером – это создание климата сотрудничества и, что не менее важно, твердое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания.

Участникам переговорного процесса можно дать два совета:

– *избегайте быстрых легких уступок*. Если какое-то требование было для вас неожиданным, лучше ответить «нет», чем «да». Всегда проще и лучше что-нибудь дать потом, чем взять свое обещание обратно. Кроме того, то что для вас не играет особой роли, для партнера может иметь огромное значение;

– *во время переговоров* существенным является сам факт уступки, поэтому *старайтесь свои уступки «продавать» отдельно*.

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

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий этап – *согласование позиций*. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция (как вариант решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Это еще не само соглашение, а только самые общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, а затем детализация. Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа. При этом очень важно не растерять те крупницы соотношения интересов, которые были найдены ранее. А это значит, что нужно быть вдвойне сдержанными, исключив любые негативные эмоциональные проявления [6].

4.3.4. Анализ итогов деловых переговоров

Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров. Анализ итогов переговоров преследует следующие цели:

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов переговоров должен проходить по трем следующим направлениям:

- ***анализ сразу по завершении переговоров***. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

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

- обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонений от ранее установленных директив;
- оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;
- определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
- получение дополнительной информации о партнере по переговорам.

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

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

- правильно ли были определены интересы и мотивы партнера?
- соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?
- удалось ли правильно диагностировать особенности партнера, его личностные характеристики;

– насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе? Как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?

– как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?

– кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?

4.3.5. Техника ведения переговоров

Техника ведения коммерческих переговоров подразумевает *выбор подхода к их ведению и типа принимаемого на них решения*.

Для коммерческих переговоров существуют *два* принципиально отличающихся друг от друга *подхода*, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это **метод позиционного торга** (конфронтационный) и **метод принципиальных переговоров** (партнерский или переговоров по существу).

Метод позиционного торга. Суть метода заключается в том, что занимают позиции, которые затем уступают в некоторой последовательности. Начинается торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция (например, максимальная цена товара), которую упорно отстаивают путем небольших уступок. Чем более жесткую позицию вы займете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуется, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет.

Цель позиционного торга – реализовать свою исходную, как правило, завышенную позицию наиболее полно и при минимальных уступках. При этом торг ориентирован на некую игру, предполагающую манипулирование поведением партнера, давление на него и т.п.

Позиционный торг в зависимости от его реализации подразделяется на два варианта. В основе первого лежит предположение, что выигрыш одного из участников равен проигрышу другого, а сами переговоры рассчитаны на взаимодействие, основанное на альтернативе: либо абсолютный выигрыш, либо полный проигрыш, иными словами «все или ничего».

Второй вариант применим тогда, когда конфронтация сторон выражена менее ярко, и они обладают примерно равной силой. Участники путем торга скорее всего выйдут на некое «серединное решение». Однако у той и у другой стороны может возникнуть чувство неудовлетворенности.

Позиционный торг как метод ведения коммерческих переговоров в целом малопродуктивен, поскольку характеризуется:

- непредсказуемостью результата;
- большими затратами времени;
- возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами;

– вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Метод принципиальных переговоров более эффективен. Этот метод состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно. А там, где невозможно, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон.

Главное в принципиальных переговорах – принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов. Отсюда и иное поведение на переговорах – значительно большая степень открытости. Нет здесь и начального завышения требований. Для того, чтобы переговоры были более объективными и справедливыми, приглашаются посредники, наблюдатели, независимые эксперты. Если при позиционном торге участники переговоров, образно говоря, играют с закрытыми картами, то на принципиальных переговорах карты открыты.

Любой из рассмотренных подходов (методов) к ведению переговоров предполагает **выбор типа принимаемого решения**. Таких типов три:

– *компромисс*, когда стороны идут на взаимные уступки. Здесь действует принцип «соединенного решения», за которым стоит примерно равное удовлетворение интересов;

– *нахождение* в ходе обсуждения *принципиально нового решения*, которое появляется, если раскрыть границы конкретной проблемы;

– *асимметричное решение*, когда уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Такого решения следует избегать даже в том случае, если партнер слаб и зависим от вас изначально. Оно вряд ли будет выполнено, так как является вынужденным [6].

4.3.6. Стили ведения переговоров

Выделяют следующие стили ведения переговоров: мягкий, жесткий, рациональный (табл. 4.2) [25].

Таблица 4.2

Стили ведения переговоров

<i>Мягкий стиль</i>	<i>Жесткий стиль</i>	<i>Рациональный стиль</i>
Участники – друзья	Участники – противники	Участники – стороны, совместно решающие проблему
Цель – достижение соглашения при сохранении отношений любой ценой	Цель – достижение своей цели (победы) любой ценой	Цель – получение разумного результата при сохранении отношений

<i>Мягкий стиль</i>	<i>Жесткий стиль</i>	<i>Рациональный стиль</i>
Делать уступки для сохранения отношений	Требовать уступок в качестве условий для продолжения отношений	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Доверять другим	Не доверять другим	Вести переговоры независимо от степени доверия
Поддаваться давлению	Применять давление	Использовать доводы, а не давление
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Поиск решения для сохранения отношений	Поиск решения для реализации своих задач	Поиск вариантов выбора – решать позже
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы	Жесткий курс: в отношениях с людьми и при решении проблемы	Мягкий курс в отношениях с людьми и жесткий – при решении проблемы
Добиваться сохранения отношений ценой уступок, но впоследствии может появиться чувство обиды	Добиваться победы давлением, но возможна потеря отношений и перспективы дальнейшего сотрудничества	Добиваться результата, максимально учитывающего интересы обеих сторон

4.3.7. Тактика ведения переговоров

Тактика ведения переговоров непосредственно реализуется с помощью приемов, позволяющих добиваться поставленной цели. Рассмотрим некоторые тактические приемы.

1. *Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов* – предполагается начинать переговоры с наиболее легких вопросов, решение которых оказывает положительное психологическое влияние и демонстрирует возможность достижения договоренностей.

2. *Уход или уклонение от борьбы* применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Пример «ухода» – просьба отложить рассмотрение проблемы, перенести обсуждение на другое время или игнорировать ее. Порой в ситуации, когда переговоры зашли в тупик, целесообразно воспользоваться «уходом», перейти к рассмотрению других вопросов или объявить перерыв.

Близки по смыслу к приему «ухода» другие тактические приемы – *затягивание, выжидание, «салями»* (разновидность «выжидания» – это медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими слоями колбасы «салями»). Эти приемы используются, когда хотят затянуть переговоры, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации от партнера и т.д.

3. ***Выражение согласия или выражение несогласия*** – это способ подчеркивания общности или, наоборот, полного расхождения во мнениях.

4. ***Пакетирование*** более сложный тактический прием. Он заключается в том, что к обсуждению предлагается не один вопрос или предложение, а несколько. При этом решаются две задачи. Во-первых, в один «пакет» увязываются привлекательные и малопривлекательные для партнера предложения. Предполагается, что партнер, будучи заинтересован в одном или нескольких предложениях, примет и остальные. Во-вторых, добиваются принятия основных предложений путем уступок в малозначимых предложениях.

5. ***Завышение требований***, близких по смыслу к названному приему. Состоит в том, чтобы включить в состав обсуждаемых проблем пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнера. Причем эти пункты должны содержать предложения, заведомо неприемлемые для партнера.

6. ***Выдвижение требований в последнюю минуту*** – суть его состоит в том, что в конце переговоров, когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она примет эти требования. Но иногда бывает так, что подписание контракта по этой причине откладывается или вообще срывается.

Пытаясь изменить в свою пользу ход переговоров, никогда не следует прибегать к уловке, которую иногда позволяют себе наши представители на переговорах: они говорят, что кто-то предлагает им более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного компаньона, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

Тактические приемы партнера-манипулятора, то есть человека, который пытается использовать оппонента и его личные особенности и слабости для достижения своих корыстных целей:

Намеренный обман. Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если вы выражаете сомнение, он изображает обиду или даже оскорбление.

Если вы почувствуете, что ваш партнер приводит фальшивые факты, не старайтесь сразу уличить его во лжи. Заявите такому партнеру, что вы ведете переговоры независимо от того, доверяете или не доверяете вы ему, и собираетесь проверить все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиция на переговорах. Такого рода заявления всегда нужно делать в очень корректной форме с соответствующими в таком случае извинениями.

Сомнительность намерений. Партнер достаточно легко идет на уступки, но выполнение соглашений им вызывает сомнение.

Если намерение другой стороны выполнить соглашение сомнительно, то, выразив для приличия уверенность в ее честности и малой вероятности нарушения условий соглашения с ее стороны, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств, а еще лучше – конкретные жесткие санкции в случае несоблюдения условий договора.

Неясные полномочия. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принимать окончательное решение и идти на уступки, и ей необходимо теперь получить одобрение другого лица.

Здесь необходимо, прежде чем приступить к договору, спросите: «А какими именно полномочиями вы располагаете в данном случае?». Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами. Если рассматриваемая ситуация возникла в конце переговоров, можно сказать вашему партнеру: «Если ваше руководство одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

Преднамеренный выбор плохого места для ведения переговоров. Партнер сознательно создает условия, неподходящие для эффективной работы (выбирает помещение с очень низкой или высокой температурой, шумом, запахом и др.). Это возможно, если переговоры проводятся на стороне партнера.

Если подозреваете, что окружающая обстановка работает против вас, что неудобное помещение выбрано намеренно, чтобы вы стремились быстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию, нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить это с другой стороной. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в другое более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Общее тактическое правило противодействия использованию названных приемов. Суть его состоит в том, чтобы своевременно распознать тактику партнера, открыто заявить о ее наличии и подвергнуть сомнению законность и желательность такой тактики, то есть открыто обсудить ее [6].

4.3.8. Аргументирование в переговорном процессе

В процессе переговоров правильно подобранные аргументы являются очень важными.

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение партнера, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные участниками переговоров.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и *контраргументация*, с помощью которой опровергаются доводы партнеров по переговорам.

При аргументации и контраргументации можно использовать следующие основные *методы*.

Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы вашего собеседника.

Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий в аргументации противника. По своей сущности данный метод является оборонительным.

Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постоянно, шаг за шагом посредством частичных выводов приводит вас к желаемому выводу.

Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.

Метод «да – но». Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то имеет смысл применить метод «да – но», который позволяет рассмотреть другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше – плюсов или минусов.

Метод кусков заключается в расчленении выступления партнера на отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так:

«Это точно»; «На это существуют различные точки зрения»; «Это и то полностью ошибочны».

При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их опровергнуть.

Метод «бумеранга» дает возможность использовать оружие партнера против его самого. Это метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия.

Демосфен, известный афинский государственный деятель, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с успехом проигнорировать.

Метод опроса основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию.

Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...». Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

Метод видимой поддержки. К примеру, ваш партнер изложил свои аргументы, и теперь вы берете слово. Вы ему не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение своей мысли привести и такие факты... Но все это вам не поможет, так как...» – теперь наступает черед ваших контраргументов.

Таким образом, создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов [6].

4.3.9. Условия эффективности переговоров

Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего, партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

– обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров;

- иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);
- иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;
- уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;
- должны в определенной мере доверять друг другу.

Вопросы и задания

1. Какие могут быть цели переговорного процесса?
2. Назовите преимущества проведения переговоров на собственной территории и на территории партнера по переговорам.
3. Какие организационные вопросы необходимо проработать на этапе подготовки к переговорам, если эти переговоры организуете вы?
4. Что включает содержательная подготовка к переговорному процессу?
5. Определив тему переговоров, приведите несколько примеров общих, взаимоисключающих и непересекающихся интересов сторон переговоров.
6. Какую информацию о партнере желательно иметь до начала переговорного процесса?
7. С чего начинается этап ведения переговоров? Из каких последовательных этапов он состоит?
8. Какие цели этапа анализа итогов деловых переговоров? Какие выводы из данного анализа должны сделать партнеры по переговорам?
9. Чем характеризуются конфронтационный и партнерский подходы к ведению переговоров? Как выбирается подход к ведению переговоров участниками переговорного процесса?
10. Назовите три типа решений, которые могут быть приняты в результате переговорного процесса? Чем каждый тип решения характеризуется?
11. Дайте характеристику различным стилям ведения переговоров. Какой из них, с вашей точки зрения, наиболее эффективен?
12. Какие тактические приемы ведения переговоров могут использовать партнеры? Чем они характеризуются?
13. Какие некорректные тактические приемы может применить партнер-манипулятор? Как им можно противостоять?
14. Приведите примеры использования различных методов аргументации и контраргументации.
15. Назовите условия эффективности переговоров?

4.4. Деловой разговор по телефону

Телефонный разговор находится на полпути между искусством и жизнью. Это разговор не с человеком, а с образом, который складывается у тебя, когда ты его слушаешь.

Андре Моруа

По подсчетам специалистов сегодня свыше 50 % всех деловых вопросов решаются по телефону. Это самый быстрый способ связи, который позволяет установить контакты, договориться о встрече, деловой беседе, переговорах, не прибегая к непосредственному общению. От того, как звучит ваш голос, от вашей манеры общаться по телефону во многом зависит репутация фирмы и успех ее деловых операций. Поэтому умение правильно и корректно говорить по телефону в настоящее время становится составной частью имиджевой политики фирмы.

Подсчитано, что деловые люди тратят на телефонные разговоры от 4 до 25 % своего рабочего времени и это время может достигать уровня 90 %, если телефон является основным рабочим инструментом.

Благодаря телефону повышается оперативность решения огромного количества вопросов, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или ехать в другое учреждение, на предприятие или фирму.

Телефонный разговор является разновидностью деловой беседы, но обладает целым рядом отличительных особенностей:

- собеседники не видят друг друга;
- часто телефонный разговор возникает неожиданно для одной из сторон;
- в процессе разговора используются сложные технические средства, которые не всегда надежны (сбои при наборе номера, плохая слышимость, неожиданное прерывание связи).

Культура делового общения предполагает знание общих правил телефонного разговора и основных правил делового телефонного этикета.

4.4.1. Общие правила телефонного разговора

1. Деловой телефонный разговор не должен превышать четырех минут.
2. Беседуя по телефону, следует на время оставить все посторонние разговоры. Ваш собеседник имеет полное право на внимание к себе.

3. Во время телефонного разговора считается неприличным что-то есть, пить, курить, шуршать бумагой, жевать резинку.

4. По телефону не принято поздравлять официальных лиц или мало-знакомых людей. Нельзя передавать по телефону соболезнования по поводу печального события. Это делают лично или в письменной форме. По телефону не обращаются с деликатными просьбами. Это допускается только при очень близком знакомстве.

5. Научитесь внимательно слушать и не перебивать своего собеседника, если в этом нет необходимости.

6. Недопустимо, сняв трубку и ответив: «Минуточку», заставляя звонящего ждать, пока вы справитесь со своими делами. Это возможно только в крайнем случае и только в пределах одной минуты. Если в данный момент вы очень заняты и не можете разговаривать, лучше извиниться и предложить перезвонить.

7. Перезванивайте всегда, когда ждут вашего звонка.

8. Если вы «не туда попали», не следует выяснять: «А какой у вас номер?». Можно уточнить: «Это номер такой-то...?», услышав отрицательный ответ, извиниться и положить трубку.

9. Нарушением этикета считается, набрав номер, спрашивать: «Угадай, кто звонит?», независимо от того, адресовано это друзьям, сослуживцам или родственникам. Если вас не узнали, всегда следует представляться.

10. Звонок домой является вторжением в личную жизнь, поэтому всегда спрашивайте, в удобное ли время вы звоните: «У вас есть время со мной поговорить?» и т. п. Если ответ положительный, вы можете говорить не спеша, но услышав первые признаки желания завершить беседу, следует вежливо попрощаться. На службе время телефонного разговора тоже ограничено.

11. Разговор по телефону должен быть предельно вежлив. Недопустимо кричать и раздражаться во время телефонного разговора, это является грубым нарушением этики межличностного и делового общения. В ответ на оскорбление обычно кладут трубку.

12. Телефонные разговоры в чужом доме, фирме, организации должны быть предельно краткими и деловыми. Очень невежливо вести долгую беседу, находясь в гостях.

13. Беседа по телефону должна быть учтиво, но немедленно завершена, если к вам в дом пришел гость или посетитель в офис. Следует извиниться и, кратко назвав причину, договориться о звонке. Дома вы можете сказать: «Прошу меня извинить, ко мне пришли гости, я перезвоню вам завтра вечером»; на работе: «Простите, ко мне пришел посетитель, я перезвоню вам примерно через час». Обязательно выполните свое обещание.

14. Если во время разговора оборвалась связь, следует положить трубку; вновь набирает номер тот, кто позвонил. Если представитель компании разговаривал с заказчиком или клиентом, то тогда он должен набрать номер.

В этом случае, вам хватит времени закончить фразу и, извинившись перед собеседником, снять трубку.

Если вы плохо слышите собеседника, это не означает, что вам нужно повышать голос. Надо попросить того, кто вам звонит, говорить громче и спросить при этом, как он вас слышит.

Сняв трубку, необходимо:

- назвать фирму, учреждение, которое вы представляете;
- поздороваться;
- представиться;
- дать корректный вежливый ответ на поставленный вопрос.

В деловых коммуникациях не принято использовать нейтральные отзывы, типа: «Да», «Алло», «Слушаю». Сняв трубку, нужно сразу назвать свое учреждение (а по внутреннему телефону структурное подразделение: «Бухгалтерия», «Служба маркетинга» и т.п.), а также имя и фамилию.

Если хотят поговорить не с вами, а с кем-либо другим, говорят: «Одну минуту, я сейчас передам трубку», а тот, кого зовут к телефону, должен поблагодарить: «Спасибо», «Спасибо, я сейчас подойду».

Если нужного человека нет в этот момент на месте, желательно вежливо ответить: «Его нет, будет тогда-то. Может быть, ему что-то передать?» Если вы просто ответите: «Его нет» и положите трубку, то только спровоцируете новые звонки.

Если абонент, не представившись, сразу начинает с объяснений того, что ему нужно, следует вежливо поинтересоваться его именем, названием фирмы и лишь затем продолжать беседу.

При общении по телефону нельзя давать выход отрицательным эмоциям. Вашему собеседнику вряд ли будет интересно, что пару минут назад вы имели неприятный разговор с шефом или просто встали не с той ноги.

Очень важно разговаривать по телефону вежливо. Как показывает практика, в этом случае значительно улучшается работа служащих и одновременно повышается уровень удовлетворенности собственной работой – с вежливыми людьми приятно разговаривать. Психологи также рекомендуют, если вы хотите расположить собеседника к себе, во время телефонного разговора улыбаться. Это придает голосу теплоту.

Если звонит телефон, а вы в это время говорите по другому аппарату, следует, сняв трубку, извиниться, по возможности завершить первый разговор, положить трубку, затем приступить к разговору со вторым собеседником или извиниться и попросить перезвонить через определенное время. Недопустимо заставлять ждать звонящего более одной минуты.

Если во время телефонного звонка вы ведете очную деловую беседу, то приоритет должен оставаться за ней. Ведь если вы начинаете готовить по телефону, то пришедший вынужден сидеть и ждать, слушая ваш диалог, а затем восстанавливать оборванные нити прерванного телефонным звонком разговора, а иногда повторно напоминать, о чем шла речь до этого.

Поэтому, если разговор с сидящим у вас человеком заканчивается, нужно попросить телефонного собеседника подождать, не вешая трубку. Если вы чувствуете, что разговор продлится еще минут 10-15, и он достаточно серьезен, нужно попросить позвонить еще раз, когда вы освободитесь, и назначить время [6].

В Америке и некоторых других странах подобные проблемы решаются с помощью автоответчика. Там выработана своя культура телефонного общения. Вот как это описывают Московцев и Шевченко в своей книге «Вашу мать, босс! Путеводитель по международной офисной жизни: сленг, общение, переписка» *«Заставлять звонящего ждать невежливо. Если вы очень заняты – трубку лучше вообще не поднимать: ничего не потеряется, вам обязательно оставят сообщение».*

Автоответчики, особенно в американских офисах, используются повсеместно. К этому привыкли. Предполагается, что если вы в офисе, то на поступившее сообщение ответите в течение дня. Так обычно и делают вне зависимости от того, важен звонок или нет, компетентен ты в заданном вопросе или не очень. Необходимо во всех случаях подтвердить, что сообщение получено, и высказать свое мнение по его поводу. Иное невежливо и неэффективно. Так же как и позвонив и попав на автоответчик, не оставить сообщение, а просто повесить трубку.

Информацию на автоответчике оставляют краткую: «Звонил такой-то по такому-то вопросу. Перезвоните мне в такое-то время. Буду ждать звонка по такому-то номеру». Подробности здесь не нужны, они излагаются при самом разговоре. Номер принято оставлять, даже если вас хорошо знают, чтобы люди не тратили время на его поиск. Время на частые повторные звонки, чтобы непременно застать абонента лично, в американской деловой сфере никто не тратит. Потому что в назначенное время вам действительно перезвонят. Так принято. Если время не оговорено, на оставленное сообщение отвечают в течение суток. Этично это сделать с 9 утра до 9 вечера» [5].

В завершении разговора можно поблагодарить собеседника еще раз, если он вас с чем-то поздравил или сообщил приятные сведения. Или можно сказать, что вы всегда рады звонку и личной встрече с данным человеком, или просто попрощаться и пожелать всего хорошего.

4.4.3. Особенности исходящих телефонных звонков

Когда возникла необходимость телефонного разговора, прежде чем браться за трубку надо четко определить с какой целью вы собираетесь звонить и каким должно быть содержание разговора.

Подготовка телефонного звонка предполагает ответы на следующие вопросы:

- цели (чего я хочу достичь, каковы мои намерения?);
- абонент (кому я хочу позвонить?);
- время (когда лучше позвонить?);
- вопросы для обсуждения (какие вопросы нужно оставить, какую информацию передать или запросить?);
- документация (какие документы потребуются?);
- запись разговора (при необходимости следует подготовить все для записи информации).

Оптимальное время для звонка выбирается по трем признакам, вместе взятым:

- когда, по вашему предположению, ваш звонок будет удобнее для абонента,
- когда к нему проще дозвониться,
- когда вам будет удобнее позвонить.

Но при этом полезно иметь в виду, что надо стараться не отвлекать людей звонками в первой половине рабочего дня, когда они, сосредоточившись, могут с наибольшим успехом решать свои задачи. Но если наиболее оптимальными для звонка являются утренние часы, то лучше звонить с 8 до 9 часов, когда человек только настраивается на рабочий лад.

Телефонный номер следует набирать тщательно, без спешки.

После того, как вам ответили необходимо:

поздороваться;

представиться;

кратко изложить суть вопроса;

в конце разговора поблагодарить и попрощаться.

Приветствие и представление во время разговора с незнакомым человеком – процедура взаимная и обязательная.

Главное правило делового протокола – телефонный разговор должен быть персонализирован. Если абонент не представился, следует вежливо спросить: «Простите, с кем я разговариваю?», «Позвольте узнать, с кем я разговариваю?» и т. п.

Если звонок идет через секретаря и там, куда вы звоните, вас не знают, секретарь имеет право спросить о причине звонка.

Независимо от обстоятельств постарайтесь улыбнуться, иначе вы не сможете расположить к себе собеседника.

Говорить по телефону рекомендуется четко, чуть медленнее обычного. Внимательно следите за содержанием телефонного разговора, а особо важные моменты фиксируйте, для этого необходимо иметь под рукой карандаш и бумагу.

Готовясь к телефонному разговору, составьте перечень вопросов, которые необходимо обсудить. Повторный звонок с извинениями по поводу

того, что вы что-то упустили, оставляет неблагоприятное впечатление и допустим только в крайнем случае.

Если вы не смогли застать нужного вам человека, поинтересуйтесь, когда удобнее перезвонить.

Планируйте сообщение заранее, если знаете, что информация будет передана через третье лицо или через автоответчик.

Если вы оставляете сообщение на автоответчике, после приветствия и представления назовите дату и время звонка, а затем краткое сообщение и слова прощания.

Главными требованиями к телефонному разговору являются его краткость и содержательность.

4.4.4. Правила общения по мобильному телефону

Когда звонит сотовый телефон в офисе, можно узнать три вещи: музыкальные вкусы владельца, настойчивость звонящего, терпение сослуживцев.

Анатолий Ким

Мобильный телефон сегодня есть практически у каждого. Пожалуй, только некоторые жители тесных российских деревенок пренебрегают этим достижением цивилизации. Мобильный телефон стал важной составляющей нашей повседневной жизни. Чтобы он не стал вдруг помехой в культурной и социальной сферах, надо знать некоторые правила мобильного этикета [26].

1. **Время звонка.** В данном вопросе стоит полагаться на привычные нормы этикета разговора по стационарному телефону: звонить желательно с 8.00 до 22.00 часов (если адресат имеет маленького ребенка или проживает с больным человеком преклонного возраста, которого способен потревожить вечерний звонок и общение, то звонить такому адресату следует до 20.00 часов).

В выходные дни по деловым вопросам без особой необходимости лучше не звонить. Этикет не запрещает, но не советует звонить до 12.00 в понедельник и после 13.00 в пятницу, также не стоит звонить человеку в первый и последний час его рабочего времени и в течение обеденного перерыва. Не забывайте учитывать разницу во времени, если звоните в другую страну или далекий город.

2. **Продолжительность сигнала вызова.** Не стоит быть навязчивым в плане длительности звонка – достаточно подождать 5 продолжительных гудков (хотя модная сегодня тенденция замены гудков мелодиями частенько не позволяет соблюдать данную этикетную норму): если человек не снял телефонную трубку, значит он занят и перезвонит сам позже (конечно же, экстремальные ситуации и вопросы жизни и смерти становятся исключением из правил).

3. **Расход времени собеседника.** Невежливо (а тем более дорого – в случае платных переговоров) разговаривать «обо всем и ни о чем» часами напролет, потому что у человека, воспитанность и скромность которого не позволяют прервать беседу, могут быть важные дела.

Кроме того, продолжительные беседы по телефону заметно утомляют, расслабляют, снижают работоспособность и провоцируют усталость, беспокойство, за исключением, конечно, вдохновенного общения влюбленных сердец.

4. **Начало разговора.** Беседу любого характера (делового, романтического, дружеского, семейного, бытового, корпоративного и т.д.), следует начинать с приветствия (если звонят в первый раз, обязательно представляются, а уже после излагают цель переговоров и источник информации о номере телефона).

Мобильный телефон выдвигает и дополнительное *требование*: нужно поинтересоваться у адресата, удобно ли ему говорить в данный момент (что, согласно исследованиям, довольно часто делают заботливые женщины, и забывают сконцентрированные на своих проблемах мужчины).

Если говорить собеседнику неудобно – следует перезвонить в указанное время. Мобильный этикет гласит, что почетное право перезванивать и заканчивать разговор принадлежит звонящему. Однако, если тот, кому вы звоните, обещает сам перезвонить, как только освободится, отдайте ему инициативу.

Если абонент может с Вами побеседовать в данный момент, но не знает, что у вас к нему очень длинный разговор, следует узнать, сколько времени он сможет уделить сейчас общению с вами по мобильному телефону.

5. **Обстоятельства разговора.** Чтобы поговорить по мобильному телефону, надо отойти от других людей на расстояние не менее пяти метров. Если нет такой возможности, лучше перезвонить позже. Не следует беседовать по сотовому телефону в переполненном транспорте, подземном переходе, тоннеле. Согласно правилам хорошего тона, вы можете поднять трубку в переполненном помещении, но начинать разговор со звонящим следует только по выходе из людного места. Причем даже лучше принять звонок, чем заставлять окружающих слушать мелодию вызова. Оптимальный вариант в том случае, когда вы не можете ответить на звонок, это написание СМС, содержащего объяснение причины пропуска звонка и обещание перезвонить позже.

Если обстоятельства вынуждают беседовать по телефону в каком-либо людном месте, старайтесь говорить вполголоса, так, чтобы не привлекать к себе внимания и не беспокоить окружающих.

6. **Беззвучный режим и отключение телефона.** В некоторых ситуациях необходимо выключать мобильный телефон или переводить его в беззвучный режим.

В частности, следует выключать звуковой сигнал сотового, когда вы находитесь на деловых переговорах, совещаниях и т.п. Если дело, по которому вам звонят, не терпит отлагательств, предупредите присутствующих ещё до начала переговоров, о том, что вам должны позвонить по важному делу, а когда получите звонок, извинитесь и выйдите поговорить в коридор.

Во время занятий в школе, вузе, на факультативных секциях (спорт, иностранные языки, виды искусств, репетиторство и т.д.), в течение спектакля, фильма, выставки, конференции, трапезы в кафе, ресторане, ради общего блага желательно мобильный телефон переводить также в беззвучный режим или отключать совсем.

Выключать мобильный следует в самолете, в больнице, дабы он не повлиял на работу оборудования. Кроме того, следует отключать сотовый телефон *перед входом в церковь* – этого требуют культурные и этические нормы. Вообще, выключайте мобильный везде, где увидите табличку с настоятельной просьбой сделать это. Если вам срочно надо с кем-то связаться, покиньте зону запрета на звонки сотового телефона.

7. Мобильный телефон в поездке. Категорически запрещено в целях всеобщей безопасности (физической и психологической) вести переговоры по мобильному телефону водителю за рулем.

Если во время поездки за рулем автомобиля вам необходимо всегда находиться на связи, то используйте гарнитуру hands-free (свободные руки). Хотя и в этом случае ваше внимание значительно рассеивается.

Не желательно разговаривать по телефону в дальних поездках на автобусе, поезде, корабле и перелетах, это может нарушить личное пространство попутчиков.

8. Переговоры по сотовому телефону в присутствии собеседника. Если в рамках делового randevu, приятельской встречи или романтического свидания у вас звонит телефон, то надо спросить разрешения у собеседника ответить на звонок или сообщение и извиниться за неожиданное, но вынужденное прерывание беседы.

9. Пропущенные звонки. Не стоит ни начинать, ни заканчивать беседу обвинениями собеседника в том, что он (она) сразу не ответил на звонок или не перезвонил. Вежливый человек, обычно, сам считает нужным деликатно объяснить причину не принятых вызовов [27].

Если на ваш звонок не ответили, не спешите звонить повторно. Тот, кому пытались дозвониться, должен заметить пропущенный вызов на своем сотовом телефоне и перезвонить в течение двух часов. Возможно, он не может ответить или перезвонить сразу же. В том случае если вам не перезвонили, спустя 2 часа мобильный этикет позволяет совершить повторную попытку дозвониться.

Что касается СМС, то их можно отправлять в любое время дня и ночи. Забота о том, чтобы данные сообщения не потревожили абонента – дело

самого абонента: если не хочет, чтобы его беспокоили СМС в определенное время, пусть выключит телефон. Потом включит и все прочтет.

10. **Сигналы звонка.** Из уважения к окружающим желательно ставить на вызов позитивные мелодии, которые не вызывают агрессии, апатии, возмущения, презрения и т.д. Этикет запрещает использовать рингтоны (сигналы вызова), содержащие нецензурную лексику, нетолерантные выражения и прочие высказывания, способные оказаться обидными и оскорбительными для других людей.

11. **Мобильные запреты.** Мобильный этикет строго-настрога запрещает просматривать списки звонков в чужих телефонах и читать СМС, адресованные другим людям. Данное правило распространяется даже на самых близких друг другу людей: мать не может копаться в телефоне сына, муж – в телефоне жены и т.п.

Мобильный этикет запрещает также звонить с чужого номера без согласия на то его владельца. Нельзя давать кому-либо номера чужих мобильных телефонов без разрешения их владельцев.

Нельзя фотографировать или снимать людей на камеру мобильного телефона без их согласия. Аналогично ситуация обстоит и с диктофоном на сотовом.

Мобильный этикет запрещает долго молчать в трубку. Когда собеседник произносит длинный монолог, вам следует как-то реагировать на его слова, демонстрировать свою заинтересованность.

Нельзя затягивать беседу, тратя свое время и время абонента на пустую и бессмысленную болтовню.

Резко прерывать разговор мобильный этикет категорически запрещает.

Разговаривая по мобильному телефону нельзя злиться, высказывать свою усталость или недовольство. Лучше улыбаться, общаясь по телефону.

Этикет запрещает совмещать разговор по мобильному телефону с какими-либо другими делами.

Нельзя уклоняться от темы разговора. Не следует резко перескакивать с одной темы на другую во время общения по мобильному телефону [26].

12. **Завершение разговора.** В завершение общения мобильный этикет советует звонящему *выразить благодарность* собеседнику за то, что тот смог уделить ему время и предоставил важные сведения, и закончить разговор. А вот трубку после прощания первым по возможности лучше пусть положит тот, кому звонили, чтобы не сложилось впечатление, что звонивший самовольно оборвал разговор.

Таким образом, основные правила общения по мобильному телефону достаточно просты и направлены на обеспечение физического и психологического комфорта всех пользователей сотовой связи, а также предотвращение ограничения персональной свободы и нарушения личного пространства [27].

Вопросы и задания

1. Какие отличительные особенности от очной беседы имеет телефонный разговор?
2. Назовите общие правила телефонного разговора.
3. По какому сценарию лучше построить телефонный разговор, если его цель заинтересовать собеседника предлагаемыми товарами или услугами?
4. Какие правила следует соблюдать, отвечая на телефонный звонок?
5. Какие отзывы более предпочтительны при деловом телефонном звонке?
6. Прокомментируйте свое поведение, если вы получили входящий звонок. На какие моменты вам надо обратить внимание?
7. Как следует себя вести, если вашу очную деловую беседу прерывает телефонный звонок?
8. На какие вопросы вы должны дать себе ответ перед набором телефонного номера, если собираетесь позвонить деловому партнеру?
9. Каких правил следует придерживаться, если вы звоните собеседнику?
10. Как определить наиболее подходящее время для телефонного звонка?
11. Какого типа сообщение рекомендуется оставлять на автоответчике?
12. Вы собираетесь позвонить в организацию, являющуюся вашим потенциальным поставщиком сырьевых материалов, с целью выяснить насколько может быть выгодно ваше сотрудничество. Составьте план вашего телефонного разговора.
13. Каковы особенности этикета в случае звонка на мобильный телефон?
14. Какие существуют запреты при использовании мобильного телефона?
15. Составьте три варианта представления по телефону: подробный, короткий и суперкороткий.
Например:
 - *Добрый день! Федор Офигенников, фирма «Деловая швабра», поставщик офисной копировальной и печатной техники и расходных материалов к ней, канцелярских принадлежностей и хозтоваров.*
 - *Добрый день! Федор Офигенников, фирма «Деловая швабра», офисные хозтовары и техника, расходные материалы и канцелярские принадлежности.*
 - *Добрый день! Федор Офигенников, «Деловая швабра», расходные материалы и канцелярка.*
16. Напишите три варианта вопроса на уточнение удобного клиенту временного регламента телефонной беседы.
Например:
 - *Могу ли я занять Ваши три минуты?*

- Есть ли у Вас несколько минут для меня?

- Удобно ли Вам сейчас говорить?

17. Напишите три фразы, которые помогут в разговоре с клиентом проявить свою осведомленность о его делах.

Например:

- Вы известны как одна из крупнейших компаний на своем рынке...

- Мы с вами еще не сотрудничаем, но для нас было бы большой честью работать с Вами...

- Вчера о вас опять писали в газетах, и мы с сожалением подумали, что не являемся вашим партнером...

18. Определите для себя задачу-максимум и задачу-минимум для телефонного звонка. Сформулируйте три варианта – как может для клиента звучать цель вашего обращения.

Например:

- Мы оказываем услуги в области подбора и развития персонала, и я звоню, чтобы определить, насколько мы с вами друг другу можем быть интересны.

- Наша компания занимается офисной техникой: ее обслуживанием, ремонтом, расходными материалами, бумагой и вообще всем, что связано с копированием и печатью. И я звоню Вам, чтобы предложить сотрудничество в этой области.

- Наша фабрика производит различную бакалейную продукцию, и я бы хотел обсудить с вами, насколько вам было бы выгодно продавать ее.

4.5. Самопрезентация

«Даже если свет в зале погас, слайд-проектор взорвался, и даже самые смешные ваши истории не вызывают у публики ни малейшей улыбки, – смело пробивайтесь вперед. Не теряйтесь. Не сдавайтесь. Не ослабляйте напора. Тех, кто останется в живых, нередко ждет оvação».

Рон Хофф

4.5.1. Понятие «самопрезентация»

Самопрезентация – это умение эффектно и выигрышно подавать себя в различных ситуациях, индивидуальный стиль общения, неповторимый образ, который не только нравится самому себе, но привлекателен для окружающих.

Самопрезентация – это управление впечатлением, которое оратор производит на аудиторию с целью влияния на нее [28].

Для эффективной самопрезентации желательно обладать «харизмой» (дословно с древнегреческого оно означает *притягивать к себе внимание*).

Слово «харизма» восходит к слову «хариты». В древнегреческой мифологии – это три богини красоты и изящества. То есть, быть харизматичным значит, уметь производить успешную самопрезентацию, притягивать и удерживать внимание.

Важно, что самопрезентация происходит всегда, независимо от того, прилагает ли человек к этому сознательные усилия.

Например, два сотрудника собираются выступить на конференции. Один надевает лучший дорогой деловой костюм, белую рубашку, модный галстук, другой – джинсы и старый свитер. Самопрезентацию производят оба! Первый демонстрирует статус, престиж, уважение, второй – независимость, наивность, самостоятельность.

Чаще всего мы не можем оценивать себя объективно. Много из того, что мы считаем важным в своей внешности, порой остается незамеченным другими людьми, в то время как редко видимые нами детали, к примеру, выражение лица и язык тела, становятся источниками своеобразных сигналов, которые принимаются и оцениваются нашими деловыми партнерами. Вот почему каждому деловому человеку нужно владеть искусством создания положительного имиджа, а следовательно, искусством самопрезентации, которая такой имидж и может сформировать.

Имидж оратора особенно важен, поскольку он формирует готовность слушателей действовать тем или иным образом.

Например, представьте, что происходит выступление двух ораторов перед аудиторией.

Цель: в результате выступления аудитория должна совершить необходимые оратору действия – проголосовать, купить, прийти, принять решение, утвердить план и т.п.

Первый оратор производит такую самопрезентацию: появляется перед аудиторией точно в условленное время, начинает минуту в минуту, одет современно, в деловом стиле, владеет правильной русской речью, говорит доходчиво.

Другой оратор – опаздывает, на глазах аудитории пьет таблетки, выглядит неопрятно, притоптывает ногами, вертит в руках листы с текстом, редко смотрит в глаза слушателям, злоупотребляет словами-паразитами.

Очевидно, что первый оратор скорее вызовет интерес и доверие, чем второй и ему проще будет побудить аудиторию к нужным действиям.

4.5.2. Виды самопрезентации

Выделяют два основных вида самопрезентации: *природная* и *искусственная*.

Природная самопрезентация свойственна всем людям без исключения, причём она приобретается человеком с рождения. Уже с младенчества человек имеет определенную оценку в глазах окружающих: «Какой спокойный ребёнок!», «Какая темпераментная девочка», «У малыша, видно, семь пядей во лбу». Ещё не подозревая того, человек с ранних лет начинает собирать «мозаику» своего образа. Всё это происходит естественно, без обдумываний и прогнозирований.

Главный недостаток природной самопрезентации – это то, что человек не может контролировать и корректировать процесс в рамках именно этой презентации. То есть, мы не выбираем, положительной ли будет наша природная самопрезентация, или же она будет носить негативный окрас. Можно описать этот процесс как бездумную, неконтролируемую личностью презентацию самого себя.

Искусственной самопрезентация – завоевание лояльности со стороны людей, значимых для презентуемого. Другими словами, для того, чтобы завоевать расположение важных для нас людей (и не имеет значение, важны они в данной конкретной ситуации или же всегда имеют значимость для нас), мы пытаемся произвести на них положительное впечатление.

Представим такую ситуацию – наша природная самопрезентация весьма не выигрышно выглядит в глазах значимых для нас персон. Соперить с природой бесполезно или же очень трудно, а вот искусственно ее завуалировать – реально. Для этого, и не только, существует искусственная самопрезентация [29].

4.5.3. Первое впечатление в самопрезентации

Впечатление – образ, отражение, след, воздействие, влияние, эффект [12]. Хочет человек или нет, первое впечатление в процессе общения формируется всегда.

Аксиома публичного выступления гласит: *у оратора никогда не будет второго случая произвести первое впечатление.*

Народная мудрость утверждает: *как придешь, так и прослышешь.*

Первое впечатление содержит эмоциональный и оценочный компоненты.

Исследования показывают, что всего четыре секунды нужно для того, чтобы произвести на партнера первое впечатление, и если вдруг оно оказалось негативным, то понадобится четыре года, чтобы изменить ситуацию, продемонстрировать себя в лучшем свете, вызвать симпатию [30].

Но при этом, исследования подтверждают, что в 75 % случаев первое впечатление оказывается верным [28].

При формировании первого впечатления обычно фиксируются:

- внешний облик;
- экспрессия, внешняя выразительность;
- выполняемые действия;
- предполагаемые качества личности.

Человеку имеет смысл специально продумывать, как будет формироваться первое впечатление о нем, какие акценты уместно расставить в момент самопрезентации.

Следует учитывать что, при формировании первого впечатления существует **«эффект ореола»**, который приводит к ошибкам социального восприятия.

Первый тип ошибок – ошибки неравенства: люди склонны переоценивать различные качества тех, кто превосходит их по какому-то параметру, существенному для них.

Известны эксперименты Алексея Бодалева, демонстрирующие ошибки неравенства [31].

Двум группам взрослых людей предлагали описать человека по одной фотографии. Одной группе сказали, что это портрет героя, а другой – преступника. В зависимости от предлагаемого статуса человека изменялись и описания.

Вот описания преступника: «Этот зверюга что-то хочет понять, умно смотрит и без отрыва. Стандартный бандитский подбородок, мешки под глазами, массивная фигура... Человек опустившийся, озлобленный, неопрятно одетый, непричесанный. Очень злой взгляд».

Вот описание по той же фотографии героя: «Молодой человек 25-30 лет. Лицо волевое, мужественное, с правильными чертами. Взгляд очень выразительный. Волосы всклокочены, не брит, видимо, это герой какой-то схватки, хотя у него и не военная форма. Глаза – ничего не боящиеся. Губы сжаты, чувствуется душевная сила и стойкость. Выражение лица гордое».

Второй тип ошибок – ошибки, связанные с внешней привлекательностью: нравится человек внешне или нет. Если нравится (внешне), то о нем складывается мнение как о хорошем, умном, интересном человеке, переоцениваются многие его данные.

Проводились психологические эксперименты: две группы учителей получали одно и то же дело ученика с весьма подробной информацией о нем. Но одной группе к делу дали заведомо привлекательную фотографию, а другой – непривлекательную. Просили оценить уровень интеллекта, характер, отношения со сверстниками, планы на будущее и многое другое. Привлекательному ученику учителя приписывали: высокий уровень интеллекта, отличный характер, высокий статус среди сверстников, блестящие перспективы и прочее, то есть переоценивали его по всем параметрам.

В то же время непривлекательный ученик был отрицательно оценен по всем параметрам [32].

Чем привлекательнее внешне для нас человек, тем более мы переоцениваем его по другим невидимым пока для нас качествам. Если же человек непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Третий тип ошибок – ошибки, образующиеся под действием фактора отношения к нам. Этот фактор действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, кто относится к нам плохо.

Известны следующие исследования Роберта Нисбета и Теренса Вильсона. Студенты общались с новым преподавателем. С одной группой студентов преподаватель вел себя тепло, доброжелательно, с другой – отстраненно, холодно, подчеркивал социальную дистанцию. Студентов просили оценить преподавателя по разным параметрам, в том числе и по профессиональным знаниям. Те студенты, с которыми преподаватель был доброжелателен, оценили его гораздо лучше, чем те, с которыми он был холоден [32].

Три названных вида ошибок социального восприятия при формировании первого впечатления называются «эффектом ореола». «Эффект ореола» проявляется в том, что при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное – к недооценке незнакомого человека.

Очевидно, что выступающий, рассчитывающий сформировать у публики благоприятное впечатление, может воспользоваться этими ошибками восприятия для реализации правильной, то есть работающей на него цели, самопрезентации.

4.5.4. Внешний вид в самопрезентации

Известная поговорка «По одежке встречают...» актуальна и сегодня. На 90 % то, как нас воспринимает клиент, коллега, аудитория, относится к одежке. Выбирая одежду, мы демонстрируем свой вкус, индивидуальность и отношение к остальному человечеству.

Одежда – своеобразная визитная карточка человека. Оформление внешности (одежда, прическа, аксессуары) можно сравнить с оформлением витрины. Например, мы идем по улице и видим разные витрины магазинов. Одна витрина оформлена стильно и модно, другая выглядит серо и неприметно, третья – заброшенная и отталкивающая. Куда нам захочется зайти?

Наука «психология одежды» рассматривает оформление внешности как многомерную информацию о личности. Одежда говорит без слов.

«Платье и облачает, и разоблачает человека», гласит афоризм.

Примечательно, что дословно с латыни слово «костюм» означает «образ жизни».

Одежда в процессе общения с людьми выполняет *три функции*:
презентационную;
регуляторную;
информационную.

При формировании первого впечатления об ораторе одежда всегда фиксируется аудиторией как знак привлекательности или непривлекательности. Правильно одеться с позиции психологии восприятия значит грамотно управлять самопрезентацией.

Исследования в области психологии одежды показали, что если женщина-оратор одета в деловом стиле, то публика автоматически приписывает ей следующие качества:
критичная;
серьезная;
уверенная;
тактичная;
умная;
трудолюбивая;
организованная.

Одеваясь так же, как другие, мы показываем, к какой общности людей себя относим. Решив одеться индивидуально, мы порой не вписываемся в общепринятые нормы.

«Хорошо одетый человек – это тот, на чью одежду не обращают внимания».

Сомерсет Моэм

Некоторые цвета и рисунки тканей, блестящий металл в украшениях и оправках очков, грим ярких тонов вызывают нежелательный эффект, называемый *визуальной вибрацией*. Собираясь куда-либо, нужно очень точно оценить ту обстановку, которая нас ожидает, и предугадать впечатление,

которое мы можем произвести. То есть, выбор одежды должен соответствовать ситуации и аудитории. При этом, не обязательно облачаться в дорогие костюмы, но очень важно выглядеть опрятным. Аккуратность в одежде очень часто ассоциируется с опрятностью в делах. Важно также продемонстрировать ухоженность. Волосы, руки и запах составляют немаловажную часть нашего общего образа.

Что в одежде наиболее информативно?

Цена. Восприятие цены складывается из трех факторов: качество одежды, дефицитность, модность.

Силуэт. Чем больше силуэт одежды человека приближен по форме к вытянутому прямоугольнику, тем выше его статус в глазах воспринимающих. Такому силуэту соответствует одежда делового стиля.

Цвет. В российской традиции ахроматические цвета: черный, белый, серый – поднимают статус. Подходят также «цвета экологии» – цвет земли, песка, глины, воды, неярких цветков растений и др.

4.5.5. Установление контакта и знакомство

Контакт – это начало взаимодействия двух партнеров или оратора и аудитории.

Для установления контакта с деловым партнером при самопрезентации специалисты по проблемам общения рекомендуют следующие приемы:

- улыбка, доброжелательный взгляд;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;
- обращение к партнеру по имени и отчеству, с этой целью – представление, знакомство, обмен визитными карточками;
- проявление дружеского расположения, использование для этого шутки, юмора, комплиментов, видимого участия;
- подчеркивание значимости партнера, фирмы, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- подчеркивание общности с партнером, поиск взаимных интересов, выяснение позиций, мнений, связанных с актуальными событиями;
- предоставление партнеру возможности почувствовать свое превосходство над вами.

Д. Карнеги отмечает, что любой человек может быть в какой-то сфере более компетентным, чем вы. Поэтому ваше открытое признание в этом способствует установлению эффективного контакта, так как дает возможность партнеру почувствовать свою значимость.

Дипломат Янош Нергеш вспоминает ситуацию, которая возникла у него в 70-х годах XX века, когда он вел за рубежом переговоры об экспорте текстиля и имел дело с представительницей

соответствующего промышленного министерства, которая, как было известно, всеми средствами хотела исключить импорт текстиля.

«Моей задачей было, пишет дипломат, найти у нее понимание. Дама приняла меня в весьма холодном, демонстративно простом рабочем кабинете. Я представился так: «Меня зовут Даниэль, и я нахожусь в клетке со львом. Что мне делать?» Она посмотрела на меня с дружелюбной улыбкой и ответила так: «Молитесь!» Контакт установился в минуту, и беседа с этого момента продолжалась без напряжения...».

В деловой среде принято такое начало знакомства:

- «Разрешите (позвольте) с вами познакомиться!»,
- «Позвольте представиться!» Называются фамилия, имя, отчество.

Называются профессия, должность, место работы (в зависимости от ситуации общения).

Если знакомство предваряет деловые контакты, в которых говорящий уполномочен представлять определенную организацию, следует добавление:

- «Я представляю фирму...»,
- «Я уполномочен вести переговоры от имени...».

Как правило, деловое знакомство предполагает обмен визитными карточками:

- «Позвольте вручить вам мою визитную карточку»,
- «Мои координаты указаны в визитной карточке».

В ответной реплике важно подчеркнуть удовлетворенность по поводу состоявшегося знакомства:

- «Очень приятно!»,
- «Очень рад!»,
- «Очень рад с вами познакомиться...» (возможно, добавление имени-отчества нового знакомого), или: «Мне очень приятно, что мы познакомились...».

После приветствия или знакомства целесообразно задать вопросы о делах, о здоровье, о каком-то событии. У деловых людей иногда возникают сомнения по поводу того, сколько вопросов необходимо задать или насколько подробными могут быть ответы. В деловом общении партнеру сообщается такое количество информации, которое необходимо для достижения цели общения. В условиях самопрезентации партнер демонстрирует столько знаков внимания, сколько уместно в конкретной ситуации (беседа по проблеме или беседа-найм). Более уместны ответы краткие и нейтральные, например, на вопрос «Как дела?» следуют ответы: «Не могу пожаловаться», «Хорошо», «Нормально». В ответ нужно задать один-два аналогичных вопроса.

В случае публичного выступления оратору необходимо сначала установить визуальный контакт с аудиторией, неспешно переводя взгляд от одного человека к другому. Взгляд при этом должен быть доброжелательным и сопровождаться приветливой улыбкой. Далее, должно следовать приветствие. Знакомство включает и личное представление, и представление фирмы, структурного подразделения или коллектива, в которых оратор работает.

В начале публичного выступления можно сказать аудитории комплимент, например: «Я рад, что мне представилась возможность выступить перед такими специалистами, как вы», «Выступать перед вами – большая честь для меня» и проч.

4.5.6. Деловой этикет оратора

Деловой этикет является инструментом самопрезентации. Деловые манеры оратора можно рассматривать как инструмент построения отношений с аудиторией. Соблюдение оратором правил делового этикета – сигнал для публики о том, что она значима, важна, уважаема. Хорошие деловые манеры оратора в публичном выступлении всегда замечаются аудиторией. Они проявляются в том, как он обращается со временем. Деловой этикет подразумевает, что начинать и заканчивать выступление необходимо вовремя, минута в минуту. В этом проявляется уважение к присутствующим. Четкое определение темы, плана и регламента выступления в начале – также составляющая хороших деловых манер оратора. Специально отведенное время для ответов на вопросы публики, например в завершении выступления или после каждой логической части, также абсолютно необходимо. Умение отвечать на вопросы, реагировать на замечания, несогласия слушателей – также показатель мастерства и общей культуры собеседника.

Комплименты аудитории – часть этикетной культуры.

Этикет внешнего вида выступающего подразумевает ухоженность, то есть безупречность в каждой детали внешнего вида: аккуратная прическа, невызывающая одежда, начищенная обувь, ухоженные руки, здоровый внешний вид и т.п. Во внешнем виде оратора также важна мера, ничего не должно быть «слишком», если только отсутствие меры не является способом запомниться аудитории.

Деловой этикет регламентирует специфику речи говорящего: стилистика речи, подбор выражений, выбор примеров и прочего зависят от особенностей аудитории. Понятно, что с разными целевыми группами необходимо говорить «на разных языках». В то же время, если говорить о деловых коммуникациях, то здесь одобряется правильный литературный язык. Грамотная речь свидетельствует об уровне образованности и общей культуры выступающего и буквально выдает его происхождение и историю жизни.

При подготовке выступления необходимо придерживаться следующих советов:

- продумывайте свою речь, избегайте от жаргонизмов, слов – паразитов и сленга, от профессиональных терминов;
- постарайтесь убрать из своей речи отрицательные слова и высказывания. Ваш образ должен содержать только позитив.

Например, рассказ девушки о себе: «Я не очень хорошо знаю английский, его плохо давали в школе и в университете, потом я пошла на курсы, но так их и не закончила». Даже горькую правду надо уметь подать. Представьте такой ответ девушки: «Я знаю английский язык на уровне pre-intermediate, я изучала его в школе и университете, потом год ходила на курсы». Информация не изменилась, зато изменилось наше восприятие, теперь мы оцениваем ее знания значительно выше, хотя она и не погрешила против истины;

– но иногда без «не» все же не обойтись. Положительный образ создается тогда, когда людям комфортно с вами общаться. Постарайтесь ввести в свою речь «Я-высказывания». Вместо, «Вы меня не правильно поняли», лучше сказать: «Я, наверное, не совсем точно объяснил Вам суть дела». Первое высказывание может восприниматься собеседником как выпад в его сторону, в ответ на который последует, скорее всего, отрицательная реакция. В результате можно потерять возможность разъяснить нужный аспект дела, ведь никто не любит признавать свои ошибки. Употребив «Я-высказывание», вы получите внимательного и расположенного к вам слушателя [33].

4.5.7. Невербальная коммуникация в процессе самопрезентации

Важным в самопрезентации считается язык тела. Очень много информации о человеке можно почерпнуть, исходя из невербальных сигналов: мимики, жестов, телодвижений. То, как вы открываете дверь, держите осанку, садитесь на стул, скажут окружающим о вас очень много. Грамотный собеседник по вашей позе всегда сумеет определить, говорите вы правду или лукавите, мандражируете или ведете себя нагло, готовы к действию или вам все надоело.

Для того чтобы научиться правильно держаться необходимы репетиции перед зеркалом, правильное дыхание и внутреннее спокойствие.

Важным в самопрезентации является отсутствие закрытых поз, то есть скрещенных рук и ног. Поза влияет не только на впечатление о человеке, но и на усвоение информации.

А. Пиз в своей книге «Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам» описывает результаты эксперимента, проведенного в одном из американских университетов: «Группу студентов попросили посетить ряд лекций и во время лекций сидеть расслабленно и непринужденно, не закидывая ногу на ногу и не скрещивая рук на груди. Вторая группа студентов слушала эти же лекции, но только их просили сидеть в закрытой позе, со скрещенными на груди руками и нога на ногу. В конце лекций был проведен тест на усвоение и запоминание материала, а также регистрировалось отношение студентов к лектору. Результаты показали, что вторая группа усвоила информации на 38 % меньше, чем первая. А также мнение о лекторе и самой лекции у второй группы было более критическим» [7].

Если Вы видите, что Ваш собеседник «закрылся» (к примеру, скрестил руки на груди), необходимо незаметно помочь ему сменить позу: вручить ему что-то, пожать ему руку или применить метод, известный в НЛП (нейролингвистическое программирование) как «ведение собеседника». Метод «ведения» заключается в том, что сначала вы «отзеркаливаете» позу оппонента, подстраиваетесь под его дыхание и манеру речи. Затем медленно меняете позу на открытую, собеседник должен неосознанно повторить ваши действия, если этого не произошло, можно повторить данные действия еще раз.

Если ваша самопрезентация должна состояться на собеседовании при устройстве на работу или при деловом контакте с партнером, то следует учесть советы психолога Элери Сэмпсон, который советует проанализировать особенности своего поведения на основе ответов на следующие вопросы:

- Как вы используете свою улыбку?
- Стоите (или сидите) ли вы прямо?
- Есть ли у вас зрительный контакт с собеседником?
- Не выглядите ли вы нервным?
- Как вы используете свои руки?
- Как вы входите в комнату?
- Является ли ваше рукопожатие сильным и деловым?
- Стоите ли вы слишком близко или слишком далеко к людям, когда говорите с ними?
- Дотрагиваетесь ли вы до человека, когда говорите с ним?

Положительные сигналы, если вы во время беседы:

- сидите (стоите) прямо, немного подавшись вперед, с выражением настоящего интереса;
- во время разговора спокойно и уверенно смотрите на говорящего;
- фиксируете на бумаге ключевые моменты разговора;
- когда слушаете, имеете «открытую позу»: руки на столе, ладони вытянуты вперед;

- используете «открытые жесты»: руки открыты или подняты вверх, словно вы растолковываете какую-то мысль своим коллегам;
 - улыбаетесь и шутите, чтобы снизить напряжение.
- Отрицательные сигналы**, если вы:
- ерзаете на стуле;
 - смотрите не на говорящего, а разглядываете потолок или вывески за окном;
 - чертите бессмысленные линии;
 - отворачиваетесь от собеседника и избегаете встречаться с ним взглядом;
 - скрещиваете руки на груди и закладываете ногу за ногу (защитная поза);
 - используете закрытые, угрожающие жесты, например, машете указательным пальцем, чтобы отстоять свое мнение;
 - сидите с безучастным видом, ворчите или скептически ухмыляетесь [29].

4.5.8. Алгоритм самопрезентации

Существует множество методов самопрезентации, но выбирать их нужно, не отходя от чёткого алгоритма:

- 1) анализ потенциальной аудитории, на которую направлен процесс самопрезентации;
- 2) выстраивание, основываясь на первом этапе, стратегии вербального и невербального проявления собственной личности в соответствии с местом самопрезентации и временным промежутком её реализации;
- 3) контроль и корректировка своих действий в соответствии с ситуацией;
- 4) реализация искусственной самопрезентации независимо от природной [29].

Для успешной самопрезентации необходима уверенность в себе, поскольку не уверенный в себе человек сомневается в своих возможностях, долго думает, критически относится к информации, получаемой от других.

Уверенность приходит не сразу, для этого нужны годы и множество успешных ситуаций. Совершенно очевидно при этом, что уверенность усиливается, когда вы чувствуете себя профессионально компетентным, занимаетесь делом, адекватным вашим возможностям и интересам, четко знаете свои цели, планируете их реализацию. *Для развития уверенности в себе* рекомендуется делать следующее:

- *перестаньте критиковать самого себя*. Самокритика чаще всего деструктивна. Любите себя. Не выставляйте напоказ свои недостатки. Принимайте комплименты как должное, просто говорите «Спасибо»;

– *перестаньте жаловаться*. Самокопание и самобичевание, как правило, проблем не решают, а публичные рассказы о своей несостоятельности вызывают у окружающих раздражение. Научитесь себя уважать. По деловому преодолевайте трудности. Ищите пути решения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению;

– *займитесь физической формой*. Старайтесь больше расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях «А что если...?» Решайте проблемы по очереди и конструктивно;

– *будьте независимы*. Не рассчитывайте на то, что другие помогут вам стать счастливым. В работе будьте самодостаточными. Контролируйте свои эмоции;

– *вырабатывайте позитивный взгляд*. Оптимизируйте любую ситуацию. Если вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с «не». Он принимает только позитивную информацию. Вместо того чтобы говорить самому себе, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы [34].

4.5.9. Типы эффективных деловых партнеров

Чтобы окружающие воспринимали вас положительно в процессе самопрезентации нужно создавать образ эффективного делового партнера. Выделяют следующие *типы деловых партнеров*, с которыми большинству людей приятно общаться и вести дела.

Позитивный тип. Деловой человек позитивного типа воспринимает жизнь, главным образом, положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствования своей личности, достижения зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

Респектабельный тип. Деловой человек респектабельного типа пользуется у окружающих людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Он постоянно совершенствует профессиональные знания и умения, так как знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Воздействие респектабельного делового партнера базируется на его человечности, общей эрудиции, соответствующей современному уровню знаний, и на чувстве справедливости.

Оптимальный тип. Деловой человек, оптимального типа – эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Такие люди живут сознательно и целеустремленно. Они систематически анализируют свои жизненные цели и согласовывают их со своим партнером, начальником, членами семьи. Они рационально организуют свой рабочий день и тем самым положительно влияют на свою жизнь.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе, открытого человека принимают в любых деловых кругах, адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того – к нему прислушиваются, его советам следуют.

4.5.10. Самопрезентация на собеседовании

Собеседование – это наилучший способ продемонстрировать работодателю свои лучшие качества. Собеседование – более гибкая форма проверки работника, чем, например, анкетирование или тестирование. Необходимо использовать эту гибкость с пользой для себя.

Один из лучших способов снизить волнение – хорошо подготовиться к собеседованию. Узнайте о компании, в которую собираетесь устраиваться. Проведите пару тренировочных занятий с друзьями. Пусть они сыграют роль «злых работодателей».

Для успешного прохождения собеседования нужно объективно оценить свои сильные и слабые стороны. Продумать, как наиболее выгодно рассказать о своих достоинствах и как отметить свои недостатки, чтобы они не выглядели слишком отталкивающими, а может быть даже показались работодателю весьма симпатичными.

Очень многие кандидаты забывают старую истину, что лучший экспромт – это заранее подготовленный экспромт.

«Требуется более трех недель подготовки, чтобы выдать хорошую речь экспромтом». Марк Твен

Список вопросов, наиболее часто задаваемых на собеседовании, не так велик. Совсем не трудно заранее подготовить ответы на них, чтобы во время интервью чувствовать себя спокойно и уверенно.

Наиболее часто задаваемые на собеседовании вопросы:

Расскажите немного о себе. Как вы могли бы описать самого себя?

Расскажите о вашем последнем месте работы (о бывшем начальнике).

Причина увольнения с предыдущего места работы.

Что вы знаете о нашей компании? Что вас привлекает в нашей компании?

Почему вы хотите работать именно у нас?

Какое отношение ваше образование или трудовой опыт имеют к данной работе? Чем вы сможете быть полезны нашей фирме?

Каковы ваши сильные стороны? Ваши главные недостатки?

Какого типа работу вы больше всего любите (не любите) выполнять?

Что вам нравилось больше всего, а что меньше всего на Вашей прежней работе? Какова была ваша самая серьезная ошибка на прежней работе?

Каковы ваши интересы вне работы?

Каковы ваши цели в жизни? Как вы планируете их достичь?

Что бы вы хотели изменить в своем прошлом?

На какую зарплату вы рассчитываете?

Что вы будете делать, если... (далее обычно следует описание какой-либо критической ситуации из вашей деятельности)? [29].

Иногда вы можете столкнуться с неожиданными и внешне безобидными вопросами, например: «Что вы делали вчера вечером?». Таким образом, возможно, хотят узнать ваш стиль жизни, и как вы проводите свое время.

Вопросы, которые можно задать работодателю во время собеседования:

Как будет примерно выглядеть мой рабочий день?

Кому я непосредственно буду подчиняться? Могу ли я с ним встретиться?

Будет ли кто-то в подчинении у меня? Можно ли мне с ними встретиться?

Почему это место оставил прежний работник?

Насколько важна эта работа для фирмы?

В чем заключается главная проблема этой работы?

Какие имеются возможности для служебного и профессионального роста? [29].

Вопросы и задания

1. Что такое «самопрезентация» и зачем она нужна?
2. Что общего в понятиях «самопрезентация» и «имидж», и чем они различаются?
3. Каковы виды самопрезентации? Прокомментируйте понятия «природная» и «искусственная» самопрезентации.
4. Какие особенности человека влияют на формирование первого впечатления? На что вам необходимо обратить внимание, чтобы сформировать благоприятное впечатление на собеседника?
5. Что такое «эффект ореола» и к каким ошибкам социального восприятия он приводит в процессе формирования первого впечатления?
6. Какие приемы установления контакта можно использовать при самопрезентации?
7. Как осуществить знакомство? Как представиться?
8. Какую информацию можно узнать по внешности оратора?

9. Какое значение для самопрезентации имеет одежда?
10. На какие правила делового этикета необходимо обратить внимание при самопрезентации?
11. Что такое «невербальная коммуникация»?
12. Какие невербальные сигналы являются положительными, а какие отрицательными при самопрезентации?
13. Вы собираетесь представиться участникам международной научной конференции или совершенно незнакомой аудитории с целью заинтересовать их своей персоной. Проведите с этой целью самопрезентацию с учетом предлагаемого алгоритма.
14. Как развивать уверенность в себе?
15. Каковы характеристики позитивного типа делового партнера?
16. Чем отличается респектабельный тип делового партнера?
17. Чем отличается оптимально настроенный тип делового партнера?
18. Каковы правила самопрезентации на собеседовании?
19. Подберите себе партнера, который сыграет роль «злобного работодателя», и разыграйте самопрезентацию на собеседовании.
20. Сколько потенциальных помех вы могли бы предусмотреть, если бы вам пришлось проводить презентацию в той комнате (поезде, самолете, в саду и пр.), где вы сейчас находитесь?
21. Можно ли превратить провал в успех? Что вы об этом думаете?
22. Если вы пришли на презентацию как член маленькой группы, что мог бы сделать, на ваш взгляд, ведущий, чтобы вы чувствовали себя комфортнее?

4.6. Презентация

*Я слышу – и я забываю, я вижу –
и я помню, я делаю – и я понимаю.*
Конфуций

4.6.1. Понятие и цели презентации

Под **презентацией** обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории какой-то еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

Презентация является непременным атрибутом становления фирмы, ее утверждения на внутреннем и международном рынках. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и

привлечь внимание к своей фирме, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием со стороны общественности презентуемому новшеству. Как правило, общественность на презентации представляют *пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций*. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

Предметом презентации может быть любой товар, услуга, идея, инновационная структура, эффективная технология и т.д.

4.6.2. Подготовка к презентации

1. Для презентации необходимо *спланировать краткие выступления авторов, создателей новшества, специалистов, которые могут о нем профессионально рассказать*, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики предлагаемого товара или услуги.

2. В целях демонстрации товара или услуг *подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы*, другие средства визуализации и информирования.

3. *Готовится специальное извещение о презентации*, которое дается, как правило, через средства массовой информации.

4. Большое значение имеет *выбор ведущего и подготовка его к презентации*. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором профессионал.

Первое впечатление о фирме и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикация, общий эстетический облик ведущего презентации имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Особенно важно с помощью разнообразных невербальных сигналов продемонстрировать энтузиазм и живость: держаться прямо, ходить уверенно, улыбаться, смотреть в глаза деловым партнерам, уверенно пожимать при необходимости руку, жестами акцентировать важные моменты в информации.

Однако более всего влияет на первое впечатление *речь ведущего*. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями. Факты, используемые в презентации, должны быть представлены в определенной логической последовательности.

Важно, как будет говорить ведущий.

Во-первых, нельзя говорить слишком быстро, необходимо произносить приблизительно 120-150 слов в минуту. Как свидетельствуют специалисты, это сделать не слишком просто. На презентациях ведущий может испытывать стресс. А стресс имеет тенденцию ускорять темп речи до 250-

300 слов в минуту. Поэтому надо стараться говорить медленно. Это требует предварительной специальной тренировки или хотя бы репетиции.

Во-вторых, следует избегать монотонности (особенно это свойственно авторам тех или иных технических изобретений: они лучше других знают особенности новшества, но не могут эффективно это продемонстрировать).

На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

В-третьих, во время презентации следует избегать использования в своей речи слов-паразитов («знаете», «так сказать» и пр.) и звуков, типа «м-м-м», «э-э-э».

Для тех потенциальных ведущих, у которых этот дефект речи имеется, можно порекомендовать следующее упражнение: во время отработки будущей речи каждый раз, как только вы произнесете «э-э», «так сказать» и пр., вы должны остановиться, сделать паузу и сказать: «Тьфу». После трех-четырех раз такого самоунижения вы начнете следить за своей речью. Так утверждают профессионалы.

Ведущий должен быть обязательно в хорошей физической форме, иначе, даже сделав все правильно в вербальной и невербальной коммуникации, он все равно произведет негативное впечатление.

Таким образом, во время презентации ведущий должен осуществлять сознательный контроль за образом, который он создает, чтобы произвести хорошее впечатление.

5. *На случай непредвиденных обстоятельств* нужно продумать не только реакцию ведущего, но и *разработать вспомогательные планы и стратегии* на случай отказа от выбранного метода проведения презентации.

6. *Следует подготовить рекламные подарки* – сувениры. Как правило, это недорогие предметы: записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки и т. п. На них наносятся название фирмы, ее визуальные символы, в некоторых случаях – адрес и характер деятельности. Сувениры вручаются всем участникам презентации.

7. *Определяются место и сроки проведения презентации.* Длительность проведения презентации – 1,5-2 часа. Специалисты рекомендуют проводить презентации *после обеда* (после 15.00 часов) с тем, чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет (с 17.00 до 19.00).

8. *Написание сценария и составление подробного плана проведения.* Разработчиком сценария и организатором презентации является менеджер по связям с общественностью (PR), хотя во время презентации он обычно бывает «за кадром». Фирмы, у которых нет такого специалиста, могут пригласить на договорных началах профессионалов по праздничным ситуациям для написания сценария или использовать творческий потенци-

ал своего персонала (как правило, в каждом трудовом коллективе есть люди, способные генерировать идеи и организовывать праздники). Если презентацию проводят руководители фирмы, то их нужно привлекать к разработке замысла презентации и при написании текста для ведущего учитывать их индивидуальные особенности. Однако всегда надо помнить, что личность представляющего товар или услуги является важным условием завоевания заказчиков.

4.6.3. Правила проведения презентации

Обычно открывает и ведет презентацию один из руководителей внешне-экономического отдела фирмы или специально подготовленный ведущий.

Он представляет руководителей всех структур фирмы. Затем (нередко) показывают фильм (10-15 минут).

После фильма делаются сообщения о деятельности фирмы, ее экспортных возможностях или о товаре и услугах, являющихся предметом презентации.

Время на выступления – не более 30 минут.

Оставшееся по регламенту время отводится ответам на вопросы.

Поскольку помещение, где проводится презентация, оформляется плакатами, стендами, витринами, стеллажами с товаром или другим демонстрационным материалом, постольку можно отвечать на вопросы прямо у стендов. Здесь же можно вручить сувениры.

Демонстрация товаров и услуг на презентации является весьма убедительным средством рекламы. Особенно это относится к демонстрации машин, оборудования и приборов, которые могут рассказать возможному покупателю, деловому партнеру, желающему заключить сделку, о достоинствах конструкции, высокой производительности и качестве выпускаемой продукции.

На некоторых презентациях используется прием вовлечения потенциальных партнеров в современные действия. Это может быть, например, предложение об испытании приборов, примерке одежды, передаче материалов на экспертизу и т. д. Когда клиент лично знакомится с товаром, трогает его руками, у него подсознательно растет доверие к фирме и желание приобрести данный товар. Тот же эффект достигается и при визуализации процесса деятельности, например, во многих крупных универсамах и супермаркетах путем телевизионного показа демонстрируется работа того или иного механизма, например, кухонного комбайна или бензокосилки.

Визуальные технические средства делают презентацию более привлекательной, красноречивой, убедительной и достоверной. Особенно важна визуализация на тех презентациях, где аудитория обширна и возможность непосредственных контактов с консультантами и экспертами для многих маловероятна.

На презентации целесообразно вручить каждому приглашенному журналисту «досье для прессы». Обычно туда входят пресс-релиз, подготовленный по случаю презентации, тексты или тезисы выступлений, экспертные или иные оценки презентуемого новшества, фотографии, список лиц (с телефонами), к которым можно обратиться за соответствующими разъяснениями.

Часто по соседству с залом презентации накрывают коктейльный или фуршетный стол. Именно вокруг такого стола создается весьма насыщенное полезной информацией поле, возникает возможность получить ответы на любые вопросы, завязать полезные знакомства.

Очень важно, чтобы при презентации и демонстрации товара не использовалась контраргументация, критические замечания в адрес фирм конкурентов – лучше направить усилия на создание впечатления, что именно ваши предложения решают все проблемы клиента.

Презентация товара при продаже. Презентацию товара при продаже осуществляют продавцы, торговые агенты и представители фирм, выпускающих продукцию. Самыми важными в такой презентации, где общение осуществляется с глазу на глаз с непосредственным покупателем, являются первые пять минут представления предлагаемого товара. Именно они оказывают непосредственное влияние на принятие решения. Этот критический момент – вступление в контакт – имеет настолько важное значение, что его можно считать отдельным этапом презентации.

4.6.4. Типы презентации товаров и услуг

В литературе описано множество способов проведения презентации. Из них наиболее распространенными являются следующие:

- презентация по памяти (или по записи);
- презентация по плану (или по формуле);
- презентация с удовлетворением потребностей;
- презентация с решением проблем (изучение – предложение).

Презентация по памяти. В зарубежных компаниях некоторые менеджеры требуют, чтобы их торговые агенты запоминали заранее подготовленный текст и следовали ему во время презентации. Такой способ наиболее эффективен в тех случаях, когда требуемый продукт часто предлагается небольшим группам потенциальных покупателей. Формулировки текста подготовлены таким образом, что предложение о покупке как бы вытекает само собой.

Презентация по памяти основывается на методе «стимул-реакция». В ходе такой презентации 80-90 % времени говорит торговый агент, а потенциальный клиент лишь иногда задает вопросы. Основной акцент при такой коммуникации – обсуждение предлагаемой продукции и ее полезных свойств, далее клиента просят сделать заказ на покупку.

Презентация по памяти чаще всего проводится при продаже предметов широкого потребления на дому у покупателя, по телефону или на предприятиях. Презентация по памяти не требует много времени на подготовку и обеспечивает предоставление всем потенциальным покупателям одной и той же базовой информации. Иногда торговые агенты располагают несколькими сценариями стандартных способов презентации товара и меняют их в зависимости от особенностей клиента и складывающейся ситуации.

Недостатки этого вида презентации:

- предусматривает весьма незначительное участие потенциального покупателя;
- иногда выглядит как оказание давления на потенциального покупателя (решительные действия агента, предложение сделать заказ в заранее отведенное время, не всегда удобное для покупателя);
- личность самого потенциального покупателя в расчет не принимается, а тем более его интересы и пожелания.

Преимуществом такой презентации является то, что ее может проводить даже самый неопытный торговый агент.

Презентация по плану (по формуле). Презентация по плану используется в тех случаях, когда требуется более личный и более избирательный подход к покупателю. В ходе ее проведения клиенту предоставляется тщательно подготовленная наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

Торговый агент, который располагает некоторыми сведениями о потенциальном покупателе, следует общей линии поведения, в рамках которой и проводит соответствующую презентацию. Заранее подготовленный сценарий он частично запоминает и вставляет его в контекст беседы с покупателем. Управляя ходом беседы, особенно в начале, торговый агент проводит клиента через все стадии рекламного воздействия: привлечь внимание покупателя, вызвать у него интерес к товару, сформировать желание приобрести товар, убедить, что товар клиенту действительно нужен и, наконец, продать товар.

Презентация с удовлетворением потребностей. Третьим видом презентации является сравнительно гибкая, предусматривающая непрерывное взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация. Она часто начинается с вопросов к клиенту: «Чего вы ожидаете, когда покупаете этот конкретный вид продукции?», «Какие потребности или проблемы вашей компании я мог бы помочь решить?» и т. п.

При такой презентации сначала выявляются потребности потенциального клиента. На основе выявленных потребностей определяются изделия, товары, услуги, которые могут удовлетворить эти потребности или решить выявленные проблемы.

Затем торговый агент берет инициативу в свои руки и демонстрирует, как предлагаемый им товар способен удовлетворить потребности потенциального заказчика. Дальнейшие действия зависят от анализа обратной связи – реакции покупателя. Если он высказывает возражения, то следуют ответы на возражения, а если он готов купить товар, то идет разговор о сделке.

Поскольку такая презентация носит более личный характер, она более трудна по проведению: от торгового агента требуется не задавать много вопросов, но в то же время постоянно контролировать ситуацию взаимодействия.

Презентация с решением проблемы (изучение-предложение). Такая презентация проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы.

Такой вид презентации является более гибким, ориентированным на клиента, он предусматривает анализ потребностей и хорошо спланированную презентацию, структура которой следующая:

- 1) предложение потенциальному покупателю провести анализ;
- 2) осуществление анализа;
- 3) достижение взаимного согласия с потенциальным заказчиком относительно его потребностей и проблем;
- 4) подготовка предложения по решению проблем и удовлетворению потребностей потенциального покупателя.

4.6.5. Коммуникативные приемы подхода к покупателю

Разнообразные *коммуникативные приемы подхода к покупателю* помогают осуществить продажу.

Комплиментарный подход. Утонченный комплимент, уместно сделанный, вызывает положительную реакцию и создает приятную атмосферу для проведения презентации товара. Скрытый комплимент более эффективен, чем прямой, который может быть сочтен за лесть.

Подход со ссылкой. В ситуации продажи товара неплохим коммуникативным приемом является ссылка на уважаемых в обществе клиентов, которые пользуются этим товаром и довольны им, или на клиентов, с которыми потенциальный покупатель знаком лично. Торговые агенты могут также найти новых покупателей, узнавая у новых клиентов имена тех, кого могла бы заинтересовать предлагаемая продукция.

Подход с предоставлением образца. При этом подходе торговый агент длительное время устанавливает доброжелательные контакты с

покупателем, используя такие приемы, как предложение опробовать продукцию, приглашение на завтрак или бесплатный семинар, предоставление образца данной продукции.

Подход с указанием преимуществ. При этом подходе торговый агент, используя все вербальные и невербальные средства, описывает потенциальному покупателю преимущества, которые способны побудить его на покупку, например: «Известно ли вам, что наше средство контроля сократило потери энергии за один только год на 25 %?» или «Прочли ли вы во вчерашней газете, что, как установила одна независимая компания, занимающаяся исследованием, большинство потребителей предпочитают именно эту продукцию любой другой из имеющейся на рынке?».

«Драматический подход». Когда исчерпаны все возможности, а успех не достигнут, можно обратиться к «драматическому» подходу. Один торговый агент положил на стол снабженца пятидолларовую купюру, заявив при этом, что снабженец сможет оставить ее себе, если он (агент) не сможет продемонстрировать все преимущества предлагаемой продукции за 25 минут.

Торговые агенты, продающие пылесосы, часто пачкают ковры покупателя, чтобы продемонстрировать, как великолепно их пылесосы удаляют эту грязь. Один торговый агент поджег долларовую бумажку, сказав: «Позвольте мне продемонстрировать, как вы и ваша компания можете прекратить сжигание вашей прибыли, используя наше изделие в вашем производственном процессе».

Подход с демонстрацией товара. Демонстрация образца предлагаемой продукции в самом начале встречи позволяет потенциальному заказчику увидеть товар во всей его красе. Презентацию товара легче делать после того, как клиент увидел, потрогал, пощупал и попробовал на вкус или в действии то, что ему предлагают.

Подход с вопросами. Этот прием предполагает двустороннее общение на самом раннем этапе презентации. Торговый агент должен стремиться задавать вопросы покупателю, что позволит ему получить дополнительную информацию о степени заинтересованности партнера в предлагаемом ему товаре. Например: «Какие качества или преимущества имеют для вас особое значение, когда вы покупаете продукцию, подобную этой?». При этом очень важно ставить вопросы таким образом, чтобы потенциальный покупатель не смог ответить «Нет», следовательно, никогда не стоит спрашивать: «Могу ли я помочь вам?».

Предварительный подход. Дружелюбие, сопровождающееся улыбкой, приветствие, крепкое рукопожатие и уважительное обращение – вот важные первые шаги предварительного подхода.

Хорошо проведенной можно считать презентацию, в ходе которой учитывались характер и настроение потенциального заказчика, которого спокойно и уверенно вели от стадии установления контакта до стадии совершения действия.

Вопросы и задания

1. Каковы цели презентации?
2. Что может служить предметом презентации?
3. Что значит подготовить презентацию?
4. Какие требования предъявляются к ведущему на презентации?
5. Как сделать презентацию неординарным событием?
6. Какими средствами визуализации и информирования может сопровождаться выступление с презентацией?
7. Какие предъявляются требования к речи, с которой выступают на презентации?
8. Каковы особенности презентации товара при продаже?
9. Какие бывают типы презентаций?
10. Какова особенность презентации по памяти? В чем ее преимущества и недостатки?
11. Что такое презентация с удовлетворением потребностей?
12. Что такое презентация с решением проблемы?
13. Какие коммуникативные приемы подхода к покупателю целесообразно использовать на презентациях?
14. Выберите товар или услугу, которые вы могли бы презентовать и подготовьте презентацию. Какой тип презентации вы выберете и почему? Какие средства визуализации будете использовать при презентации? Прокомментируйте свой выбор. Какие коммуникативные приемы подхода к покупателю будете использовать?

5. ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКИ

5.1. Этикетные требования к деловой переписке

Есть пятьдесят способов сказать «Да», пятьсот способов сказать «Нет», и только один способ это написать.

Бернард Шоу

5.1.1. Общие правила деловой переписки

Вопросам этики и этикета письменной речи уделялось большое внимание в письмовниках России XVIII–XIX веков.

«Первая обязанность пишущего – помнить свое собственное положение, знать положение лица, которому мы пишем, и представлять себе последнего так ясно, как будто мы стоим перед ним и разговариваем», – требовала от составителя письма Табель о рангах.

Из произведений античной литературы известно, что уже в те времена существовал этикет делового письма. Так, письма античного периода должны были начинаться с имени отправителя, затем следовали имя адресата, потом приветствие, сопровождавшееся приятными пожеланиями, и только затем шел текст.

С годами видоизменялись категории морали и нравственности, этические нормы и формы выражения, что не могло не коснуться этикета письменной речи, особенно деловой. В некоторых западных странах уже с XVII века старались упростить деловое письмо, освобождая его от набора всевозможных традиционных выражений и приветствий, разного рода заверений в признательности, глубоком уважении, преданности и т. п. [4].

В русском языке есть традиционные бюрократические обороты типа: «В отношении ранее полученного от вас письма сообщаем следующее...». Подобные фразы сейчас рассматриваются как неуважение к адресату, особенно нелепым выглядит их перевод в письмах, адресованных иностранным партнерам.

В Америке борьба с бюрократизмом дошла до того, что Конгрессом принят специальный акт, ограничивающий бумаготворчество. Сейчас на каждой форме, исходящей от их федерального правительства, указывается мелким шрифтом, что она соответствует этому акту и на ее заполнение потребуется не более столько-то минут [5].

Каждое деловое письмо должно быть строго индивидуально. На него накладывают отпечаток, прежде всего адресат, конкретная ситуация, личность и должность пишущего.

Качество делового текста составляет следующее:

мысль;
внятность;
грамотность;
вежливость;
лаконичность.

Мысль – это содержание письма, документа. Его формулируют ясно, четко.

Внятность – доступность текста для понимания. Фразы должны быть просты, выражать суть дела.

Грамотность – уметь писать без ошибок, пользоваться разговорным стилем письма, избегать многосложных непонятных слов и выражений, при надобности пользоваться словарями, энциклопедиями, руководством по грамматике, стилистике или услугами редакторов.

Вежливость (корректность) – тон, стиль письма должны соответствовать статусу адресата. Тон задается выбранными словами, официальностью или неофициальностью стиля.

Лаконизм – краткость и четкость в выражении мысли. Желательно писать короткие слова, короткие фразы, короткие абзацы. Объем письма – не более 1,5 страниц отпечатанного текста. Лаконичные письма характеризуют авторов как хороших собеседников, владеющих искусством общения.

Деловая переписка является разновидностью официальной переписки, поэтому стиль письма и его оформление должны основываться на правилах, определяемых международной практикой и условностями.

Прежде всего, отправитель письма должен обратить внимание на правильность написания фамилии адресата и указания его должности, ранга или титула.

Деловые письма желательно писать на бланке организации. Чем официальнее бланк, тем официальнее тон письма.

Конверт. Мы перешли на мировую практику написания адреса, начиная с имени. Полагается писать сначала инициалы, потом фамилию. Сейчас перед инициалами часто пишут Г-ну или Г-же. Если вы знаете должность, то лучше ее указать. Например, возможны следующие варианты: Г-ну И.И. Иванову, Генеральному директору...; Генеральному директору... Г-ну И.И. Иванову; И.И. Иванову, Генеральному директору....

В деловом письме обязательно должны присутствовать:

обращение,
личная подпись,
дата,

адрес,
комплимент.

Обращение. Уже сложились формы обращения в официальной письменной речи, одной из которых является «*Уважаемый*». Причем запятая после обращения придает письму будничность, а восклицательный знак, наоборот, указывает на то, что факту обращения придается особое значение.

Если в обращении указываются имя и отчество, а фамилия не называется, то обращение приобретает несколько личный характер. Включение же в формулу обращения фамилии адресата придаст тексту документа вежливо-официальный характер.

Подпись – удостоверяет данный документ. Фамилия лица, уполномоченного поставить свою подпись, обычно печатается в конце письма. Не красиво и невежливо вместо подписи ставить одну букву с точкой.

Дата должна включать день, месяц, год и место написания письма. Эти данные никогда не следует писать в сокращенном виде.

Адрес отправителя – полная фамилия, титул и адрес помещаются либо в левом верхнем углу листа, либо внизу страницы ниже даты письма и воспроизводятся на конверте.

Комплимент – это выражение вежливости, которым заканчивается любое письмо. Например, «Искренне Ваш», «С глубоким уважением», «С уважением» и т. д.

Эти формы обеспечивают уважение служебного положения, как отправителя, так и адресата. Всякое изменение этих форм (неправильное обращение, отсутствие комплимента в конце письма или отсутствие титула, должности в адресе и др.) может быть воспринято, как намеренное игнорирование этикета или недостаточное уважение. В неясных случаях эти формы могут видоизменяться, но всегда следует помнить что есть люди, которые очень щепетильны в данных вопросах.

Деловое письмо должно иметь безупречный внешний вид. Все виды официальной и деловой корреспонденции печатаются на компьютере, на бумаге высшего качества машинной резки. При печатании текста не допускаются исправления, сам текст должен красиво располагаться по всему листу, ширина левого края не менее 2 см. Конверты для писем должны быть соответствующего размера и качества.

Однако как бы ни важны были форма и атрибуты вежливости, приоритет все же принадлежит содержанию.

Доброжелательный тон должен пронизывать весь текст письма. Если в письме содержится негативная информация, она должна располагаться в середине письма.

Деловое письмо должно быть составлено на языке официальной переписки, которая характеризуется отсутствием избыточной информации, предельной рациональностью построения предложений, ясностью и четко-

стью изложения, учетом особенностей адресата и возможной реакцией с его стороны [22].

Типичная, часто встречающаяся ошибка в переписке русских с американцами (да и представителями других стран) выглядит так. Деловое письмо составляется на русском по нашим стандартам и отдается техническим переводчикам, которые переводят его дословно. Подготовленный так документ в итоге только смешит адресата, после чего отправивший его как серьезный деловой партнер не воспринимается.

Американцы привыкли к своим стандартам, считают именно их наилучшими и, естественно, ожидают, что те, кто к ним обращается, будут данным стандартам следовать [5].

Если вы пишете человеку, которого не знаете, необходимо постараться узнать его имя. Если все попытки, зайдут в тупик, можно использовать такой прием обращения: «Специалисту в области...».

Например, финны обращаются с письмом в другую организацию не на имя директора, а к конкретному сотруднику, в компетенции которого находится решение данного вопроса. Причем обращаться к нему принято по имени. Если имени не знают, то предварительно звонят по телефону. И делается это намеренно, чтобы сэкономить время, уходящее на передачу письма от директора к непосредственному исполнителю [5].

Кроме того, при оформлении официальной и деловой корреспонденции желательно придерживаться следующих общепринятых правил:

- письмо должно быть написано на языке той страны, куда оно направляется, или на английском языке. Во избежание ошибок и неточностей может быть приложен русский вариант письма;

- в международной практике писать длинные письма не принято, но если письмо больше одной страницы, то в конце листа нужно поставить «продолжение следует» («continued over»);

- каждая страница, кроме первой, нумеруется арабскими цифрами;

- исходящая информация официального характера не должна содержать каких-либо пометок, они допустимы лишь на экземпляре, который остается у отправителя. Подчеркивание фраз или абзацев в письме означает сомнение отправителя в уме получателя, в его способности отличить главное от второстепенного, поэтому оно не допускается.

- резолюции на всех видах входящей корреспонденции делаются карандашом, либо на отдельных листах и подкальваются.

- письмо складывается текстом внутрь. Наиболее важные деловые письма желательно не сгибать, а посылать в больших плотных конвертах. Менее официальные можно складывать;

– на срочный запрос необходимо дать ответ до истечения трех дней. На письмо – до 10 дней. Если запрос требует подробного рассмотрения, то в течение трех дней следует сообщить, что письмо принято к сведению, и дать окончательный ответ в течение 30 дней;

– в случае отказа приносят извинения. Отсутствие ответа в срок, рассматривается как отрицательный ответ и может привести к разрыву отношений;

– поздравления, благодарности, соболезнования, так же как заявления пишутся от руки [35].

5.1.2. Деловая переписка с помощью электронной почты

В последнее время переписка с помощью электронной почты получила чрезвычайно широкое распространение и все активнее вытесняет обычную.

Преимущества электронной почты:

- информация доходит до адресата практически мгновенно;
- можно сразу передавать большой объем материала (целую книгу), а также цветные фото- и видеодокументы, аудиоматериалы;
- письмо можно послать сразу большому числу адресатов;
- для обмена электронными письмами не обязательно иметь компьютер на рабочем столе, письмо можно получить или отправить с помощью ноутбука, карманного компьютера, сотового телефона, взаимодействующего с виртуальным пространством на основе беспроводных технологий и т.д.

Недостатки электронной почты:

- основана на использовании технических средств, которые иногда «сбоят»;
- через нее приходит большое количество «спама» – электронных сообщений откровенно рекламного характера, которые не всегда отсортировываются даже специальными программами и требуют значительного времени на сортировку поступающей информации;
- входящая электронная почта таит в себе вирусные опасности, грозящие компьютерам адресатов большими неприятностями.

Сейчас электронные письма в большинстве развитых стран мира имеют те же права, что и обычные и оформляются в принципе похоже. Но они менее формальные, в них используются более простые слова и фразы.

Общие рекомендации для участников электронной деловой переписки сводятся к следующему:

- 1) в процессе обмена электронными письмами тщательно сохраняйте конфиденциальность переписки;
- 2) ограждайте свой почтовый ящик от рекламного и иного информационного «мусора»;
- 3) содержите в порядке книгу электронных адресов ваших респондентов;

4) не злоупотребляйте возможностями электронной почты, требуя немедленного ответа от ваших адресатов. Учтите, что многие предпочитают просматривать электронную деловую корреспонденцию два-три раза в день, откладывая написание ответов на конец дня;

5) предпринимайте необходимые усилия для того, чтобы в процессе ведения с вами деловой переписки ваши партнеры не испытывали неудобств, в том числе и этического плана [36].

На сегодняшний день уже существуют определенные правила этикета работы в сети Интернет, которые называют «Сетикетом» (Netiquette).

Главное правило «Сетикета» такое же, как и в любом другом этикете: ведите себя так, чтобы вас было легко понять, не создавайте проблемы другим и не мешайте нормальному диалогу, даже если он ведется посредством электронной почты. Всегда ведите себя так, чтобы не обидеть человека, с которым вы ведете переписку по Интернету.

Стиль общения. При переписке через электронную почту можно опускать обращения и приветствия и сразу переходить к делу. Однако это рекомендуется делать только в том случае, когда вы с данным адресатом в течение дня уже обменивались сообщениями. Если вы хотите, чтобы ваше электронное письмо носило более официальный характер, рекомендуется использовать следующую формулу обращения: «Добрый день или уважаемый (уважаемая) + имя, отчество адресата». И только после этого следует переходить к цели вашего обращения.

При всей неформальности общения необходимо помнить и выполнять одно из самых главных правил при составлении электронных писем – соблюдение принципов грамотности и логичности. Тот факт, что электронная почта – быстрый способ связи, вовсе не означает, что она должна быть небрежной. Текст, написанный одними строчными буквами, без точек и других знаков препинания, трудно читать. Обязательно начинайте предложение с прописной буквы и ставьте точки. Имена и названия должны начинаться с прописных букв.

Вы можете использовать прописные буквы в тексте для выделения важной информации, чтобы визуально привлечь к ней внимание адресата. Но весь текст, напечатанный прописными буквами, утомляет и трудно читается. Согласно электронному этикету послания должны быть нейтральными, использование же только прописных букв на Интернет-языке – это сверхэмоционально, означает, что вы кричите.

Необходимо использовать пропуски (пустые строки) или многоточие для отделения одной мысли от другой, так как в электронном письме они, как правило, играют роль абзаца.

Оформление электронного письма. Во многих компаниях существует единый корпоративный стандарт оформления электронных писем, включающих в себя структуру самого письма, правила обращения к клиенту, реквизиты подписи.

В общем виде структуру делового электронного письма можно представить в следующем виде:

«Шапка» в корпоративном стиле.

Приветствие.

Содержание, цель обращения.

Прощание.

Личная подпись с указанием контактов.

Ссылка на сайт компании.

Логотип, если это необходимо.

При оформлении электронного письма в обязательном порядке должны быть заполнены поля:

1) «Тема» («Subject»);

2) «Кому» («To»);

3) «Важность письма», при необходимости.

При отправке электронных сообщений в поле «Кому» вводится e-mail адрес получателя. Иногда есть необходимость отправить письмо с одним текстом нескольким получателям, тогда их адреса можно ввести через запятую. Обязательно заполните поле «Тема», иначе ваше письмо может быть удалено, как спам. Здесь следует вписать слово или несколько слов, характеризующих тему сообщения.

Не обсуждайте несколько тем в одном письме. Лучше напишите несколько писем. Позже будет проще просмотреть темы, чтобы быстро найти необходимое письмо. Также это упрощает переписку и увеличивает вероятность быстрого ответа. Чем более точный заголовок вашего послания, тем лучше.

В некоторых почтовых программах можно указать степень важности сообщения. Это просто необходимо, если адресат получает ежедневно большое количество писем. С пометкой «Важное» письмо получает приоритет при проверке почты. Но злоупотреблять этой функцией не стоит. Если вы используете ее для всех писем (а некоторые так и поступают), вас в дальнейшем будут попросту игнорировать. Это подобно той легенде о мальчике, который кричал «Пожар!» слишком часто.

Размер электронного письма. В соответствии с правилами «Сетикета» размер электронного письма должен быть в два раза короче, чем написанного на бумаге. Вы не должны утомлять адресата ненужными рассказами о своей личной жизни или о своих увлечениях, пишите кратко, по существу, при этом старайтесь передать весь необходимый смысл делового письма. Если вам необходимо переслать важную информацию, содержащую большой объем, то лучше составить краткий сопроводительный текст в электронном письме, а саму информацию оформить в виде вложения.

Готовя пересылку большого вложения, превышающую 200-500 килобайт, обязательно предупредите об этом своего респондента и используйте возможности программ-архиваторов. Лучше все же не пересылать слишком

больших вложений в письмах. Существуют и другие способы передать большие тексты, фото или звук, минуя электронную почту.

Адресная книга. При традиционной переписке приходилось либо хранить конверты с адресами, либо записывать их. Помнить электронные адреса всех ваших друзей и партнеров тоже не возможно, да и не нужно. Для этого в любой почтовой программе есть функция «Адресная книга», в которой можно хранить e-mail своих корреспондентов и другую контактную информацию. При использовании этой функции отправить электронное письмо намного проще бумажного, достаточно выделить нужное имя в адресной книге и нажать кнопку «Отправить почту».

Когда электронное письмо придет от респондента, занесенного в вашу «Адресную книгу», вы всегда будете знать, от кого именно получили электронное сообщение, так как зафиксированный контакт отразится в поле «От» («From»).

Ответ на электронное сообщение. Для ответа на полученное письмо достаточно нажать на кнопку «Ответить» («Reply») в почтовой программе. При этом появляется форма для нового сообщения, в которой в поле «Кому» («To») автоматически уже вписан адрес получателя, а в поле «Тема»: будет приведена тема первоначального письма с пометкой «Re:» в начале строки. По этой пометке ваш адресат поймет, что вы прислали ему ответ на письмо по конкретной теме. Таким образом получатель сможет легко восстановить в памяти смысл переписки.

Если вы пишете друзьям и хотите, чтобы ваше письмо соответствовало правилам «Сетикета», то отредактируйте текст первоначального сообщения, оставив только те строки, которые важны для понимания вашего ответа. После обычных приветствий и вступительных слов напечатайте под каждой такой цитатой ваш ответ на данное предложение или вопрос.

Если же это ответ на деловое письмо, то оставьте весь прежний текст без изменений, а сверху напишите свой ответ.

Смайлики (Smileys). При обычном общении на собеседников воздействуют не только слова, но и голос, интонации, мимика, жесты. Минус общения через электронную почту в том, что она не дает возможности обмениваться эмоциями. Для обмена эмоциональными состояниями в электронных письмах используют «смайлики» (графическое изображение ваших чувств) – рожицы, составленные из точек, запятых, дефисов и других символов. Они способны хоть как-то эмоционально окрашивать тексты. Использование смайликов делает переписку более живой – автор передает не только свои мысли, но и чувства.

Но не стоит увлекаться смайликами при составлении делового письма, в противном случае вы можете приобрести репутацию несерьезного человека. Не стоит добавлять различные смайлы, если вы пишете свое первое электронное письмо адресату. И совершенно не приемлемо их

использование при переписке с работодателем, особенно если у вас только начинаются деловые отношения.

Электронная подпись. Электронная подпись – это специально созданный файл (signature), который представляет собой текстовую подпись. Наличие электронной подписи в сообщениях является правилом хорошего тона деловой переписки.

Обычно электронная подпись содержит следующую информацию: ФИО, должность, рабочие телефоны, адрес электронной почты, факс, ICQ, иногда почтовый адрес и ссылку на сайт компании. Она дает респонденту информацию и о других способах связи с вами.

Основные правила составления электронной подписи:

- электронная подпись не должна превышать 5-6 строк;
- количество символов в строке должно быть не более 70.

Особенности «Сетикета» при отправке и получение электронных писем. Итак, вы отправили электронное письмо и очень волнуетесь, дошло ли оно до адресата. По правилам «Сетикета», для подтверждения получения письма используется следующая формулировка: после текста основного письма, перед вашей электронной подписью пишется фраза: «Получение письма просим подтвердить ответным письмом или по указанным ниже телефонам».

На электронные письма обязательно нужно отвечать. А время ответа на e-mail не должно превышать двух суток. Если нет возможности ответить по существу вопроса в указанное время, по крайней мере, подтвердите получение сообщения и укажите срок, в течение которого дадите конкретный ответ. Если вы не имеете постоянного доступа к электронной почте, предупредите своих адресатов о возможной задержке ответа.

Также, обязательно нужно отвечать на письма, содержащие вложение: вы должны подтвердить, что вложение дошло и нормально открылось.

В деловом мире следует всегда отвечать на письма вне зависимости от того, бумажные они или электронные. Иначе вас могут посчитать безответственным и легкомысленным человеком, что конечно не лучшим образом отразится на вашей деловой репутации [37].

Создав свое электронное сообщение, прочтите его перед отправкой и спросите себя самого о том, как бы вы отреагировали на такое письмо, получив его. От того, насколько ваше письмо получилось содержательным, грамотным, вежливым и понятным, зависит ваша репутация.

Вопросы и задания

1. Какие этикетные требования предъявлялись к деловому письму в прошедшие исторические периоды? Как эти требования меняются в настоящее время?

2. Прокомментируйте понятия, определяющие качество делового письма.

3. Какие составные части для делового письма являются обязательными? Приведите примеры возможного их содержания в деловой переписке.

4. Какие требования предъявляются к внешнему виду письма и оформлению конверта?

5. На что следует обратить внимание, если вы пишете иностранному деловому партнеру?

6. Какие преимущества и ограничения имеет электронная почта по сравнению с обычной деловой корреспонденцией?

7. Какие рекомендации следует помнить при деловой переписке с помощью электронной почты?

8. Что такое «Сетикет»? Каковы его предписания?

9. Что означает в «Сетикете» сообщение, написанное только заглавными буквами?

10. Прокомментируйте структуру делового электронного письма.

11. Какие поля и каким образом должны быть заполнены при отправке электронного сообщения?

12. Что такое электронная подпись? Какую информацию она должна содержать? Какие требования к ней предъявляются?

5.2. Письменные документы

Писание писем – единственный способ сочетать уединение с хорошей компанией.

Джордж Гордон Байрон

Документы, составленные в письменной форме, нередко представляются более официальными, чем распоряжения, отданные устно. Они позволяют сохранить информацию в неизменном виде, оперировать сложной информацией, а также представлять одинаковый материал многим адресатам.

Деловое письмо в России традиционно характеризуется тем, что документы не циркулируют изолированно и хаотично. Они объединены в унифицированные системы документации, каждая из которых имеет свои требования к форме и содержанию документа.

Работа организации, независимо от уровня подчиненности и формы собственности, невозможна без документирования. При этом в каждой организации можно выявить комплекс документов, необходимых и достаточных для нормальной работы. Этот комплекс выделяется по следующим критериям:

- круг вопросов, решаемых в процессе деятельности;
- количество уровней принятия решений;

объем и характер компетенции организации;
принцип решения вопросов (коллегиальность или единоначалие).

5.2.1. Виды документов, образующих деловую переписку

На сегодняшний день в процессе повседневной деловой переписки может обращаться более 20 различных (прежде всего по функциональному назначению) видов документов. Ниже приведены определения наиболее распространенных видов документов, образующих деловую переписку.

Письмо – обобщенное название документов, создаваемых по широкому кругу вопросов и предназначенных для передачи документированной информации от автора документа к его получателю.

Записка – письмо, предназначенное для передачи информации исключительно внутри организации.

Телеграмма – документ, переданный и принятый по каналам электросвязи.

Факсимильное сообщение – документ, переданный и принятый с помощью телекоммуникационных технологий передачи изображений электрическими сигналами. Исторически факсимильная связь включалась в состав телеграфной связи и является разновидностью электросвязи.

Телефонограмма – документ, переданный и принятый по каналам телефонной связи.

Электронное письмо – документ, переданный и принятый по каналам информационной сети, соединяющей компьютеры участников электронной переписки.

Справка – документ, описывающий или подтверждающий содержание тех или иных фактов, событий и т.п.

План – документ, включающий перечень намечаемых к выполнению работ или мероприятий с указанием сроков их выполнения и исполнителей.

Отчет – документ, содержащий сведения о выполнении заданий, мероприятий (их отдельных этапов), представляемый руководителю предприятия, либо в смежную (вышестоящую) организацию.

Протокол – документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений, а также проведения некоторых мероприятий (например, испытаний).

Акт – документ, подтверждающий установленное группой лиц (например, комиссией) состояние дел и утверждаемый их руководителем (например, председателем комиссии).

Приказ – изданное руководителем организации управленческое решение. Документ, содержащий нормы, обязательные для исполнения структурными подразделениями (должностными лицами) в процессе повседневной деятельности.

Распоряжение – изданное от имени и с ведома руководителя компании управленческое решение. Документ, регламентирующий отдельные вопросы повседневной деятельности и имеющий обязательную силу для определенных категорий должностных лиц или конкретных работников.

Указание – письменное разъяснение, более детально истолковывающее порядок тех или иных действий подчиненных, определенных в содержании других документов.

Постановление – правовой акт, принимаемый органами коллегиального руководства.

Положение – правовой акт, устанавливающий основные правила организации деятельности компании (структурного подразделения в ее составе).

Наставление, руководство, инструкция, правило – документы, регламентирующие отдельные стороны деятельности компании (ее структурных подразделений, а в отдельных случаях – некоторых категорий должностных лиц).

Подготовка документов, образующих деловую переписку, должна производиться в соответствии с определенными требованиями. Эти требования закрепляются в законодательных, нормативно-правовых и издаваемых на их основе локальных нормативных актах, а также организационно-распорядительных и методических документах организации. Указанные требования распространяются на содержание, структуру, стиль изложения и оформление документов в составе деловой переписки.

Примерный перечень нормативно-правовых и методических актов, устанавливающих требования к документам, образующих деловую переписку:

1. Гражданский кодекс РФ. Части I, II, III.
2. Трудовой кодекс РФ.
3. Национальный стандарт Р ИСО 15489-1-2007 «Управление документами. Общие требования».
4. ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения.
5. ГОСТ Р 6.30-2003. УСД. УСОПД. Требования к оформлению документов.
6. Разработка нормативных документов по документационному обеспечению организации. Методические рекомендации ВНИИДАД (2007).
7. Унификация текстов управленческих документов. Методические рекомендации ВНИИДАД (1998).
8. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов. Методические рекомендации ВНИИДАД (2003).
9. Ведение делопроизводства в организации. Методические рекомендации ВНИИДАД (2004).
10. Методические рекомендации ВНИИДАД (2009) [36].

5.2.2. Основные функции и виды деловых писем

Виды деловых писем можно рассматривать в зависимости от их основной функции, то есть какого рода информацию данное письмо передает.

Передача информации общеделового назначения:

- письмо-сообщение;
- информационное письмо;
- сопроводительное письмо.

Передача информации целевого делового назначения:

- письмо-просьба;
- письмо-запрос;
- гарантийное письмо;
- письмо-предложение (оферта);
- письмо прямой почтовой рассылки;
- письмо-подтверждение, которое имеет свои варианты:
 - письмо-заявление;
 - письмо-заказ (акцепт);
 - рекламационное письмо (претензия).

Передача информации вспомогательного делового назначения:

- уведомление;
- напоминание;
- предупреждение;
- извещение;
- рекомендательное письмо;
- письмо-резюме.

Передаче прочей деловой информации (в том числе в особых случаях):

- письмо-поздравление;
- письмо-приглашение;
- письмо-извинение;
- письмо с выражением сожаления;
- письмо по случаю отъезда;
- письмо-благодарность;
- письмо с выражением отказа [36].

Что касается этикетных требований к деловой переписке, то следует учитывать, что во многих зарубежных странах, есть стандартные, не всегда очевидные для нас ситуации, когда необходимо реагировать письменно на некоторые события.

Например, в Америке и Канаде:

- получили подарок – поблагодарите открыткой или письмом;
- вам оказали услугу, даже небольшую (например, прислали от-тиск, нашли ссылку и т.д.) – признательность выразите письменно;

- *не самые близкие друзья или коллеги пригласили на ланч или какое-то интересное мероприятие – пошлите им короткое благодарственное письмо;*
- *у знакомых несчастье – соболезнования выражают в письменном виде. (Причем если кто-то умер – письмо должно быть написано от руки. И еще правило: соболезнования выражают иносказательно, не указывая прямо на причину горя. Это единственный случай, когда от прямой констатации фактов уходят) [5].*

Есть случаи, когда деловые письма предпочтительны (необходимы):

- если адресату будет необходимо время, чтобы разобраться в сложных технических деталях (их обычно приводят в приложении к письму) и вникнуть в суть того, о чем вы его просите;
- вы хотите зафиксировать свою просьбу, действие, поручение (чтобы адресат не мог позже сказать, что не был своевременно поставлен вами в известность о чем-то);
- хотите иметь документальное подтверждение того, что к решению данного вопроса прилагали должные усилия.

5.2.3. Договор как письменный документ

Договор – это документ, юридически оформляющий взаимные обязательства равноправных партнеров. Существует много разновидностей договоров: договоры поставки, купли-продажи, аренды, обслуживания и т. д. При приеме на работу с сотрудниками также заключают договор, который обычно именуют трудовым контрактом.

Для каждого договора, какие бы взаимоотношения им не оформлялись, существуют обязательные составные части (элементы). Эти элементы можно записывать по-разному, располагать в разной последовательности, выносить иногда в приложение, являющееся неотъемлемой частью договора, но без них документ будет неполным. Речь идет о следующих элементах текста.

1. *Обозначение сторон, вступающих в договорные отношения.* Здесь принято указывать название организаций и фамилии должностных (либо частных) лиц, подписывающих договор, основания, на которых они действуют, и условные обозначения, которые будут заменять их в тексте документа.

При этом следует учитывать, что должностное лицо, подписавшее договор, должно быть полномочно это делать. Основанием, как правило, служит устав организации, предусматривающий осуществление деятельности, записанной в договоре. Если подобная деятельность должна осуществляться при наличии лицензии, то должны быть указаны номер лицензии и дата ее выдачи.

Условные обозначения сторон, вступивших в договорные отношения, необходимы для того, чтобы в дальнейшем в тексте не повторять их названия полностью.

Например, «Заказчик» и «Исполнитель»; «Продавец» и «Покупатель»; «Фирма» и «Клиент» и т. д.

2. Предмет договора. Указывается общая цель договора – творческое содружество, поставка товара, туристское обслуживание, подготовка кадров и др.

3. Обязательства сторон. Четко формулируется, какие именно обязательства берут на себя договаривающиеся стороны. Эта часть договора (контракта) должна быть особенно продуманной, так как последствия упущенного или непонятого могут быть весьма существенными. Не следует брать на себя обязательства, в выполнении которых нет твердой уверенности, а также лишние обязательства, не влияющие на выполнение предмета договора.

4. Финансовые взаимоотношения. Записываются условия оплаты выполненных по договору работ. В одних случаях финансовые обязательства берет на себя одна из сторон (оплата труда нанимаемого работника, оплата туристских, юридических, переводческих и иных услуг), в других – обе стороны (оплата взаимопоставок). Нередко финансовые взаимоотношения расшифровываются в смете, которая приводится в приложении, являющемся неотъемлемой частью договора.

5. Ответственность сторон. Формулируется, какие санкции будут применены к стороне, нарушившей взятые на себя обязательства. Если характер договора не требует детализировки, то запись может быть сделана в обобщенной форме.

Например: «При невыполнении условий договора стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством».

6. Форс-мажор. При действии обстоятельств непреодолимой силы (пожар, наводнение, террористический акт, объявление войны, изменения законодательства и др.) выполнение договора может быть прекращено либо приостановлено, и стороны ответственности за это не несут.

7. Прочие условия договора. Указываются срок действия договора, количество экземпляров документа, имеющих юридическую силу, порядок продления, дополнения или досрочного расторжения договора, порядок внесения изменений и иные условия.

8. Юридические адреса и подписи сторон. Приводятся почтовые адреса сторон, банковские реквизиты (для юридических лиц), проставляются подписи лиц, указанных в первой части договора, и печати организаций, вступивших в договор [4].

5.2.4. Резюме

Резюме является предельно краткой и вместе с тем достаточно полной справкой о том, что вы из себя представляете как профессионал и, в некоторой степени, как человек.

После прочтения вашего резюме у работодателя должно возникнуть желание встретиться с вами лично, чтобы уточнить детали или подтвердить, то благоприятное впечатление, которое возникло при прочтении резюме.

При составлении резюме следует постоянно помнить о том, что резюме – это та «одежка», по которой вас встречают.

На просмотр резюме обычно затрачивается не более 2-3 минут. Если внимание привлечь не удалось – значит, резюме не сработало.

Важным является и внешний вид резюме, и его содержание.

Внешний вид резюме. Резюме не должно быть серым и безликим, неряшливого вида. Оно не должно быть копией. Оформляется резюме обязательно на компьютере с помощью современных программ, печатается на бумаге хорошего качества. Информация, представленная в резюме должна быть наглядной. Для этого можно использовать либо табличную форму, либо различные средства выделения информации.

При написании резюме следуют принципу избирательности. Информацию для резюме следует отбирать, исходя из его целей, т.е. в резюме подчеркивают именно те качества и тот опыт, который наиболее значим для должности, на которую вы претендуете.

Например, если вы занимались научной работой и одновременно консультированием, в резюме, направленном на получение работы в области коммерции, не стоит подробно описывать ваши научные достижения и приводить список ваших научных трудов, лучше перечислить те конкретные навыки и знания, которые вы получили в процессе консультационной деятельности.

Содержание и структура резюме.

Контактная информация – ваши фамилия, имя, отчество, адрес, номер телефона (включая код города), e-mail. Адрес необходим, чтобы определить, где вы живете, легко ли с вами связаться, не утаиваете ли вы отсутствие прописки, регистрации и так далее. Если хотите утаить, учтите, что на это сразу обратят внимание. Возможно указание контактов в конце резюме, но только не фамилии, имени и отчества.

Ваши притязания – должность, на которую вы претендуете. Если вы пишете резюме «вообще» – то желательно указать сферу деятельности, в которой хотели бы себя реализовать. Не надо указывать личных мотивов типа: деньги, карьера, самореализация.

Трудовой опыт в обратном хронологическом порядке (сначала указывается последнее место работы). Эта часть основная. Указываются даты начала и окончания работы, наименование организации, название должности (их может быть несколько, если ваша карьера развивалась успешно), и краткое описание должностных обязанностей и производственных достижений, если они у вас были. При описании достижений используются глаголы действия, такие как развивал, сэкономил, увеличил или сократил.

Образование. Чем больше прошло времени после окончания учебного заведения, тем меньше места этот пункт должен занимать в резюме. Для выпускников и студентов данный пункт следует помещать перед предыдущим, так как опыт работы, если и есть, то он менее значителен. В данном разделе можно сообщить о наградах, полученных во время учебы, отметить участие в олимпиадах, конференциях, если они связаны с вашей профессиональной деятельностью, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответствуют вашим притязаниям.

Дополнительные навыки: владение иностранными языками, навыки работы с ПК и др.

Дополнительная информация: наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях и т.п. (хобби следует упоминать только в том случае, если оно тесно связано с желаемой работой) [35].

Личные данные: дата рождения, семейное положение, возможность ездить в командировки. Можно подчеркнуть и некоторые, наиболее полезные для должности, на которую вы претендуете, личностные качества, которыми вы реально обладаете. Указание на возможность предоставления рекомендаций.

Типы резюме. Наиболее часто встречаются четыре типа резюме, которые используются в «чистом» виде, либо в сочетании друг с другом:

- 1) основной (базовый) тип резюме;
- 2) хронологический тип резюме;
- 3) функциональный тип резюме;
- 4) повествовательный тип резюме.

Основной (базовый) тип используется чаще всего людьми, не имеющими трудового опыта, или опыт которых незначителен. В нем акцент делается на образовании и дополнительных навыках.

Хронологический тип резюме используется людьми с богатым трудовым опытом и карьерным ростом. В нем основное внимание уделяется разделу «Трудовой опыт», где подчеркивается солидный послужной список соискателя рабочего места и динамику роста человека как специалиста.

Функциональный тип резюме используют обычно специалисты, которые не только имеют солидный трудовой опыт, но и конкретные достижения в профессиональной области. Чаще всего, конкретные профессиональные достижения характерны для таких видов деятельности как научные исследования, архитектура, конструирование, менеджмент, реклама,

учебная работа и др. В функциональном резюме кроме остальных пунктов, описанных выше, выделяют раздел «Профессиональные достижения». В этом разделе подчеркиваются конкретные результаты работы на прежних местах, которые имеют определенную ценность.

Повествовательный тип резюме рекомендуется использовать людям с ярко выраженными литературными способностями, которые могут так изложить информацию о себе, что она будет прочитана работодателем на одном дыхании, как захватывающий сюжет.

Вопросы и задания

1. Какие критерии будут определять комплекс документов, необходимых и достаточных для нормальной работы конкретной организации?

2. Что общего и чем отличаются такие формы документов, как телеграмма, факсимильное сообщение, телефонограмма и электронное письмо? Какой вид связи необходим для передачи каждого из указанных видов сообщений?

3. Что такое приказ? Чем он отличается от таких видов письменных документов, как распоряжение и указание?

4. В каких случаях обязательно ведется протокол?

5. Какие нормативно-правовые и методические акты устанавливают требования к документам, образующим деловую переписку?

6. Назовите виды писем общеделового назначения. Составьте пример для каждого указанного вида.

7. Составьте ответ на письмо гражданки.

«Уважаемый директор центра социальной помощи семье и детям! Вот уже 12 лет проживаю я в аварийном доме в комнате 10 м² с тремя детьми. Младшему 2 года, старшей дочери – 8 лет. Муж трагически погиб в прошлом году. Однако, несмотря на все мои обращения и ходатайство с работы, мне не выделяют жилье – обещают только через 5 лет. Но вряд ли мы сможем прожить 5 лет в таких невыносимых условиях.

Не могли бы вы помочь мне в получении жилья и оказать хоть какую-нибудь социальную поддержку. Прошу также разъяснить, какими льготами может пользоваться моя семья.

Паланова Анна Петровна»

8. Составьте гарантийное письмо в организацию, проводящую научную конференцию, об уплате членских взносов за участие в ней.

9. Приведите примеры из 2-6 строк следующих видов писем: уведомление, напоминание, извещение, предупреждение.

10. В каких случаях этикет настоятельно рекомендует написать письмо или сообщение?

11. В каких случаях по правилам этикета следует написать сообщение от руки?

12. Назовите обязательные элементы любого договора, независимо от того, какие взаимоотношения им оформляются.

13. Какая информация должна быть указана при обозначении сторон, вступающих в договорные отношения?

14. Составьте договор между преподавателем и студентом на оказание услуг по изучению дисциплины «Деловые коммуникации».

15. Составьте договор между двумя юридическими лицами о сдаче в аренду земельного участка сроком на 10 лет. Укажите, какие условия, прописанные в договоре, являются особенно важными для обеих сторон.

16. Составьте свое резюме.

17. Какого типа резюме вы выберете и почему?

5.3. Способы фиксации прочитанной или прослушанной информации

Сигнально-знаковая система общения совершенствуется постоянно и чем ближе к будущему, тем агрессивнее.

Алексей Погребной-
Александров

Писал он мелко, но крупным почерком.

Валерий Афонченко

Существуют три основных способа фиксации и сохранения информации: конспектирование, составление аннотации и написание реферата. При этом, конспектирование подходит и для самостоятельного изучения письменного источника информации (чтения) и при восприятии информации на слух. Составление аннотации и написание реферата больше подходят для самостоятельного изучения информации.

Психологи утверждают, что записанное лучше и полнее усваивается, прочнее откладывается в памяти. Установлено, что если прочитать 1000 слов и затем записать 50, подытоживающих прочитанное, то коэффициент усвоения будет выше, чем если прочитать 10 000 слов, не записав ни одного [4].

5.3.1. Конспектирование

Конспект – краткая запись содержания прочитанного или услышанного.

Принципы составления конспекта при чтении

1. Записать все выходные данные источника: автор, название, год и место издания. Если текст взят из периодического издания (газеты или журнала), то записать его название, год, месяц, номер, число, место издания.

2. Выделить поля с обеих сторон страницы. *Слева* на полях отмечаются страницы оригинала, структурные разделы статьи или книги (названия параграфов, подзаголовки и т. п.), формулируются основные проблемы. *Справа* на полях записываются собственные выводы, ссылки на другие материалы, темы и проблемы для дальнейшей разработки вопроса.

3. В центральной части конспекта записывается краткое изложение содержания текста.

4. Необходимо сохранять структуру конспектируемого источника, т. е. его композицию, последовательность изложения, тематические разделы.

Принципы составления конспекта при слушании

Запись очень полезна при слушании, так как она помогает сконцентрироваться, дает материал для обзора и возможность возвращения к услышанному. Однако, если навыки конспектирования недостаточно развиты и сами по себе требуют определенных усилий, то запись может осложнить процесс слушания. Поэтому навыки конспектирования следует развивать.

Основная *ошибка*, которую допускают многие при конспектировании устной речи, состоит в стремлении подробно записать слова выступающего. Этого делать не следует, так как при этом теряется нить рассуждений и возможны пропуски в восприятии информации.

Скорость письма значительно меньше скорости речи – в среднем 60 знаков в минуту, при том что средняя скорость речи 120-140 слов.

Основное правило, которое рекомендуется соблюдать при конспектировании, заключается в следующем: *важнее понять логику изложения в целом, чем записать несвязанные, обрывочные фрагменты.*

Конспект устного выступления (например, лекции) должен представлять собой расширенный план, отражающий его структуру и основные положения, содержащий конкретные примеры и цитаты.

При конспектировании устного выступления рекомендуется придерживаться следующих *общих принципов*:

1) используйте неформальную систему записи, чем более простую, тем лучше. Используйте упрощенную форму структурирования текста, которая включает короткие абзацы, предложения, части предложений, отдельные слова. Записи должны быть понятными именно для вас;

2) делайте короткие записи. Записывайте только выдающиеся моменты и фактический материал. Отмечайте, как оратор делает переходы, когда повторяет свои идеи, резюмирует;

3) используйте сокращения и символы. Хорошо помогают стенография и скоропись. Если вы ими не владеете, разработайте свою систему.

Используйте символы для частей предложения, буквы – для сокращения слов. Постарайтесь свести время на запись к минимуму;

4) делайте разборчивые записи. Убедитесь, что они понятны для вас. Тогда, если позже вы захотите их прочесть, вы сможете их расшифровать, записав подробно;

5) помечайте важные идеи. Подчеркивайте или маркируйте важные мысли. При просмотре записей такие пометки помогут быстро освежить содержание написанного, найти нужные места и т. п.;

6) периодически просматривайте записи. В процессе учебы просматривайте записи несколько раз. Сопоставляйте новые записи со старыми.

Техника записи

Принципы записи устного выступления основываются на таком свойстве речи – как *избыточность*, в силу которой некоторые слова и даже части выступления не несут существенной смысловой нагрузки, а являются как бы связывающим звеном, «заполнителем» речи. Поэтому в процессе конспектирования необходимо уметь осуществлять два вида упрощений: свертывание фраз, сокращение слов.

1. *Свертывание фраз.* Под свертыванием фраз понимается процедура смысловой компрессии, т. е. выделение во фразе наиболее важных, ключевых слов, и построение из них смысловых рядов, которые и должны быть зафиксированы в конспекте.

Главное правило, используемое при свертывании фраз: следует отбрасывать те слова, которые можно легко восстановить из контекста. Часто можно отбрасывать без потери смысла следующие слова в предложении:

– группу подлежащего, если она повторяется из предложения в предложении; ее можно заменить соответствующим местоимением;

– синонимичные прилагательные, которые используются в функции определения;

– наречия степени (*очень, совершенно, весьма, вполне* и т. д.);

– некоторые глаголы, выполняющие функцию связок (*является, представляет собой* и т. п.), заменяя их тире;

– придаточные предложения причины; их можно заменить сочетанием предлога с существительным.

2. *Сокращение слов.* Как уже говорилось, при конспектировании необходимо использовать удобные и привычные сокращения слов, так как думать над способом сокращения во время записи некогда. Если навыки сокращений слов развиты мало, необходимо работать над их совершенствованием, добиваясь автоматизма. При этом следует помнить следующие важные *принципы сокращения слов*:

– наибольшее количество информации приходится на начальные буквы слов;

– нельзя опускать окончания слов в тех случаях, когда они отражают связь слов в предложении (например, у существительных – падеж и число, у глаголов – лицо и время);

– сокращенное слово должно иметь «запас прочности», достаточный для его восстановления в данном контексте (например, сокращение «след.» может соотноситься с различными словами: следовательно, следующий, следовать, следовательно, следствие и т. д.);

– сокращение должно оканчиваться только на букву, обозначающую согласный звук;

– незнакомые слова надо записывать полностью.

При конспектировании можно использовать следующие способы сокращения слов:

а) сокращение по первой букве.

Такой способ рекомендуется для частотных слов:

XX в.; XIX–XX вв.; 1996 г.; 1995–1996 гг.; с. 120; н. э. (нашей эры), г. Москва, р. Ока,

т. е. (то есть), т. к. (так как); ж. д. (железная дорога); ж. – д. (железнодорожный); с. х. (сельское хозяйство), с. – х. (сельскохозяйственный);

б) сокращение по нескольким первым буквам (отбрасываются суффикс и окончание).

Такой способ применим для сокращений прилагательных и причастий, за которыми следуют определяемые ими существительные:

центр. место, офиц. сообщение, геогр. название, историч. событие и т. п.;

в) пропуск нескольких букв в середине слова, вместо которых ставится дефис.

Этот способ применим ко многим словам:

ин-т, ун-т, док-во, док-ть, з-д, р-н, д-р, стр-ра, общ-во, пр-во, пром-сть, хоз-во и т. п.

Необходимо подчеркнуть, что использование таких сокращений индивидуально и в большой степени зависит от сложившейся привычки;

г) использование аббревиатур – сокращений по начальным буквам слов.

Аббревиатуры удобно использовать для обозначения ключевого понятия, о котором идет речь. Такой принцип применяется в энциклопедиях, когда слово, обозначающее заголовок статьи, сокращается одной заглавной буквой.

Например, если тема лекции – «Культура речи», то при конспектировании можно пользоваться аббревиатурой КР;

д) использование математических символов.

Существует много математических символов, которыми можно заменять слова при конспектировании: $>$, $<$, $=$, $+$, знак суммы (Σ), знак «следовательно» (\Rightarrow) и др. [4].

5.3.2. Составление аннотации

Аннотация (от лат. *annotatio* – замечание) – краткая характеристика статьи, книги и т. д. с точки зрения ее назначения, содержания, формы и других особенностей. Цель аннотации – ответить на вопрос, о чем говорится в изучаемом источнике, т. е. дать общее представление о нем.

Структура аннотации

1. Автор, название, выходные данные (библиографическое описание).
2. Тема статьи (книги). Указывается общая тема источника. При этом используются следующие выражения: «Статья (книга, монография и т. п.) посвящена ... (теме, вопросу, проблеме) ...»
3. Проблематика. Перечисляется круг вопросов или проблем, которые затрагиваются в тексте. Используются следующие выражения: «В статье (книге)... анализируются (освещаются, описываются, разбираются, раскрываются, рассматриваются) следующие проблемы ...;
дается анализ (характеристика, описание) ...;
приводятся результаты ...;
излагается теория (история, методика, проблема, вопрос) ...;
исследуется вопрос о (проблема, процесс, зависимость, свойства) ... и т. д.»
4. Адресат. Указывается, для кого предназначается текст. Используются следующие выражения: «...предназначена для специалистов в области ...»; «Статья представляет интерес для ... (широкого круга читателей)» и т. п.

Образцы аннотаций содержатся практически в любой книге на обороте титула. Обычно при знакомстве с книгой в первую очередь читают аннотацию к ней.

Образец аннотации. Андреев О.А., Хромов Л.Н. *Учитесь быстро читать: Кн. для учащихся ст. классов.* – М.: Просвещение, 1991. – 160 с.

Книга посвящена технике быстрого чтения. В ней рассказывается, как научиться быстро читать, глубже и полнее понимать прочитанное, разбираются причины медленного чтения и приемы освоения техники быстрого и эффективного чтения. Авторы приводят 10 бесед с упражнениями и контрольными заданиями, позволяющими самостоятельно или с помощью педагогов освоить метод быстрого чтения. К книге прилагается вкладыш с тренировочными таблицами. Книга адресована учащимся старших классов, а также может быть полезна широкому кругу читателей.

Язык аннотации должен быть литературным, лаконичным, простым и ясным. В ней не должно содержаться избыточной информации [4].

5.3.3. Составление реферата

Реферат (от лат. *refere* – докладывать, сообщать) – краткое изложение содержания статьи, книги (источника), включающее основные фактические сведения и выводы, необходимые для первоначального ознакомления с ней и определения целесообразности обращения к ней. Цель реферата – ответ на вопрос о том, что именно говорится в статье (книге) нового, существенного.

Существуют две основные разновидности рефератов: *монографический* и *обзорный*.

Монографический реферат составляется по одному источнику (статье, книге и т. п.). В зависимости от полноты отражения содержания монографические рефераты подразделяются на *рефераты-конспекты* (краткое изложение всей информации, содержащейся в реферируемом источнике) и *рефераты-резюме* (включающие информацию, тесно связанную с главной темой источника).

Обзорный реферат (или *реферат-обзор*) составляется по нескольким источникам, посвященным одной теме.

Структура монографического реферата

1. Автор, название, выходные данные (библиографическое описание).
2. Тема статьи (книги). Указывается общая тема источника. При этом используются следующие выражения: «*Статья (книга, монография и т. п.) посвящена... (теме, вопросу, проблеме) ...*»
3. Композиция. Указывается, из скольких и из каких структурных частей состоит реферируемый источник. При этом используются следующие выражения: «*Книга (статья) состоит из ... (включает в себя ...; содержит ... (три раздела и т. п.))*».
4. Основное содержание. Излагаются конкретные результаты или выводы автора. Используются следующие выражения:
Во введении указывается (отмечается), что ...;
В первой главе освещается Автор отмечает (указывает, делает вывод), что ...;
Вторая глава посвящена (содержит) ... По мнению автора, ..; В третьей главе ...;
В заключении указывается (отмечается), что ... и т. п.
5. Наличие иллюстративного материала. Отмечается наличие иллюстраций, рисунков, таблиц, других наглядных материалов. Используются выражения типа: «*Свои рассуждения автор иллюстрирует конкретными фактами и примерами, приводит рисунки, фотографии, таблицы...*» и т. п.
6. Адресат. Отмечается, для кого предназначается текст. Используются следующие выражения: «*Статья предназначена для специалистов в области ...*»; «*– " – представляет интерес для...(широкого круга читателей)*» и т. п.

Как можно заметить, основное композиционное отличие монографического реферата от аннотации состоит в том, что в реферате отражаются композиция источника и наличие иллюстративного материала. Содержательное же отличие между ними заключается в том, что реферат содержит конкретные сведения, выводы, идеи автора. В этом отношении реферат приближается к конспекту, однако отличается от него большим лаконизмом, поскольку включает только обобщенные и преимущественно новые, оригинальные выводы автора книги.

Особенность реферата заключается в его объективности: он не должен отражать субъективных взглядов референта на излагаемый вопрос, его оценки содержания. Требования к языку реферата аналогичны требованиям к аннотации: краткость, простота, ясность изложения и использование лексики книжного или нейтрального стилей речи.

В качестве примера приведем реферат статьи.

Образец монографического реферата

Осипов С. Прионы – невидимые убийцы // Аргументы и факты. – 1996. – № 8.

Статья посвящена защите человечества от вирусов и болезнетворных бактерий. Она состоит из введения и трех небольших разделов. Во введении автор отмечает, что в мире существует огромное количество микроорганизмов, некоторые из них являются полезными и необходимыми, а другие – болезнетворными.

В первом разделе, названном «Неприятности из микромира», автор напоминает, что с изобретением антибиотиков ученые смогли победить различные виды бактерий и научились излечивать многие болезни, например туберкулез. Однако антибиотики уничтожают в организме человека не только болезнетворные бактерии, но и полезные. Поэтому организм человека остается не защищенным перед вирусами, которые занимают место уничтоженных бактерий. Кроме того, бактерии и вирусы могут легко приспособливаться к условиям окружающей среды. В качестве примера автор рассказывает о бактериях, живущих в кондиционерах и в овощехранилищах и вызывающих серьезные заболевания легких.

Во втором разделе – «Лекарство от СПИДа» – автор сообщает о том, что окончательное число существующих на земле вирусов еще не названо, однако известно, что более тысячи из них представляют опасность для человека. Раньше для борьбы с вирусами успешно применяли вакцинацию, однако в настоящее время таким образом полностью ликвидирована только черная оспа. Автор сообщает, что по прогнозам немецких ученых лекарство от СПИДа будет изобретено уже в 2003 году, однако задает резонный вопрос – что дальше, какие новые неизвестные вирусы могут появиться к этому времени?

Третий раздел, названный «Что дальше?», посвящен обнаруженному сравнительно недавно виду болезнетворных инфекций – прионам. Прионы – это патологические белки, более примитивные, чем бактерии и вирусы. Они вызывают целый ряд так называемых

«медленных» инфекций. Автор отмечает, что прионы существовали всегда и первоначально поражали только домашних животных (овец и коров). Попадая в организм человека с недостаточно обработанным мясом, они вызывают разрушение нейронов головного мозга. В результате человека разбивает паралич, мозг его от прионовой инфекции становится похожим на пористую губку. Личность разрушается очень быстро – за 6–8 месяцев. Это называется болезнью Крейцфельд-Якоба, но сходные симптомы имеют другие неизлечимые заболевания – синильный психоз, старческий маразм. Автор отмечает, что прионы поражают людей в основном старше 60 лет. Для борьбы с этими инфекциями необходимо осуществлять специальную проверку мяса, не рекомендуется есть сырое и недожаренное мясо. Указывается, что прионы погибают лишь после 1,5–2 часов интенсивного варения мяса. Автор статьи сообщает также о другом виде недавно открытых возбудителей болезней человека – вериоидах, которые попадают на Землю вместе с метеоритами и космической пылью. Верииды – нечто среднее между живой и неживой материей. Автор отмечает, что для человечества с ослабленным иммунитетом ждать от них чего-то хорошего вряд ли разумно. В качестве иллюстрации в статье содержится фотография, на которой изображен пожилым больным человек, сидящий в инвалидной коляске, в сопровождении врачей. Эту фотографию можно расценивать как предостережение о возможных болезнях. Статья представляет интерес для широкого круга читателей.

Монографический реферат должен быть составлен таким образом, чтобы, прочитав его, человек получил полное представление о содержании статьи и о полезной информации, содержащейся в ней. Иногда при дефиците времени знакомство с рефератом-резюме снимает необходимость обращения к статье-источнику.

Вопросы и задания

1. Что необходимо зафиксировать в конспекте в случае изучения письменных источников? Какая форма составления конспекта позволяет наглядно представлять информацию и облегчает процесс ее анализа?
2. Назовите общие принципы конспектирования устного выступления.
3. Что такое «свертывание фраз» в процессе конспектирования? Какие слова в предложениях можно отбрасывать для свертывания фраз?
4. Какие следует помнить принципы сокращения слов?
5. Какие способы сокращения слов используются наиболее часто?
6. Какие символы, математические знаки и другие небуквенные обозначения вы используете при конспектировании?
7. Составьте аннотацию на раздел данной книги «Особенности деловой переписки».

8. В чем разница между понятиями «монографический» и «обзорный реферат»?

9. Рефераты, которые составляются при изучении определенной темы студентами, должны быть монографическими или обзорными? Обоснуйте свой ответ.

10. Составьте краткий монографический реферат на данное учебное издание.

6. ОСОБЕННОСТИ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ

6.1. Национальные особенности делового общения

Всякая нация может и должна учиться у других.

Карл Маркс

Познание стран мира – украшение и пища человеческих умов.

Леонардо да Винчи

Каждый народ имеет свои обычаи, традиции, культуру, политическое и государственное устройство. По мере развития цивилизации характер ведения переговоров и процессы, связанные с взаимопроникновением национальных стилей общения, имеют большое значение. В основе особенностей делового общения лежат не только традиции, но и черты национального характера. Незнание национальных особенностей может произвести на партнеров нежелательное впечатление, как на стадии переговорного процесса, так и при реализации тех или иных совместных проектов.

Отправляясь за границу, следует познакомиться хотя бы в общих чертах с национальными обычаями и традициями, характерными особенностями посещаемой страны. Например, при организации и ведении переговоров следует учитывать, что итальянские бизнесмены достаточно чувствительны к соблюдению основных правил деловой этики. В Кувейте нет ночных клубов. Открытые двери рабочих помещений у американцев воспринимаются как норма, у немцев – как высшая степень беспорядка. Американцы, японцы привыкли работать в просторных помещениях, где все на виду, а немцы, наоборот, при закрытых дверях. Громкий разговор американца или итальянца может быть воспринят англичанином как проявление невоспитанности.

В Швеции не принято называть партнера по имени до тех пор, пока он сам не предложит. В Италии, в Анголе визитные карточки используются мало, а в Колумбии их вручают даже швейцару. В Израиле деловых людей приглашают на ужин. Рабочие темы израильтяне обсуждают за столом, а венгры – в офисе. Венгерский участник переговоров практически всегда считает себя аристократом и стыдится вести мелочный торг. Многие деловые вопросы финны решают в ресторане или сауне.

В Норвегии почетный гость на приеме сидит справа от хозяйки, а в Китае он первым пробует блюдо и первым выходит из-за стола.

Представители деловых кругов должны не только хорошо знать национальные правила этикета и делового общения, но и неукоснительно соблюдать их в своей практической деятельности [22].

Вопросы и задания

1. Для чего необходимо изучать национальные особенности делового общения?
2. На какие моменты следует обратить внимание, если вы отправляетесь на переговоры к своим зарубежным партнерам?
3. Какие особенности рабочих помещений характерны для американцев, японцев и немцев?
4. В каких странах громкий разговор на деловую тему является нормой, а в каких – признаком невоспитанности?
5. Какие особенности вручения визитных карточек характерны для разных стран?
6. В каких странах обсуждение рабочих тем за обеденным столом (в ресторане) является привычным и широко распространенным?

6.2. Европейская деловая культура

Английский официант ждет распоряжений, исполняет их и никогда их не предвосхищает; если вы передумаете, он не выказывает ни удивления, ни недовольства. Итальянский официант заранее создает себе совершенно четкое представление о том, где вы будете сидеть и что есть, и, если вы вздумаете обмануть его ожидания, он вас зарежет.

Джордж Бернارد Шоу

6.2.1. Англия

Англичане характеризуются деловитостью, почитанием собственности, традиций, вежливостью, законопослушанием.

Англичанин – человек, который делает что-либо, потому что так делали раньше. Американец – человек, который делает что-либо, потому что так раньше не делали.

Марк Твен

Деловые люди Англии самые квалифицированные в европейском мире бизнеса. Они получают профессиональную и психологическую подготовку, обучаясь в специализированных учебных заведениях, где тщательно прорабатываются тактика и стратегия деловых переговоров. В беседах англичане ценят умение слушать, в деловых отношениях – пунктуальность. Пунктуальность – жесткое правило английского стиля общения. Давней английской традицией является сдержанность в суждениях как знак уважения к собеседнику.

Соблюдение формальностей – это стиль жизни англичан. Обращаться к ним по имени можно только после получения на то специального разрешения.

Англичане ввели процедуру рукопожатия в деловой протокол.

Английский стиль ведения переговоров характеризуется тем, что английские бизнесмены мало времени уделяют подготовке переговоров. Они считают, что во время переговорного процесса может быть найдено наилучшее решение. Переговоры они ведут, привлекая многочисленный справочный и статистический материал, просчитывая каждую позицию, фиксируя каждую деталь, чтобы уменьшить степень риска при принятии решения.

Английский бизнесмен очень наблюдателен, является хорошим психологом и не приемлет как фальши, так и сокрытия слабой профессиональной подготовки. Он делится своими знаниями и опытом с другими бизнесменами, часто раскрывает секреты своего ремесла, умело вводит в тонкости того или иного рынка.

При всей своей приветливости, доброжелательности, готовности помочь англичане остаются непоколебимыми во всем, что касается соблюдения каких-то правил, а тем более законов.

Одежда в Англии отличается строгостью. Женщины на службе носят костюмы и платья, мужчины – костюмы и галстуки.

Говорить о делах после окончания рабочего дня не только не принято, но считается дурным тоном.

Англичане научили мир правилам этикета за столом, и сами соблюдают эти правила.

Приглашенные на обед обязательно должны быть в смокинге, на официальный вечер – во фраке.

Из крепких напитков англичане употребляют джин и виски. У них не принято произносить тосты и чокаяться. Перед тем как выпить они произносят «чиэз».

Во время разговоров за столом следует избегать тем, касающихся королевской семьи, политики, вероисповедания, частной жизни, финансовых отношений, Северной Ирландии.

Шотландцев и ирландцев в Англии называют «британцами», но не «англичанами».

В Англии многое решается за чаем. Его подают после полудня. Чай пьют черным с 1 - 2 кусочками сахара, с молоком, но не со сливками. Чаепитие может закончиться рюмочкой шерри, которой отмечают состоявшееся знакомство.

Англичанин может пригласить своего будущего партнера на ланч. Отказываться не принято, но в знак уважения следует поинтересоваться, каким временем располагает хозяин. Приглашение в дом – знак особого расположения. В гостях в английском доме не принят обмен визитными карточками.

Рекомендуется поддерживать дружеские отношения с людьми, с которыми вели когда-то переговоры. Их поздравляют с днем рождения, знаменательными датами, с праздниками.

Англичанам дарят календари, фирменные ручки, записные книжки, зажигалки, на Рождество – алкогольные напитки. Дорогие подарки в Англии не приняты [22].

6.2.2 Франция

Родина французов считается законодательницей в деловом протоколе. Французы очень галантны, изысканны, стремятся придерживаться этикета. Французская нация – одна из самобытных наций в Европе, с богатой историей и культурой. Французский язык, определенное время, был языком дипломатической переписки и международного общения. Это сказалось на чертах национального характера, особенностях французского стиля деловых коммуникаций.

Они скептически, расчетливы, хитроумны, находчивы, болезненно реагируют на использование английского или немецкого языка во время деловых встреч, переговоров. Однако бизнесмены Франции восторженны, доверчивы, великодушны. Они любят и умеют блеснуть словом. Разговор у них носит непринужденный характер и идет с исключительной быстротой.

Французы искусно пожимают руки. Рукопожатие их имеет много оттенков: дружеское, горячее, снисходительное, холодное, небрежное и др.

Они стараются избегать рискованных финансовых операций.

Национальная традиция французов – французская кухня. Она составляет предмет их национальной гордости. Оставлять еду в тарелке у них не принято. Подсаливать блюдо за столом расценивается как неуважение к хозяевам. Никаких специй на стол не ставят.

Французы, несмотря на общительность, предпочитают работать в одиночку. Любят судить других, но критику в свой адрес не приемлют.

Прожив неделю в Париже, я как нельзя лучше понял Францию, прожив в ней три года – совершенно не понимаю ее.

Тухольский Курт

Такие исторически сформировавшиеся культурные традиции, как интеллигентность, стремление к свободе и независимости, любовь к философии, изящным искусствам, риторике, накладывают отпечаток на поведение современных деловых людей. Ими очень ценятся интеллект, умение изъясняться, точно формулировать условия контрактов и сделок.

Во Франции при деловом знакомстве вручают визитную карточку. В ней рекомендуется указать, какое высшее учебное заведение бизнесмен окончил. Для французов образование крайне важно. Если на встрече с французской стороны присутствует несколько человек, то визитная карточка вручается лицу, занимающему более высокое положение.

Французские бизнесмены очень внимательны к одежде. Она должна быть высокого качества, из натурального материала. Ничего не должно быть из синтетики.

Во Франции многие важные решения принимаются не только в служебном кабинете, но и за обеденным столом. Деловые приемы могут быть в форме коктейля, завтрака, обеда или ужина. О делах принято говорить только после того, как подадут кофе.

Французы не любят с ходу обсуждать вопрос, который интересует их больше всего. К нему подходят постепенно, после длинного разговора на нейтральные темы, как бы вскользь. Не касаются вопросов религии, политики, семейного положения, проблем, связанных с положением на службе, доходами, расходами. Их договоры конкретны, лаконичны, точны. Французские бизнесмены искусно отстаивают свою позицию, но не склонны к торгу. Зачастую они не имеют запасной позиции, не любят вносить изменения в ходе переговоров.

К деловым переговорам готовятся тщательно; досконально изучают все аспекты и последствия поступающих предложений.

Деловые переговоры обычно начинаются в 11 часов. Через полтора часа участникам переговоров предлагается завтрак с аперитивом.

Французы высоко ценят знание искусства, особенно французского.

В ходе первой встречи не принято вручать деловому партнеру сувениры.

Приглашение на ужин – высокая честь для гостя. Следует прибыть на него на пятнадцать минут позже назначенного времени. В качестве подарка уместны цветы (кроме белых и хризантем, выражающих скорбь), бутылка шампанского (выработки провинции Шампань) или вино дорогих марок. Крепкие напитки французы пьют очень редко [22].

6.2.3. Германия

Немцы, как и французы, расчетливы и бережливы, более надежны, точны, но уступают французам в чувстве юмора и сердечности.

Если теория относительности подтвердится, то немцы скажут, что я немец, а французы – что я гражданин мира; но если мою теорию опровергнут, французы объявят меня немцем, а немцы – евреем.

Альберт Эйнштейн

Немцам свойствен свободный образ мыслей и огромное гражданское мужество. Они скептически, отличаются серьезностью, немногословием и сдержанностью, никому не уступают в педантичности. Немцы высоко ценят профессионализм. Деловые люди коммуникабельны, любят повеселиться, развлечься. Спешка у них вызывает неодобрение. Все встречи немцы назначают заблаговременно.

Согласно популярному в Европе анекдоту, в раю немцы – механики, а в аду – полицейские. И то, и другое – благодаря своей четкости и принципиальности. Стереотипный немец всегда носит усы, всегда прекрасно организован, мечтает о порядке, выполняет законы, в идеале живет в ритме военного марша. И все это в основном (кроме усов) – правда [38].

Переговоры не проводятся до 10 часов утра и после 16 часов вечера. До настоящих переговоров немного беседуют об общих вопросах. Немецкий бизнесмен не любит терять время. Когда говорят о бизнесе, сразу переходят к делу. На переговорах ко всем обращаются на «вы», даже к тем, кого в повседневной жизни называли на «ты». В Германии решения принимает высшее руководство предприятия. Немцы часто прибегают к помощи юриста.

Стиль руководства – авторитарный и иерархический. До вершин руководства нужно пройти длинный путь. На руководящих постах много пожилых людей.

Немцы обладают большими достоинствами, но имеют и одну опасную слабость – одержимость всякое хорошее дело доводить до крайности, так что добро превращается в зло.

Б. Шоу

У них не принято приглашать деловых партнеров домой. Но если пригласили в гости, в немецкий дом с собой берут букет цветов, исключая розы, так как подарок роз означает, что гость влюблен в хозяйку. Чтобы подарить вино хозяину, нужно знать его вкус. По этой причине вино не следует дарить.

Цветы дарят во время первого визита в дом и на юбилеи.

При знакомстве с немцами важны чины и титулы. Титулам в Германии придается большое значение. Замужней женщине присваивается титул мужа. До начала переговоров уточняют титул каждого члена делегации.

В Германии принято называть титул каждого, с кем разговаривают. К переговорам готовятся тщательно. Вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

При деловом общении не приняты подарки. Во время посещения деловых партнеров можно вручить им небольшой сувенир. Чаще всего подарки вручаются на Рождество или к какому-нибудь юбилею. Подарки не вручаются в ходе установления деловых отношений, а также не приняты подарки личного характера.

Немцы одеваются строго. От мужчин требуется непременно темный костюм. Для женщин исключаются брюки. Традиционный темный костюм по-прежнему наиболее подходящая одежда для деловых встреч, хотя и наблюдается изменение в сторону более свободной одежды [22].

6.2.4. Испания

Испанцы по своей природе очень открытые и приветливые люди, они могут быть очень серьезны, если это требуется, но при этом обладают прекрасным чувством юмора и способностью работать в команде.

Испанцы – народ шумный, неорганизованный и непредсказуемый. Они сами не знают, как они поведут себя в следующую минуту. Испанцев мало волнует, что другие думают о них. В большинстве своем испанцы уделяют манерам меньше внимания, чем другие нации [39].

Самое главное слово в лексиконе испанцев – это «маньяна» (обычно сопровождается пожиманием плечами). О том, какой смысл вкладывает испанец в это слово, можно только догадываться. Оно может означать все что угодно: «завтра», «как-нибудь завтра», «послезавтра», «на следующей неделе», «через неделю», «в следующем месяце», «в следующем году», «позже», «как-нибудь», «никогда» или «ни за что» [39].

Ранее все испанцы соблюдали одну замечательную традицию – отдыхали каждый день с 13:00 до 16:00. Это время называется сиеста. На обед закрывались практически все банки, магазины и даже государственные учреждения. Традиция неукоснительно соблюдалась на всей территории Испании. Правда, с 2005 года в расписание отдыха испанцев были внесены перемены – время обеда сократилось до 1 часа. Правительство решило, что длительные перерывы в работе не самым благоприятным образом сказываются на экономике страны [40].

Каждая из семнадцати провинций Испании дополнительно накладывает свой отпечаток на характер жителей. Существуют значительные различия в культуре и образе поведения между представителями различных районов страны.

В Испании встречаются официальные документы на четырех языках: кастильском (это официальный государственный испанский, используется повсеместно и может быть понят повсюду), каталанском (им пользуется 17 % граждан, преимущественно проживающих на северо-востоке), галисийском (7 % граждан, живущих преимущественно на северо-западе Испании) и баскском (2 % граждан преимущественно с севера страны).

Испанцам приятна любая попытка иностранца говорить на их родном языке. На английском говорят чаще всего в туристических районах [39].

Как и в большинстве других стран мира, в Испании деловые люди при знакомстве пожимают руки и обмениваются визитными карточками. Визитные карточки нужно иметь на испанском и английском языках.

Коммерческие связи с крупными испанскими фирмами традиционно строятся по иерархическому принципу. Необходимо выходить на ответственных руководителей, принимающих соответствующие решения. Заметное влияние могут иметь также высокопоставленные чиновники, епископы, управляющие компаниями [22].

В переговорах принимают участие партнеры равного статуса. Начинаются переговоры с обсуждения погоды, спорта, достопримечательностей города и т. п. Регламент встреч часто не соблюдается, так как испанцы многословны.

Обычно на деловых встречах не обмениваются подарками, но при успешном завершении переговоров небольшие подарки могут быть вполне уместны. Удобно, но не обязательно подарить испанскому коллеге подарок к Рождеству. В качестве делового подарка можно преподнести аксессуар для письменного стола, книги, музыкальные записи, предметы искусства. Не стоит дарить дорогие подарки, которые могут привести на мысль о подкупе.

Испанцы склонны опаздывать даже на важные деловые встречи – это стоит учитывать при общении с деловыми партнерами. Эта черта у них так ярко выражена, что многие часто подшучивают над неорганизованными испанцами. От иностранцев, однако, они ждут пунктуальности и ценят ее [40].

Поскольку испанцы никогда никуда не торопятся, то и о делах своих они могут рассказывать вам часами. Старинной испанской традицией является вечерняя прогулка по городу с целью повидать друзей, как и ее неизбежное следствие – праздная беседа. Испанцы предаются разговорам в любом месте и в любое время.

Неприличным считается прерывать собеседника или намекать ему на то, что у вас другая встреча. Не оскорбляйте испанцев, поскольку в противном случае поток ругательств будет не остановить [39].

Обращение испанцев друг к другу, вероятно, самое простое во всем мире. В испанском языке вежливое обращение «вы» сосуществует с менее формальным «ты», но, будучи представленными, испанцы напрочь забывают о вежливом «вы». Тем не менее, обращение на «ты» неприемлемо по отношению к пожилым дамам и важным персонам. А обращение «вы», произнесенное с издевкой, может быть большим оскорблением. Оно дает человеку понять, что он ведет себя не лучшим образом.

В Испании принято при встрече не только пожимать женщинам руку, но и целовать их в обе щеки.

Обращения «дон» и «донья», добавленные к именам, являются выражением глубокого уважения. Эти формы обращения применяются по отношению к академикам, врачам, юристам и другим людям с высшим образованием, а также являются признаком благородного происхождения [39].

В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой. Однако, если такое приглашение последует, то это считается высокой честью.

Отправляясь в гости, обязательно возьмите с собой небольшой, надлежащим образом упакованный подарок для хозяйки. Принесите также подарок для детей. Отнесите к выбору этих подарков с особым вниманием.

Если хозяева вручают вам ответный подарок, его следует развернуть сразу по вручению и поблагодарить за внимание.

Дарить можно: бутылку вина, кондитерские изделия, пирожные, шоколад, цветы (лучше красные розы). Число цветов в букете должно быть нечетным. Следует учитывать, что цветы в качестве подарка в Испании не так популярны, как в России.

Не следует дарить: хризантемы, георгины, букеты из 13 цветов (несчастлирое число).

Принято правильно пользоваться столовыми приборами. Еду на тарелке гости не оставляют. При всем разнообразии ассортимента напитков, предлагаемых на званых ужинах, важнейшим требованием является умеренность в их употреблении.

За столом приветствуются любые восторженные комментарии по поводу качества блюд и напитков. Испанцы – хорошие собеседники на любую тему. Наиболее подходящими темами для застольной беседы могут быть вопросы искусства, литературы, туристских достопримечательностей, спорта.

Для испанцев существуют определенные темы-табу. Они предпочитают не говорить о смерти, не спрашивать у людей их возраст. Не принято говорить о корриде, религии, режиме Франко, о деньгах, особенно когда они есть. На остальные темы испанцы говорят много и часто чересчур громко. Для них совсем не обязательно хорошо знать человека для того, чтобы болтать с ним часами. А иногда бывает так, что длительная беседа закончилась, а имя собеседника так и осталось неизвестным [41].

Вопросы и задания

1. Каковы особенности англичан в подготовке и проведении переговорного процесса?
2. Какие правила следует строго соблюдать при общении с англичанами?
3. Как следует себя вести, если английские деловые партнеры пригласили вас на обед?
4. Каковы особенности обмена поздравлениями и подарками с английскими партнерами?
5. Какие национальные особенности французов следует учитывать при налаживании с ними деловых отношений?
6. Французские бизнесмены предпочитают обсуждать деловые вопросы в начале переговоров или после продолжительной беседы на нейтральные темы?
7. Какие темы не следует затрагивать при общении с французскими партнерами?
8. Если французские партнеры пригласили вас на ужин, когда следует на него прийти и что уместно в качестве подарка?
9. Укажите общие и различные национальные особенности французов и немцев с точки зрения деловых коммуникаций.
10. На какое время немцы обычно назначают деловые переговоры?
11. Каково отношение к титулам и чинам в Германии? Как это необходимо учитывать при проведении переговоров?
12. Какие требования предъявляются к деловой одежде в Германии?
13. Прокомментируйте отношение испанцев и немцев к точности и пунктуальности.
14. Каковы особенности обращения к деловым партнерам в Испании?
15. На какие темы не принято говорить с испанскими партнерами?
16. Расскажите о правилах поведения в гостях и за столом, которые необходимо соблюдать в случае приглашения испанскими партнерами.

6.3. Североамериканская деловая культура

Американская жизнь – мощный растворитель. Она способна нейтрализовать любой, даже совершенно чуждый ей интеллектуальный элемент, растворить его в свойственном ей добродушии, самодовольстве, бездумности и оптимизме.

Д. Сантаяна

1.2.1. Соединенные Штаты Америки

*Молодость – самая старая традиция
Америки, ей уже триста лет.*

Оскар Уайльд

Национальная культура граждан США молода, однако можно отметить такие ее особенности, сходные с чертами национального характера американцев, как ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях, на сильную личность в практической деятельности, а отсюда стремление к единоличным решениям.

*Один американец – индивидуалист; двое
американцев – фирма; трое американцев –
монополия.*

Джером Лоуренс

Американские бизнесмены отличаются высокой деловой активностью. Самая большая их ценность – это индивидуальная свобода, неприкосновенность личности. Американцы ценят трудолюбие, бережливость, предприимчивость, трезвость мышления, самосовершенствование и прагматизм [22].

Общеизвестно, что американцы энергичны, настроены на интенсивную работу. Этому способствует вся система образования и воспитания, существующая в США. Со школьной скамьи в американцах одобряется напористость, умение ставить цель и добиваться ее, поэтому в дальнейшем они жестко отстаивают интересы представляемых ими компаний. Для большинства американцев добиваться успеха, делать деньги – основной смысл жизни [42].

*Американец – оптимист по природе. Он – экспериментатор,
изобретатель, строитель, который строит лучшие всего тогда,
когда должен возвести великое строение. Заставьте его пове-
рить в себя, поставьте перед ним великую цель, и он найдет спо-
собы достичь этой цели.*

Д. Кеннеди

Деловой американец по своему характеру не мелочен и не педантичен, но он понимает, что в организации любого дела нет мелочей. Поэтому к переговорам он готовится тщательно, с учетом всех элементов, от которых зависит успех дела. Непременным качеством американского бизнесмена является *соблюдение трех правил: анализируй, разделяй функции (обязанности), проверяй исполнение*. Эти правила считаются условием квалифицированного руководства. Специализация – это девиз, без которого не начинается ни одно дело.

Американцы берегут время и ценят пунктуальность. Они пользуются ежедневниками и живут по расписанию, точно приходят на назначенную встречу. На Восточном побережье страны (от Вашингтона до Бостона) этому правилу неукоснительно следуют. Опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы. На западе страны к этому относятся гораздо терпимее [42].

Американцы считают, что они хорошо разбираются в бизнесе любой страны. Они часто проявляют эгоцентризм в технологии делового общения и считают, что партнер должен руководствоваться их правилами.

Их интересуют только реальные и конкретные проекты. Они всегда хорошо осведомлены и компетентны во всех вопросах предстоящих переговоров. Характерная для них самостоятельность дает возможность легко принимать решения. Американский стиль ведения переговоров характеризуется достаточным профессионализмом. Они не терпят длительных затяжек в ведении переговоров, которые ведут единолично или малыми группами [22].

Переговоры могут быть очень короткими – от получаса до часа. При ведении переговоров американцы, как правило, стремятся к неформальной атмосфере, не пытаются строго следовать протоколу. Между членами американской делегации довольно распространены партнерские отношения. Часто они обращаются друг к другу по имени независимо от возраста и статуса. Аналогичное обращение возможно и к зарубежным партнерам. Это означает, что отношения имеют не только деловой, но и дружеский характер [42].

При заключении контракта американцы проявляют значительную напористость и агрессивность. По их мнению, они обладают более сильной позицией, нежели их будущие партнеры.

Для достижения успехов в американском деловом мире следует придерживаться определенных правил и изучить все тонкости американского бизнеса. Они внесли в практику делового общения значительный элемент демократизма и прагматизма.

Американцы как деловые партнеры приучены дорожить данным словом, оправдывать доверие партнера, прибегать к юридическим формам защиты, очень тщательно составлять документы, уважать профессионализм, высокую компетентность, точно соблюдать сроки и обязательства, решать в первую очередь принципиальные вопросы, а доработку деталей поручить исполнителям рангом ниже и юристам.

В своей книге «Вашу мать, босс! Путеводитель по международной офисной жизни: сленг, общение, переписка» Московцев и Шевченко пишут об особенностях составления писем, характерных для США:

«Факты в письме надо приводить только абсолютно верные.

Если не вполне уверены – лучше не оставляйте письменных следов возможной ошибки (особенно, если адресуете письмо в Америку). Учитывая некоторые юридические особенности американской действительности, это опасно (все запросто со всеми судятся, а письменный документ – твердая улика)» [5].

Американцы ценят и любят шутки, стараются подчеркнуть дружелюбие и открытость.

Мы в Америке получили три неоценимых дара: свободу слова, свободу совести и – благоразумие, удерживающее нас от того, чтобы ими пользоваться.

Марк Твен

Американцы не любят чопорности, предпочитают удобную повседневную одежду, обращаются друг к другу просто, неофициально, даже если между собеседниками большая разница в возрасте и общественном положении. Они обожают соревнования, ценят достижения, рекорды. Хотя их поведение вполне естественно, со стороны оно может показаться властным, навязчивым [42].

6.3.2. Канада

Канада – высокоразвитая индустриально-аграрная страна. Это федерация в составе 10 провинций и трех территорий. Ее населяют англо-канадцы, франко-канадцы, коренное население – индейцы и эскимосы [22].

Канада – страна двух преобладающих языков и множества языков отдельных этнических групп. Только 13 % населения знает оба официальных языка – английский и французский; только английский знают 67 % населения, французский – 18 %. Менее 2 % не владеют ни одним из официальных языков: это недавно въехавшие иммигранты, а также часть эскимосов Крайнего Севера. При этом лишь очень немногие англо-канадцы знают французский язык и около трети франко-канадцев не знает английского [43].

Для культуры канадского общества характерно исключительное этническое многообразие. В Канаде сосуществуют культурные традиции эскимосов и индейцев, англо-канадцев и франко-канадцев, англичан, шотландцев и ирландцев, потомков давних иммигрантов из разных европейских стран и молодых иммигрантских групп из Европы, Азии, Вест-Индии.

На востоке (в первую очередь во франко-говорящем Квебеке) особенно проявляется французская культура, основанная на осознании своего достоинства. На юге (в Онтарио и прилегающих к нему районах) американский тип культуры. На западе (Британская Колумбия) очень интернациональный и открытый тип культуры.

Это сочетание многообразия и общности является важной особенностью канадского государства.

У канадца половина его времени уходит на то, чтобы объяснить американцам, что он не британец, а другая половина – на то, чтобы объяснить британцам, что он не американец.

Афоризмы «Канадское изречение»

Еще одна отличительная черта канадского государства – молодость. Современное канадское общество зародилось менее 400 лет назад, а общеканадская государственность насчитывает немногим более столетия. В целом культура страны еще не устоялась, не успела сложиться в общенациональную [43].

Иные страны страдают от избытка истории, Канада – от избытка географии [44].

Уильям Лайон Кинг

Среди привлекательных сторон канадского образа жизни особое место занимает дружелюбное и доброжелательное отношение друг к другу. Очень бережно обращаются там и с культурным наследием всех национальных групп, населяющих страну, независимо от их численности. Также обращает на себя внимание бережное отношение канадцев к природе [45].

Атмосфера бизнеса – европейская. В Канаде принято соблюдать пунктуальность в переговорах и обязательствах. Встречи начинаются в назначенное время. Стиль руководства колеблется от сосредоточенного на руководителе до демократичного, с групповым принятием решений. Женщины занимают высокие посты. Роль женщины выросла в последнее время.

Канадцы ценят, когда иностранцы знают их политику и актуальные события, но не приветствуют разговоры о противоречиях между англо- и франкоязычным населением. Нецелесообразно высказывать симпатии к той или иной стороне. Не стоит, также, сравнивать США и Канаду.

Хорошая тема для разговора – спорт. Основные виды спорта хоккей и бейсбол.

Беседа с незнакомыми людьми происходит спонтанно и является обычной. Сразу переходят на «ты». В деловой жизни обращение на «ты» сочетается с уважением к партнеру.

Хорошая одежда является частью имиджа преуспевающего бизнесмена. В бизнесе принят темный костюм, в свободное время – элегантная одежда.

Представительские мероприятия в основном проходят в ресторанах. Приняты встречи за ленчем. Вечерние представительские мероприятия организуют дома. Во время обеда не курят. За трапезой пьют чаще всего вино и пиво. В Канаде соблюдается старинный англо-европейский застольный этикет.

При визитах приняты цветы. Они чаще посылаются либо до, либо после визита в знак благодарности за приглашение или гостеприимство. Букет цветов для хозяйки обязателен.

За угощение не принято благодарить, благодарят за гостеприимство [22].

Вопросы и задания

1. Какие деловые качества наиболее ярко характеризуют американцев?
2. Как американские деловые люди относятся ко времени? Для всей страны эти особенности характерны?
3. Расскажите об особенностях подготовки и проведения переговоров американцами.
4. Дайте описание типичного американского делового партнера. Какие его характеристики будут близки российским национальным особенностям, а какие будут серьезно отличаться?
5. Каковы национальные особенности Канады?
6. В чем проявляются языковые особенности Канады?
7. На какие темы с канадскими партнерами лучше не разговаривать, а какие, наоборот, весьма предпочтительны для ведения светской беседы?
8. Что следует помнить об особенностях застолья и гостеприимства в Канаде?

6.4. Деловая культура Востока и арабских стран

Тут из любой ерунды устраивают тайны. Может, в этом и заключается главное очарование Востока.

Б. Акунин

Держитесь «серединного пути». «Серединный путь» на Востоке – это путь жизни; это значит, что вы должны быть не слишком плохим, а с другой стороны, – вы не должны быть и слишком хорошим. Если вы будете плохим, то полиция вас посадит, если вы будете слишком хорошим, то не сможете жить на этой грешной Земле.

Лобсанг Рампа

6.4.1. Япония

Японцы являются достаточно чувствительными и ранимыми людьми. При этом они отличаются своей вежливостью и гостеприимством. Очень большое значение японцы придают различным церемониям и правилам.

Японцы вежливы с иностранцами, понимая, что те не виноваты в том, что не родились их соплеменниками, но все равно думают о них как о совершенно чужих и неравных им людях. У большинства живущих в Японии иностранцев возникают смешанные чувства. Японцы во многом чудесный народ: работающие, умные, с юмором. Но они буквально напичканы предрассудками и считают, что все такие. Иностранцу, живущему в Японии, трудно понять, почему женщина вечером переходит на другую сторону улицы, увидев иностранца; почему стюардесса, не зная, что вы понимаете язык, спрашивает пассажиров, не возмущают ли они, если их посадят рядом с иностранцем, и т.д.

А. Хироюки

Рукопожатия в Японии не приняты. Вместо этого японцы кланяются. Сколько раз поклонился вам собеседник, столько и вы должны будете ему поклониться. Глубина поклона зависит от возраста и положения обеих сторон. Поклоном сопровождается встреча, расставание, принятие и вручение подарка. Необходимо сделать поклон и при первом знакомстве, когда вы называете свою фамилию и имя, а в официальных случаях – должность.

Во время обмена поклонами стороны практически не встречаются взглядом. Японцы избегают смотреть прямо в глаза при любых обстоятельствах, обычно голова низко наклонена [46].

При знакомстве обмениваются визитными карточками. Очень важны статус, занимаемая должность вручающего визитку. Визитные карточки, как правило, вручаются и принимаются двумя руками, текстом вверх. Но если статус японского бизнесмена ниже, то визитку у него принимают одной рукой, правой. В противном случае японский бизнесмен будет смущен.

Считается, что при общении с нижестоящим партнером, японец уронит свой авторитет в глазах других предпринимателей; высокая должность партнера показывает японцу, что выбранная им фирма не котируется в деловом мире. Поэтому японцы очень щепетильно относятся ко всему, что касается их социального положения. Зная уровень представительства с японской стороны, желательно обеспечить такой же уровень и с другой стороны.

В процессе переговоров японцы стремятся создать атмосферу сотрудничества, поэтому решение проблем начинается с простых вопросов, по

которым нетрудно прийти к согласию, а деловые встречи происходят в неформальной обстановке [22].

В разговоре принято называть собеседника в третьем лице по фамилии, к которой обязательно добавляют одну из вежливых частиц, переводимых как «господин» (обычно, частицу «сан», реже более уважительные – «доно» или «сама»). При общении с приятелями-мужчинами употребляется вежливая частица «кун» (тоже после фамилии).

В японском учреждении или частной компании к вышестоящему лицу принято обращаться по названию его должности. К лицу, имеющему научное звание профессора или доктора, к учителю, врачу и т. д. обычно уважительно обращаются «сэнсэй» («учитель»). Невоспитанностью и грубостью считается обращение просто по фамилии, без вежливых частиц [46].

Японцы никогда не слушают говорящего молча, как это делают иностранцы. Слушая слова равных или младших, используют междометия, выражающие согласие, интерес, удивление и т. д. В Японии принято выражать свое внимание к собеседнику словами «да», «да, это так», «совершенно верно». Однако внимательное слушание и кивки головой еще не означают согласия, а лишь то, что вас поняли.

Интересно что, японцы считают красноречие не достоинством, а скорее недостатком и нередко испытывают недоверие к красноречивым людям. Молчание у них является активным средством межличностного общения. Оно может иметь разный смысл, в том числе выражать несогласие, гнев и прочее почти без помощи невербальных средств. С малознакомыми людьми японцы предпочитают молчать и часто испытывают неловкость при необходимости вступить в беседу [46].

Знакомиться на улице, в городском транспорте или общественных местах у японцев не принято. С незнакомыми людьми на улице не заговаривают без особой причины (например, выяснение дороги, просьба о какой-то помощи), хотя пожилые люди могут себе это позволить.

Женщина по японскому этикету должна проявлять скромность, для нее обязательно употребление более вежливых речевых форм. «Ухаживать» за женщиной, подавать ей пальто, уступать место, открывать перед ней дверь не принято.

На представительских мероприятиях в Японии присутствуют только мужчины [46].

Японское общество строится на основе жесткой иерархической системы «старший – младший» – этим и обусловлен очень сложный этикет, идущий из глубины веков. При общении имеет значение разница в возрасте даже в один год.

Старшие и младшие определяются как возрастом, так и социальным положением, во взаимосвязи. Дело в том, что подавляющее большинство самостоятельных японских мужчин – служащие, получающие жалованье, размер которого, как и должность, зависит от выслуги лет.

В Японии распространен авторитарный стиль руководства, основанный на субординации. Однако многие решения принимаются коллегиально. Рабочее время – одно из самых длинных в мире. Многие работники не уходят с работы до тех пор, пока не уйдет их шеф. Порядочный японец, порой, отказывается от отпуска, несмотря на то, что он и так короткий.

В Японии можно говорить о работе после окончания рабочего дня [22].

Еще одна особенность японского общества – корпоративный дух, подчинение личных интересов интересам группы. Не принято выделять себя в беседе или в переписке. Наоборот, японец старается на словах преуменьшить свой личный вклад, успехи или умения и похвалить успех и знания адресата или собеседника.

Согласно японскому этикету не принято показывать окружающим свои эмоции. Почти в любых ситуациях японцы сохраняют неизменную вежливость, даже если им что-то не нравится. У японцев существует очень тонкая система намеков, основанная на принципе, что собеседник должен понять все сам. Впрочем, при общении с иностранцами они могут и отступить от этикета.

Японцы не произносят слова «нет» – это считается грубым. Вместо этого они могут сказать уклончиво: «Я подумаю об этом». Собеседник должен воспринять это как отказ и перестать настаивать [46].

Деловые контакты японцы предпочитают налаживать через посредников, а не с помощью писем и телефонных звонков. Они стремятся установить личные взаимоотношения, поэтому первый контакт они считают лучше осуществлять по рекомендации известного японской фирме лица.

В Японии площадка для игры в гольф используется для переговоров так же, как сауна в Финляндии [22].

Необходимая часть японского церемониала – обмен подарками. Принято обмениваться небольшими подарками во время деловой встречи. Приехать в дом без подарка выглядит неуважительным. Подарки вручаются и принимаются обеими руками, с церемониальным поклоном. Не следует забывать похвалить полученный подарок.

Японцы очень любят дарить подарки, особенно в середине лета или в конце года. Летний сезон подарков называется «отю-дэн», а зимний – «осэйбо». Подарки на Рождество и прочие праздники носят более интимный характер. А вот дарение в середине лета и в конце года – общественная обязанность.

Для этих подарков важнее форма, нежели содержание, подарок не должен быть слишком личным. То есть, он не должен свидетельствовать о вашем чрезмерном знании вкусов и личной жизни одариваемого.

Подарки никогда не открывают в присутствии дарителя. Открывая подарок в присутствии дарителя, человек рискует легким жестом или невольной гримасой показать, что это не самый лучший подарок в его жизни.

Тогда даритель потеряет лицо, а это совершенно недопустимо. Недопустимо также отказаться принять подарок, даже если даримая вещь вам не нужна.

В Японии принято встречаться в кафе или баре, домой приглашают реже. По дому ходят без обуви, которая оставляется у входа, задниками к порогу. В местах общего пользования есть специальные тапочки, которые стоят у входа. Выходя из этих помещений, тапочки следует снять и поставить также у входа [46].

Выращивание цветов и составление букета в Японии – вид искусства. Поэтому при приглашении в дом цветы не дарят, так как хозяйка уже приготовила в честь гостей икебану.

6.4.2. Корейская республика (Южная Корея)

Корейцы – трудные деловые партнеры. С ними невозможно наладить контакт с помощью телефонного звонка или письма. Необходима личная встреча, о которой договариваются через посредника. Без личного контакта, без личного общения в Корее не решается ни одна проблема. Там сильна конфуцианская мораль, согласно которой в межличностных отношениях следует учитывать чувства другого, уважать его права.

Основные религии в Южной Корее – традиционный буддизм и относительно недавно проникшее в страну христианство. На оба эти течения сильное влияние оказало конфуцианство, которое было официальной идеологией династии Чосон в течение 500 лет.

Однако, согласно статистике, собранной южнокорейским правительством в 2003 году, около 46 % жителей страны вообще не являются приверженцами какой-либо религии. Христиане составляют 27,3 % населения, а буддисты – 25,3 % [47].

Конфуцианство – это не религия в ее классическом понимании, а философское учение и жизненное наставление. Эта философия отводит каждому человеку определенное место в обществе. Если сын зависит от отца, то работник зависит от работодателя. Такая ранжированность корейского общества строго соблюдается [48].

При обращении к корейцу перед фамилией всегда ставят «Мистер» или «Миссис».

Большое значение придается визитной карточке. Она вручается и принимается правой рукой. Корейцы считают, что нет человека, если у него нет визитной карточки. На корейских визитных карточках, обычно, первой пишется фамилия, затем имя, хотя бывает и наоборот. Поэтому лучше сразу уточнить у собеседника его фамилию.

Корейцы пунктуальны.

В своем поведении на переговорах корейские бизнесмены всегда стремятся к логической последовательности и четким взаимосвязям. Они склонны к простоте и не любят абстрактных рассуждений. Свои предложения излагают четко, конкретно указывают пути их решения. Они не говорят открыто о своем несогласии с партнером и не доказывают свою правоту. Слово «нет» у корейцев не используется. Но если корейская сторона принимает положительное решение, она готова немедленно действовать. Разочарование может вызвать отсутствие у партнеров полномочий принимать ответственные решения.

В Южной Корее существует строгая система должностей и рангов. Глава корейской фирмы пользуется непререкаемым авторитетом. У них не принято курить в присутствии старших по должности и возрасту.

В корейском обществе доминирующее положение занимают мужчины [48].

Огромное внимание уделяется вопросам этикета. Неформальное общение с иностранцами не принято.

Корейцы вежливы, общительны, открыты, этого они ждут и от собеседников, партнеров. Они гостеприимны и устраивают своим гостям необыкновенно теплые, излишне роскошные приемы. Они хотят ближе познакомиться с иностранным деловым человеком.

Большая часть бизнеса в Южной Корее сосредоточена в семейных конгломератах.

Большое значение в Южной Корее имеет наличие родственников или друзей среди высокопоставленных чиновников.

Корейцы ценят, когда гости знают корейскую культуру и историю. Однако, изучение ее и адаптация к ней чрезвычайно сложны для иностранца.

При общении в Южной Корее выделяют четыре степени вежливости. Какую из них употребить, зависит, в первую очередь, от возраста человека. Поэтому первый вопрос, который выясняют меж собой два незнакомых корейца – это сколько кому лет [49].

Члены корейского общества постоянно находятся в стесненных условиях, индивидуальное пространство предельно ограничено, поэтому они приучены стоять или сидеть плотно прижавшись друг к другу [48].

В соответствии с протоколом одежда для деловых мужчин – строгий костюм, преимущественно темный, белая сорочка, галстук. Для деловой женщины в служебной обстановке исключаются брюки.

В Корейской Республике принято снимать обувь при входе в дом или ресторан.

В странах Востока большое значение придают краскам. Например, нельзя писать имя человека красными чернилами или пользоваться крас-

ной ручкой для подписания договора. Этой краской буддисты пользуются, если человек умер.

6.4.3. Китай

Китай является поликультурной страной – в нем культуры разделяются даже на уровне провинций, что приводит к тому, что порой китайцы с севера не понимают китайцев с юга, и наоборот [50].

Китай – не только другая страна, это совершенно иной мир. Многие китайские обычаи и привычки, с точки зрения других стран, порой лишены какого-либо здравого смысла, кажутся дикими, нерациональными. Но они основаны на древнейших традициях страны, не лишенных определенных предрассудков и суеверий. Их можно воспринимать по-разному, иронизировать, порой раздражаться, но для поддержания хороших деловых контактов в Китае надо уважать их культуру. Это позволит «сохранить лицо» перед этим своеобразным народом [51].

В отношении делового этикета китайцы довольно педантичны.

При встрече китайцы обмениваются рукопожатиями, но могут просто поклониться или кивнуть головой. Кланяются они от плеч, а не от пояса, как японцы. Старшим по возрасту отдается инициатива в приветствии.

Представляясь иностранным деловым партнерам, китайцы ведут себя сдержанно и подчеркнуто официально. Они могут даже не улыбнуться, поскольку научены не показывать свои эмоции и предпочтения, особенно в незнакомой обстановке. Иностранцы подсознательно воспринимаются как незваные гости, чужаки. Но в обычной жизни китайцы, как правило, приветливы [52].

Ко всем иностранцам в Китае относятся очень доброжелательно. В общественных местах они становятся объектом общего внимания. Задача иностранца спокойно и доброжелательно реагировать на повышенное внимание к себе. Поэтому, даже когда на вас показывают пальцем, не воспринимайте это враждебно.

Китайцы народ дружелюбный и общительный, поэтому знакомятся они очень легко. Не удивляйтесь, если с вами начнут разговаривать на улице или в транспорте [53].

В разговоре следует использовать фамилию и официальную должность китайца, если он не попросит называть его по имени, что происходит, как правило, после длительного знакомства и установления дружеских, даже приятельских, отношений.

У китайцев фамилия ставится на первое место, потом следует, как правило, двусложное имя. Никогда не обращайтесь к китайцу только по фамилии, должно обязательно присутствовать связующее слово, то есть

либо титул, либо должность, либо нейтральное обращение (господин, товарищ). Обращение «товарищ» используется редко, в основном в межпартийном общении. Примеры вежливых титулов: сяньшен (господин, мистер); тайтай (госпожа, миссис; обращение к замужней даме), сяоцзэ (обращение к незамужней даме); нюйши (госпожа; обращение при деловом общении). Если вы не знаете ни имени, ни титула человека, лучше обращаться к нему сяньшен или нюйши [54].

Женщины в Китае полностью равноправны с мужчинами в работе и часто занимают ответственные должности. Тем не менее, по китайской традиции, женщина должна быть скромной. Касаться женщины, брать под руку, помогать надевать пальто недопустимо. Действует старое конфуцианское правило: когда мужчина и женщина дают или берут что-либо друг у друга, они не должны касаться друг друга. Не принято уступать женщине место, открывать перед ней дверь. Для женщин же недопустимым считается курение и употребление в компании спиртных напитков [53].

Женщины в Китае не берут фамилию мужа, значит, она не должна звучать при обращении.

Китайцы, представляясь, обозначают все свои титулы, то же следует делать и иностранцу.

При знакомстве принято обмениваться визитными карточками, которые лучше делать двусторонними: на русском и китайском языках. На визитной карточке, которую вы вручаете китайскому предпринимателю, на обратной стороне должны быть обязательно напечатаны реквизиты вашей фирмы по-китайски. Можно использовать карточку на английском языке.

При оформлении визитки используется упрощенный китайский язык. Более сложное написание иероглифов, принятое на Тайване и в Гонконге, следует использовать только в этих регионах.

Все китайцы, особенно женщины, крайне не любят прикосновений незнакомых людей, в том числе иностранцев. Обнимания, похлопывание по спине, поцелуи и другие формы телесных контактов могут быть восприняты с неприязнью.

Никогда не показывайте на китайцев указательным пальцем. Для этого служит открытая ладонь внутренней стороной кверху. Никогда не подзывайте никого, маня пальцем. Этому служит в Китае движение пальцами, когда внутренняя поверхность ладони вниз. Щелчки пальцами считаются очень неприличным жестом.

Считается крайне неприличным и грубым класть ноги на стол или стул. Ничего не передавайте или не указывайте на что-либо ногами [55].

Перед тем как назначить переговоры с китайскими партнерами, за 3-4 недели до командировки направьте им подробное описание ваших предложений, так как китайцы никогда не примут решения без досконального изучения всех аспектов, а важные решения принимаются коллегиально, с

многочисленными голосованиями. Китайцы придают большое значение неформальным отношениям с иностранными партнерами [22].

Если у вас еще не налажены тесные партнерские контакты с китайской компанией, желательно воспользоваться услугами посредника, который бы организовал официальное представление вашей фирмы. После того, как договоренность о встрече достигнута, в соответствии с китайским деловым этикетом вы должны предоставить потенциальному партнеру полную информацию о своей компании и изложить желаемый результат встречи.

Вы должны прибыть на встречу вовремя или немного раньше. В Китае пунктуальность – это символ добродетели. Опоздав, вы можете оскорбить деловых партнеров, следовательно, исход переговоров будет не в вашу пользу.

Предварительно стоит согласовать с принимающей стороной повестку встречи, чтобы у ваших китайских коллег была возможность обсудить технические моменты на внутреннем совещании.

Деловой стиль одежды в Китае довольно неприхотлив – мужчины обычно носят консервативные деловые костюмы темных тонов, а женщины, кроме костюмов, могут надеть строгие платья. Женская обувь не должна быть на высоком каблуке, также стоит избегать ярких цветов в одежде.

Перед тем как приступить к обсуждению деловых вопросов, они обязательно заинтересуются вашим семейным положением, здоровьем и тому подобным [52].

Китайский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется четким разграничением отдельных этапов: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап.

На начальном этапе переговоров значительное внимание уделяется внешнему виду партнеров и манере их поведения. На основе этого делаются попытки определить статус каждого участника. Ориентируются на людей более высокого статуса. Выделяют людей, выражающих симпатии их стороне, чтобы впоследствии через них можно было оказать влияние на противоположную сторону [22].

Обычно окончательные решения принимаются китайской стороной после долгих и тщательных согласований. Порой это отнимает немало времени. В китайской делегации, как правило, много экспертов, которые располагают обширной информацией. Численность делегации часто оказывается большой. Китайцы стремятся, чтобы на переговорах партнер первым «открыл свои карты» – высказал точку зрения, сделал ключевые предложения и т. д. Сами китайцы делают уступки обычно под конец переговоров, после того как оценят возможности противоположной стороны.

Одобрение достигнутых договоренностей со стороны руководства практически обязательно. Большое значение китайская сторона придает и

выполнению достигнутых договоренностей. Китайцы долго обдумывают принятие решения. Когда решение принимается, слово, как и договор на бумаге становится твердым.

Окончательные решения принимаются китайским партнером не за столом переговоров, а дома или в ресторане, где будет подано не менее 25 блюд. Гость должен понемногу все попробовать. Демонстративно отказываться нельзя. Гость встает из-за стола первым [22].

Если вы хотите вручить китайскому партнеру небольшой сувенир, лучше сделайте это после заключения сделки и не определенному лицу, а всей организации, так как в Китае запрещается принимать личные подарки. Избегайте подарков чрезмерно дорогих, чтобы не поставить китайцев в неудобное положение. Придерживайтесь принципа золотой середины при выборе подарков. Корпоративные подарки вручаются главе фирмы или его заместителю.

Запретными дарами считаются:

- зарубежная валюта, монеты;*
- сыр, даже очень редких сортов (китайцы его не едят);*
- столовое вино западного типа у китайцев не в почете;*
- часы настольные или настенные («часы» на некоторых диалектах китайского языка звучат как «погребение»);*
- фрукты воспринимаются как оскорбление (считается, что это подарок бедным);*
- нельзя дарить зеленых головных уборов, это намек на то, что кто-то в семье изменяет своей половине.*

Упаковка должна быть простой. Красная бумага для обертывания подарков предпочтительнее. Избегайте, тем не менее, красных надписей на открытках – очень нехорошие ассоциации со времен репрессий Великой Культурной революции. Избегайте белого цвета для обертывания подарка – это цвет смерти [55].

Специфика китайского стиля ведения переговоров состоит в склонности к использованию интеллектуальных ловушек в процессе коммуникаций, к изложению своей позиции не прямо, а намеками. С точки зрения этикета, китайцы безусловно вежливы, подчеркнуто, уважительны к партнерам, стремятся соблюдать иерархию и уважать статус каждого участника переговоров, проявляют спокойствие, терпение и гибкость в процессе общения. Особенности невербальных коммуникаций: стремятся избегать фамильярности и панибратства как внутри своей делегации, так и в отношениях с партнерами [54].

Китайцы любят ходить в гости и приглашать гостей домой. Если вы получили приглашение в китайский дом, то лучше прийти чуть раньше. Нельзя опаздывать в гости. Невежливым считается засиживаться в гостях.

Гостей всегда встречают очень радушно и обязательно угощают. Считается неприличным прийти в гости без подарка, особенно, если в семье есть пожилые люди или дети. В качестве подарка обычно преподносят

пирожные, сладости. Если в семье есть дети, можно подарить и детскую игрушку. Не стоит дарить дорогие подарки – это может вызвать неоднозначную реакцию. Принимать подарки в Китае принято обеими руками.

Особенность китайского этикета – неперенная вежливость. Поэтому в Китае принято сначала церемониально отказаться от угощения или подарка. В этом случае угощающий или дарящий должен вежливо настаивать, уговаривая гостя или одариваемого. Само собой, китайцы никогда не забывают похвалить предложенное угощение или подарок.

Во время трапезы надо, попробовать всего понемногу. При этом необходимо выразить благодарность за прием, хорошее угощение и радушие. Покинуть дом следует вскоре после ужина, не засиживаясь [53].

6.4.4. Арабские страны

Западный и арабский миры отличаются различными представлениями о добре и зле, что правильно и неправильно, логично и нелогично, приемлемо и неприемлемо. Поэтому стоит перечислить основные культурные различия, возможно, это поможет установить более плодотворные отношения [56]. В табл. 6.1 приводятся только некоторые из этих различий.

Таблица 6.1

Культурные и коммуникативные различия жителей Западных и Арабских стран

<i>Западные страны</i>	<i>Арабские страны</i>
Считают, что Арабские страны находятся в состоянии упадка и временно поддерживаются доходами от нефти	Арабы же очень гордятся тем, что их цивилизация однажды уже правила миром, и верят в то, что они способны сделать это вновь
Церковь, как правило, отделена от государства	В большинстве исламских стран этого нет, и религия оказывает сильное влияние на общественное поведение, политику и бизнес
Основной социальной единицей является индивидуум	Основной социальной единицей является семья
Статус человека определяется его достижениями	В арабском мире – сословной принадлежностью
Любят иметь дело с беспристрастными фактами	Не допускают, чтобы факты портили их репутацию
Хотят быть честными, но справедливыми	Хотят быть не только справедливыми, но и гибкими
Запад – сторонник нового	Стараются адаптироваться к современным формам поведения без нарушения традиций, которые они ценят
Установлено равноправие между мужчинами и женщинами	Убеждены, что эти два пола обладают различными личностными качествами

<i>Западные страны</i>	<i>Арабские страны</i>
Западные общества сильно отличаются друг от друга по мировоззрению	Напротив, в значительной степени придерживаются одних и тех же принципов морали
Стремятся к рациональному поведению	Важно производить впечатление порядочного человека
При представлении друг другу люди обычно дают о себе ограниченный объем информации	Стремятся рассуждать о своих семьях и связях
Люди для продвижения своих деловых программ используют в основном официальные каналы	Прибегают к личным связям
Люди не требуют похвалы за свою обычную работу и достаточно конструктивно воспринимают критику	Постоянно ждут похвалы в случае хорошо проделанной ими работы и очень болезненно реагируют на критику
На переговорах стараются найти логические доводы	Прибегают к личным аргументам, призывам и настойчивым убеждениям
При общении стараются держать дистанцию, примерно 0,5–1 м, между собеседниками	Арабы стоят или сидят намного ближе к своим собеседникам. У них считается нормальным дышать на собеседника и часто прикасаться к нему
Жители Запада более замкнуты	Арабы более общительны. У них частыми являются визиты и долгие беседы
Принято приходить вовремя на назначенную встречу	Гораздо менее строги в этом отношении. Общественные события или деловые встречи у них не имеют обычно точного времени начала или окончания

Каждой стране Ближнего Востока присущи свои специфические особенности делового общения и этикета. Такая специфичность определяется, как правило, степенью подчинения этих стран традициям ислама. Несмотря на это, деловой этикет в Арабских странах имеет много общих моментов [57].

Арабское понимание этикета не предполагает прямолинейности и категоричности. Стремясь сохранить свое лицо, они стараются не задеть и собеседника.

Ораторское искусство высоко почитаемо в мусульманских странах. Оно считается признаком образованности и утонченности человека. Арабы стараются говорить красиво и легко и ценят это в собеседниках. При этом речь их выразительна и эмоциональна. Сдержанность, краткость, осторожность не подойдут для беседы с арабскими партнерами. Встречаясь с ними, нужно говорить больше и громче обычного. Громкость голоса, повышение

высоты и тона и даже крик – все это при разговоре с арабами означает искренность [58].

При знакомстве арабский собеседник демонстрирует любезность и радушие, как этого требуют мусульманские традиции. Это не означает, что последующая беседа пройдет гладко. Арабские собеседники всячески избегают определенности, вместо четких ответов «да» или «нет» они говорят: «Как Аллаху будет угодно».

Очень распространенным элементом речевого этикета здесь считается поздравление. Поводами для поздравления могут быть не только праздники, но и другие события: встречи, покупки, отъезд или приезд. Большое значение арабы придают контакту взглядов, поэтому при разговоре нужно смотреть в глаза собеседника и обязательно снять солнечные очки.

При знакомстве и при встрече принято обмениваться рукопожатиями.

Обычай рукопожатия имеет древнюю историю и глубокий смысл. Причем тот факт, что для рукопожатия следует подавать правую руку, неслучаен. Ведь именно правая рука практически всегда сжимала рукоятку меча. Протягивая её при встрече, человек тем самым показывал, что у него благие намерения.

Процесс приветствия в Арабских странах может включать в себя несколько форм, используемых одновременно. На деловой встрече вне дома можно ограничиться простым рукопожатием. Ритуал приветствия принимает более сложные формы, если встреча проходит в доме арабского партнера. К примеру, придя в гости к жителю Саудовской Аравии, первым делом следует сказать «Салам алейкум». Затем происходит обмен рукопожатием. В заключение приветственного ритуала хозяин целует гостя в обе щеки, при этом его левая рука лежит на правом плече гостя [57].

На Западе считается общепринятым, когда при встрече или даже при знакомстве мужчина может поцеловать женщину в щеку. С точки зрения арабского, а шире – исламского этикета, подобные действия абсолютно неприемлемы [59].

Для арабов одним из важнейших элементов переговоров является установление доверия между партнерами. Для бизнесменов арабских стран характерно чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Работают они сообща, по тому или иному вопросу стараются выработать коллективную точку зрения. Они, так же как и американцы, предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. У них сильны местные национальные традиции. Эта их особенность сказывается при ведении переговоров. Они чаще предпочитают торг иным типам взаимодействия с партнером [22].

Арабы весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Все, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет отвергаться. В арабских странах при обсуждении деловых вопросов вас пригласят прямо в офис. Северяне,

которые обычно надеются получить привилегию вести переговоры без помех, скоро начинают испытывать отрицательные эмоции, когда с полдюжины арабских посетителей вступают в беседу.

Добиться успеха можно лишь проявляя глубокий интерес к арабам, используя вместо критики похвалу и лесть, заучивая на память основные каноны их религии, изящно одеваясь, получая и делая одолжения, оказывая большое уважение старым людям и традициям и все время оставаясь более гибкими и раскрепощенными [56].

Арабы – вежливые люди. Почти все бизнесмены говорят по-английски и по-французски. Визитные карточки имеют на английском и арабском языках.

Однако при этом, гости должны быть предельно пунктуальными, а сами хозяева вполне могут себе позволить прийти позже назначенного времени. Причем в светской жизни опоздание воспринимается арабами почти как одно из правил этикета. Деловые встречи арабские бизнесмены назначают заблаговременно. Необходимо учесть, что в период рамадана арабы работают только до полудня [57].

В арабских странах иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, так как это считается неприличным. Все деловые контакты проходят только с мужчинами.

В Иране, Пакистане, Сирии, Саудовской Аравии, Омане, Судане женщины в бизнесе не играют никакой роли. В Объединенных Арабских Эмиратах женщина в бизнесе существует теоретически, на практике женщина в деловой жизни – редкое явление.

В Ираке женщины занимают руководящие посты чаще всего в государственных организациях.

В Египте женщины в бизнесе постепенно появляются, причем более подготовленные, чем мужчины. Но пока женщина там работает, как правило, в должности секретаря [22].

Арабские бизнесмены стараются закрепить личный контакт любезностью и радушием. Застолье является одной из составляющих традиционного арабского гостеприимства. Есть можно только правой рукой, и только те блюда, которые предложат хозяева. Compliments воспринимаются весьма положительно, поэтому в разговоре с арабскими партнерами не надо скупиться на похвалы их стране, искусству, одежде и пище. Но к женщинам обращаться с комплиментами считается неприличным.

Арабские бизнесмены ценят искренность в переговорах и рассчитывают на взаимное уважение. Они не увлекаются логическими выводами, отдавая предпочтение в аргументации настойчивым призывам и убеждениям. Представители арабских государств как в обыденной обстановке, так и во время деловых контактов стараются создать дружелюбную обстановку, ценят юмор, используют личные имена. Для решения сложных вопросов арабы предпочитают использовать не официальные каналы, а личные связи [60].

В арабских странах предпочитают кофе без сахара, очень крепкий, с большим количеством кардамона. Кофе будут подливать до тех пор, пока гость не перевернет чашку вверх дном. Когда перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что встреча подходит к концу.

Для некоторых стран Ближнего Востока характерно, что в процессе переговоров главная проблема решается на фоне второстепенных дел.

Нужно отметить еще ряд важных мелочей. Когда вы сидите, хозяин не должен видеть подошвы ваших ботинок, поэтому не стоит сидеть, положив ногу на ногу. Для арабов это неприлично. Мужчина никоим образом не должен касаться женщины. Не следует посылать цветы чужим женам и спрашивать об их здоровье. Ну и, наконец, не следует говорить «Персидский залив», так как арабы считают его арабским [57].

В соответствии с правилами этики и этикета мусульмане все деловые контакты в течение дня прерывают пять раз для совершения намаза (молитвы).

В дни национальных праздников деловые переговоры или деловые приемы не назначаются [22].

В арабском мире очень щепетильно относятся к подаркам. Это целое искусство, сопровождаемое особыми ритуалами. Вас запросто могут одарить различными вещами, о которых вы с восхищением отзоветесь. Поэтому будьте осторожны, восхищаясь дорогостоящими коврами, картинами и другими вещами. Арабы, сделав вам такой подарок, будут от вас ждать того же.

Так как семья играет первостепенную роль в жизни арабов, следует привезти подарки для всех родственников арабского партнера. Вы можете подарить, изделия из серебра или фарфора, произведения искусства, чеканки, ручку с золотым пером. Дарить алкогольные напитки и изделия из свиной кожи недопустимо, поскольку ислам их запрещает. Также не рекомендуется дарить в подарок картины, если не знаете, что разрешено для изображения, согласно исламу [57].

Не нужно обижаться, если подарок не будут распаковывать в вашем присутствии. Кстати, упаковке нужно уделить серьезное внимание. Для арабов оскорбительным считается сочетание белого и голубого цветов (цвета национального флага Израиля). Подарки надо преподносить, сопровождая приятными словами и краткими пожеланиями. Недопустимо протягивать подарок левой рукой.

Так как семья играет первостепенную роль в жизни арабов, вам всегда следует проявлять искренне внимание ко всем членам семьи, которых он вам представил. Вы должны регулярно спрашивать о здоровье (и счастье) его братьев, дядюшек, кузенов, сыновей. Арабы не любят обсуждать неприятные темы, такие, как болезнь, неудача, несчастные случаи или смерть. Не затрагивайте этих тем [56].

Вопросы и задания

1. Каковы особенности приветствия у японцев? Отличаются ли они от приветствия, принятого в Западных странах?
2. Имеет ли значение статус делового партнера во взаимоотношениях и при проведении деловых переговоров в Японии?
3. Каковы особенности обращения к собеседнику у японцев?
4. Прокомментируйте отношение японцев к красноречию и молчанию.
5. Расскажите об особенностях отношения японцев к женщинам, младшим и старшим по возрасту и должности.
6. Принято ли у японцев открыто выражать свои эмоции? Каковы особенности японского «нет»?
7. Расскажите о правилах обмена подарками в Японии.
8. Как можно установить деловой контакт с южнокорейскими бизнесменами?
9. Каковы особенности обмена визитными карточками у южнокорейцев?
10. Что можно сказать об отношении южнокорейцев к иностранным деловым партнерам?
11. Какое значение в процессе межличностного общения у южнокорейцев имеет возраст и должность собеседника?
12. Каковы особенности соблюдения этикета в китайской культуре?
13. Повлияли ли древние традиции Китая на сегодняшние особенности поведения и взаимоотношений представителей этой страны?
14. Существуют ли в Китае различия по половому признаку в деловых коммуникациях?
15. Какие особенности национальных невербальных знаков следует помнить при общении с китайскими партнерами?
16. Каковы особенности подготовки и проведения деловых переговоров с партнерами из Китая?
17. Как китайские деловые люди относятся к пунктуальности?
18. Назовите и прокомментируйте культурные и коммуникативные различия жителей Западных и Арабских стран.
19. Как представители Арабских стран относятся к красноречию? О каких особенностях эмоциональности и громкости речи следует помнить при общении с ними?
20. Каковы особенности приветствия в Арабских странах?
21. При соблюдении каких условий можно достичь успеха в процессе проведения деловых переговоров с арабскими партнерами?
22. Каково отношение к женщине в деловом мире в арабских странах? Существуют ли отличия в этом вопросе в разных странах Арабского мира?
23. Сравните особенности обмена подарками арабских и китайских деловых партнеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Способность к обмену информацией всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакты и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией, а с замкнутыми стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты и обращаемся к ним лишь в случае крайней необходимости.

Распространено мнение, что общение – это простой инстинктивный процесс, который дается людям естественно, от рождения. На самом же деле, как показывают исследования, общение – невероятно тонкая и сложная деятельность.

И если деловые люди хотят использовать этот процесс на пользу себе и своему делу, то необходимо учиться искусству эффективных коммуникаций. При этом, необходимо учитывать, что значимыми в процессе делового обмена информацией, являются весьма разнообразные элементы. Важны и внешний вид, и манера держаться, и соблюдение правил тактичного поведения, и знание этикета, а также темп и тембр речи, интонации и модуляция голоса. Важно правильно произносить слова, использовать для большей образности различные лексические средства выразительности речи. Не стоит забывать и о психологическом воздействии на собеседника в ходе общения, создании благоприятного впечатления о себе, что сделает процесс общения с вами не только необходимой, но и приятной процедурой. Если в процессе деловой коммуникации этого добиться, то вероятность достижения поставленной цели существенно увеличится. Знание невербальных средств общения позволит избежать невольных ошибок, лучше понять информацию, передаваемую собеседником и тем самым повысить эффективность общения.

Наличие представления о типичных трудностях в процессе коммуникации, формах деструктивного общения и способах преодоления этих проблем поможет не только принимать оптимальные управленческие решения, но и сохранять благоприятный психологический климат.

Соблюдение принципов профессиональной этики и этикета в деловых отношениях, всегда способствует формированию позитивного имиджа человека, что благоприятно влияет на карьерный рост и формирование долговременных эффективных деловых связей с партнерами.

Безусловно, важным для делового человека является обладание техническими и технологическими приемами подготовки и проведения различных форм деловых коммуникаций: бесед, совещаний, переговоров, телефонных разговоров, презентаций и самопрезентаций. Эти виды деловых коммуникаций регулярно используются в современных организациях, следовательно, знания о них будут обязательно востребованы.

В деловых коммуникациях важно не только владеть навыками устного разговора, но и правилами деловой переписки. Несмотря на наличие со-

временных форм связи (электронной почты, сотовой связи), которые несомненно увеличивают скорость передачи информации, ее обработки и интерпретации, роль делового письма, отправляемого по почте, не снижается. Ведь деловое письмо является документом, а более надежного и доступного носителя информации, чем бумага с текстом на ней, нет.

Каждые 10 лет происходит революционный скачок в методах обработки и хранения информации. Граммофонные пластинки сменила магнитная лента, магнитную ленту – бумажные перфокарты, перфокарты – гибкие диски, затем наступила эпоха компакт-дисков, сегодня применяются лазерные диски и карты памяти. Уже сейчас проблематично найти устройство для считывания компакт-дисков, а письмо, составленное на бумаге, будет храниться в архивах несколько столетий. Важен и психологический фактор: гораздо приятнее получить хорошо оформленное письмо на бланке, чем безликое электронное или СМС послание. Таким образом деловое письмо является и остается перспективной составной частью деловых коммуникаций.

В силу этого, необходимо владеть методами деловой переписки, знать как составляются различные виды деловых писем, какие требования предъявляются к языку, тону, стилю и структуре письма, какие существуют правила оформления деловой корреспонденции. Важно уметь использовать эти знания для создания, сохранения и улучшения деловых связей.

Также важной является информация о национальных особенностях, характерных для деловых коммуникаций в различных странах мира. Особенно это актуально, если деловой человек поддерживает связи с иностранными партнерами. Данные знания позволят избежать обидных неосознанных просчетов и ошибок и помогут сформировать выгодные деловые взаимоотношения к обоюдному удовольствию партнеров.

Изучение представленной в данном учебном пособии информации поможет читателю научиться:

- определять психологический тип партнера и действовать адекватно;
- соблюдать правила и этикетные нормы поведения в регламентированных ситуациях;
- анализировать конфликтные ситуации и эффективно управлять ими;
- оптимизировать ситуацию, находить компромиссные решения;
- пользоваться оптимальными речевыми стратегиями при ведении деловых разговоров, совещаний, переговоров, телефонных деловых бесед;
- распознавать свои и чужие невербальные сигналы и пользоваться этим в практическом поведении;
- вести эффективную деловую переписку.

Хочется надеяться, что информация, изложенная в данном учебном пособии, облегчит формирование правильных навыков в деловых коммуникациях студентов и поможет им в их будущей профессиональной деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Моль Абраам. Социодинамика культуры / пер. с фр. / предисл. Б.В. Бирюкова. Изд. 3-е. – М.: Изд-во ЛКИ, 2008.
2. Самохвалова А.Г. Деловое общение: секреты эффективных коммуникаций: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Речь, 2012.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. – М., 1988.
4. Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Речевая коммуникация: учебник / под ред. проф. О. Я. Гойхмана. – М.: ИНФРА-М, 2007.
5. Московцев Н., Шевченко С. Вашу мать, босс! Путеводитель по международной офисной жизни: сленг, общение, переписка – СПб.: Питер, 2012.
6. Сапегина С.Г. Деловое общение: учеб. пособие. – Екатеринбург: Урал. государств. лесотехн. ун-т, 2003.
7. Пиз. А. Язык телодвижение. Как читать мысли других по их жестам. – М.: Эксмо, 2005.
8. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. – СПб.: Питер, 2002.
9. Атватер Я. Я вас слушаю. Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. – М.: Экономика, 1984.
10. Скрипюк И.И. 111 баек для тренеров: истории, мифы, сказки, анекдоты. – СПб.: Питер, 2007.
11. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2001.
12. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. – М.: Азбуковник, 1999.
13. Большой толковый психологический словарь / под ред. Ребер Артур. – М.: Вече АСТ, 2000.
14. Залюбовская Е.В. Преодоление коммуникативных барьеров в условиях совместной деятельности: дис. ...канд. псих. наук. – М., 1984.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997.
16. Поршнева Б. Ф. О начале человеческой истории (проблемы палеопсихологии) – М.: ФЭРИ-В, 2006.
17. Знаков В.В. Западные и русские традиции в понимании лжи. – СПб: Питер, 1999.
18. Экман П. Психология лжи. – СПб.: Питер, 1999.
19. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. – М.: ВЛАДОС, 2001.
20. Психология и этика делового общения / под ред. В.Н. Лавриненко. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002.
21. Линсон Ч. Конфликт. 7 шагов к миру. – М.: ЮНИТИ, 2003.

22. Солоницына А.А. Профессиональная этика и этикет: учебник. – Владивосток. – Изд-во Дальневост. ун-та, 2005.
23. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб.: Знание; ИВЭСЭП, 2001.
24. Скаженик Е.Н. Деловое общение: учеб. пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006.
25. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / пер. с англ. – М., 1992.
26. Мобильный этикет. Правила хорошего тона. URL:http://www.knigge.ru/mobile_etiket.html (дата обращения: 15.07.2012).
27. Основные правила общения по мобильному телефону. // Интернет журнал LIFE 3000.ru. URL:<http://www.life3000.ru/articles/osnovnye-pravila-obshcheniya-po-mobilnomu-telefonu.html> (дата обращения: 15.07.2012).
28. Кобзева В. Самопрезентация в публичном выступлении. // «Кадровые решения», сентябрь, 2006. URL <http://www.profiz.ru/kr/> (дата обращения: 03.08.2012).
29. Владимирова Т.Л. Самопрезентация // Презентация лекции. URL: http://portal.tpu.ru/shared/t/tatvlad/sechs/Tab2/Tema_2.pdf (дата обращения: 29.07.2012).
30. Каймакова М. В. Коммуникации в организации. – Ульяновск: УГТУ, 2008.
31. Бодалёв А.А. Психология общения. – М., Воронеж, 1996.
32. Корпоративный портал ТПУ. URL:<http://portal.tpu.ru/SHARED>.
33. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Минск: Амалфея, 1997.
34. Хофф Р. Я вижу Вас голыми: Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. – М.: Класс, 1996.
35. Бабаева А.В., Мамина Р.И., Маркова О.Ю. Философия делового общения. Законы, правила и нормы деловых коммуникаций: учебник для вузов. – М.: Велби / Проспект, 2007.
36. Рогожин М.Ю. Документы делового общения. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011.
37. Игнатьева Е. Этика написания делового электронного письма. От 14.03.2011. URL <http://delovoymir.biz/ru/articles/view> (дата обращения: 17.09.2012).
38. Павловская А. Особенности национального характера, или Зачем немцы моют улицы с мылом // Вокруг света, № 10, октябрь, 2003. URL: <http://www.vokrugsveta.ru> (дата обращения: 17.11.2012).
39. Кановская М. Национальные особенности этикета Испании // Женский интернет журнал – Записки Дикой Хозяйки. 03.08.2008. URL: <http://www.wild-mistress.ru> (дата обращения: 22.11.2012).
40. Демедюк И. Национальные особенности Испании. // Портал Web-3. URL:<http://ispaniy.web-3.ru/information/osobennosti> (дата обращения: 22.11.2012).

41. Национальный характер испанцев. URL:<http://chemodan.com.ua/spain/spain3.html> (дата обращения: 22.11.2012).
42. США. Особенности национального характера. // По материалам книги Сухарев В., Сухарев М. Психология народов и наций. 20.09.2008. URL:<http://100dorog.ru/guide/articles/101650> (дата обращения: 30.11.2012).
43. Национальные особенности Канады. URL:<http://www.terravision.ru/country/view/203/2> (дата обращения: 02.11.2012).
44. Кинг Уильям Лайон. Афоризмы. URL:<http://aforizmer.ru>.
45. Национальный характер. Канада. URL:http://chemodan.com.ua/canada/can_3.html (дата обращения: 02.11.2012).
46. Национальные особенности Японии. 22.02.2012. URL:<http://jrock-visualkei.forum2x2.com/t26-topic> (дата обращения: 03.12.2012).
47. Южная Корея. Национальные особенности // МК спутник – информационная сеть. URL:<http://turizm.sputnik-n.ru/> (дата обращения: 05.12.2012).
48. Южная Корея. Национальные особенности. URL:<http://www.alary.ru/> (дата обращения: 05.12.2012).
49. Сасиновский А. Национальные особенности Кореи. (2 часть). 13 апреля 2001 г. URL:<http://etur.ru> (дата обращения: 05.12.2012).
50. Доставка товаров из Китая. URL:<http://www.sibtransasia.ru> (дата обращения: 15.12.2012).
51. Буров В.Г. Китай и китайцы глазами российского ученого. – М.: ГАММА, 2000.
52. Василенко И.А. Искусство международных переговоров в бизнесе и политике. – М.: Просвещение, 2008.
53. Правила этикета. Национальные особенности Китая. Поднебесная – М. 23.04.2012. URL:<http://www.znakisudbi.ru/> (дата обращения: 15.12.2012).
54. Баулина В.С. Китайский стиль ведения политических переговоров // SHOJA – 2007. Сборник научных статей философского факультета МГУ. под ред. Е.Н. Мошелкова. – М., 2007.
55. Национальные особенности Китая. URL:<http://www.exprochina.biz> (дата обращения: 15.12.2012).
56. Арабские страны. URL:<http://kurs.ido.tpu.ru> (дата обращения: 18.12.2012).
57. Деловой этикет в арабских странах. URL:<http://www.menjournal.ru/karyera/etiket> (дата обращения: 18.12.2012).
58. Современный этикет. URL:<http://www.sovetiket.ru> (дата обращения: 18.12.2012).
59. Ингхэм Брюс, Файад Дж. Арабские страны. Обычай и этикет. – М.: АСТ, 2009.
60. Этикет от А до Я. URL <http://www.etiket.ru> (дата обращения: 18.12.2012).

ГЛОССАРИЙ

Агрессия (от лат. *aggressio* – нападение) – мотивированное деструктивное поведение, противоречащее нормам сосуществования людей, наносящее вред объектам нападения, приносящее физический ущерб людям или вызывающее у них психологический дискомфорт.

Аннотация (от лат. *annotatio* – замечание) – краткая характеристика статьи, книги и т. д. с точки зрения ее назначения, содержания, формы и других особенностей.

Аргумент (лат. *argumentum*) – суждение (или совокупность взаимосвязанных суждений), приводимое в подтверждение истинности какого-либо другого суждения.

Аргументация – способ убеждения с помощью логики или риторики.

Архаизмы – устаревшие слова, вышедшие из активного употребления в связи с тем, что вместо них в современном языке употребляются другие слова.

Аффéкт (лат. *Affectus* – страсть, душевное волнение) – эмоциональный процесс, характеризующийся кратковременностью и высокой интенсивностью, сопровождающийся резко выраженными двигательными проявлениями и изменениями в работе внутренних органов. .

Аффективная функция общения – процесс внесения изменений в состояние людей путем целенаправленного или произвольного воздействия.

Вербальное общение – общение, использующее в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык.

Визитная карточка – карточка с именем, отчеством (у россиян), фамилией, указанием служебного положения, адресом, телефоном и другими сведениями о лице, вручающем или оставляющем ее при официальном знакомстве, посещении кого-либо и т.п.

Википедия – Свободная энциклопедия, <http://ru.wikipedia.org>

Вопрос – обращение, направленное на получение каких-либо сведений, требующее ответа.

Декодирование информации – перевод символов отправителя информации в мысли получателя. Процесс, связанный с расшифровкой символов, составляющих информационное сообщение.

Деструктивность – это отрицательное отношение к самому себе или к другим и соответствующее этому отношению поведение.

Договор – «соглашение двух или более лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей» (ст. 420 Гражданского кодекса Российской Федерации). В письменном виде – это документ, фиксирующий факт возникновения обязательств у участников такого соглашения.

Дресс-код (англ. *dress code* – кодекс одежды) – форма одежды, требуемая при посещении определённых мероприятий, организаций, заведений.

Жаргон – *социальный диалект*; отличается от литературного и общеразговорного языка специфической лексикой и фразеологией, своеобразием ударений и др. особенностями. Жаргон обладает дополнительной экспрессивностью оборотов и особым использованием словообразовательных средств, но не обладает собственной фонетической и грамматической системой.

Жест (от лат. *gestus* – движение тела) – некоторое действие или движение человеческого тела или его части, имеющее определённое значение или смысл.

Злорадство – злобная радость при несчастье, неудаче другого.

Имидж – мнение, суждение, содержащее оценку и отношение.

Интерпретация (от лат. *interpretatio* – разъяснение, истолкование) – истолкование, объяснение какой-либо реальной ситуации или идейной позиции. С точки зрения слушания – это понимание смысла отдельных слов, предложений, всей речи собеседника.

Историзмы – слова, вышедшие из употребления в связи с исчезновением обозначаемых ими понятий.

Категорический императив (от лат. *imperativus* – повелительный), термин, введенный немецким философом И. Кантом и обозначающий основной закон, или правило, его этики. Имеет две формулировки: «... поступай только согласно такой максиме, руководствуясь которой ты в то же время можешь пожелать, чтобы она стала всеобщим законом» (Кант И., Соч., т. 4, ч. 1, М., 1965, с. 260) и «... поступай так, чтобы ты всегда относился к человечеству и в своем лице, и в лице всякого другого также как к цели и никогда не относился бы к нему только как к средству» (там же, с. 270). Первая формулировка выражает характерное для Канта формальное понимание этики, вторая ограничивает этот формализм. Согласно Канту, категорический императив является всеобщим общеобязательным принципом, которым должны руководствоваться все люди независимо от их происхождения, положения и т.д.

Кинесика (др.-греч. *κίνησις* – движение) – совокупность телодвижений (жестов, мимики), применяемых в процессе человеческого общения.

Клевета – порочащая кого-либо (что-либо) ложь.

Кодирование информации – процесс зашифровки наших мыслей, чувств, эмоций в форму, узнаваемую другими. Для этого человек использует символы, которые могут быть письменными, вербальными, невербальными, математическими, музыкальными и т.д.

Коммуникативные барьеры – препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе общения.

Коммуникация – процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по различным каналам с помощью разных коммуникативных средств.

Комплимент (фр. *compliment*) – особая форма похвалы, выражение одобрения, уважения, признания или восхищения; любезные, приятные слова, лестный отзыв.

Конспект – краткая запись содержания прочитанного или услышанного.

Контраргумент – довод, обоснование, аргумент, приводимые в доказательство ошибочности утверждения оппонента, в ответ на довод или аргумент самого оппонента.

Конфронтация – жесткое противопоставление, противоборство, противопоставление взглядов, принципов, социальных систем.

Красноречие (от рус. *красный* – «красивый» и *речь*) – умение говорить красиво и убедительно, ораторские способности (природные или приобретённые).

Культурные коммуникативные барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм и этикета общения, системы жизненных ценностей.

Лексика – совокупность слов данного языка, его словарный состав.

Лицемерие – поведение, прикрывающее неискренность, злонамеренность притворным чистосердечием, добродетелью.

Личностные коммуникативные барьеры связаны с психологической несовместимостью собеседников и с их негативными установками, которые создают помехи в общении.

Манипуляция – один из способов управления людьми путем создания иллюзий или условий для контролирования поведения. Это воздействие направлено на психические структуры человека, осуществляется скрытно и ставит своей задачей изменение мнений, побуждений и целей людей в нужном некоторой группе людей или конкретному человеку направлении.

Месть – действие в отплату за причиненное зло, возмездие за что-нибудь.

Мимика (от греч. *μιμησις* – подражатель) – выразительные движения мышц лица, являющиеся одной из форм проявления тех или иных чувств человека.

Монолог (от др.-греч. *μόνος* – один и *λόγος* – речь) – вид речи, совсем или почти не связанной с речью собеседника ни в содержательном, ни в структурном отношении.

Нарциссизм – черта характера, заключающаяся в исключительной самовлюбленности. Термин происходит из греческого мифа о *Нарциссе*, прекрасном молодом человеке, который отверг любовь нимфы *Эхо*.

В наказание за это он был обречён влюбиться в собственное отражение в воде озера, и умер от этой любви.

Невербальное общение – коммуникационное взаимодействие между людьми без использования слов, то есть без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме. Инструментом такого «общения» становится тело человека, обладающее широким диапазоном средств и способов передачи информации. Распространенное рабочее название, которое употребляется среди людей – невербалика, или «язык тела».

Нигилист (от лат. *nihil* – ничто) – человек с мировоззренческой позицией, выражающейся в отрицании осмысленности человеческого существования, значимости общепринятых нравственных и культурных ценностей; непризнании любых авторитетов.

Нонконформизм (от лат. *non* – «не», лат. *conformis* – подобный, соответствующий) – стремление индивида придерживаться и отстаивать установки, мнения, результаты восприятия, поведение и так далее, прямо противоречащие тем, которые господствуют в данном обществе или группе.

Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, восприятие и понимание другого человека.

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

Память – одна из психических функций и видов умственной деятельности, предназначенная сохранять, накапливать и воспроизводить информацию.

Переговоры – разновидность деловой беседы. Предназначены для достижения соглашения, когда стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Плеоназм – оборот речи, в котором без надобности повторяются слова, частично или полностью совпадающие по значениям или такие, в которых значение одного слова входит в состав другого.

Подстрекательство – побуждение, призыв к вредным, опасным своими последствиями или неблагоприятным, преступным действиям.

Пóза (из фр. *pose* через немецкий, ранее из лат. *pono* (супин *positum*) – класть, ставить) – положение, принимаемое человеческим телом, положение тела, головы и конечностей по отношению друг к другу.

Презентация (от лат. *praesento* – представление) – документ или комплект документов, предназначенный для представления чего-либо (организации, проекта, продукта и т.п.). Цель презентации – донести до целевой

аудитории полноценную информацию об объекте презентации в удобной форме.

Проксемика – это пространственная организация общения, а также изучение влияния территорий, ориентаций и дистанций между людьми на характер межличностного общения.

Просодические средства общения – это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость, тембр голоса, сила ударения.

Протокол – акт, составляемый уполномоченными на то должностными лицами в удостоверение тех или иных событий.

Профессиональная этика – совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своей профессии и профессиональному долгу.

Профессия (лат. *professio*, от *profiteor* – объявляю своим делом) – род трудовой деятельности, требующий определенной подготовки человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки, опыта работы и являющийся обычно источником существования.

Пунктуальность (от лат. *punctum* – точка) – черта характера человека, подразумевающая чрезвычайную аккуратность, систематическое следование правилам.

Раппорт (фр. *rapport*, от *rapporter* – возвращать, приносить обратно) – эмоциональная и интеллектуальная связь, устанавливаемая между людьми в процессе их общения и основанная на взаимной симпатии, взаимопонимании.

Редукция (лат. *reducire* – сокращать) – лингвистический термин, обозначающий ощущаемое человеческим ухом изменение звуковых характеристик речевых элементов, вызванное их безударным положением по отношению к другим – ударным элементам.

Резюме (от фр. *résumé* или лат. *curriculum vitae* – течение жизни, жизнеописание) – документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании и другой относящейся к делу информации, обычно требуемой при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу.

Релятивизм (лат. *relativus* – относительный) – философская концепция, утверждающая относительность, условность и субъективность человеческого познания. Признавая относительность знаний, релятивизм отрицает объективность познания, считает, что в наших знаниях не отражается объективный мир.

Реферат (от лат. *refere* – докладывать, сообщать) – краткое изложение содержания статьи (книги), включающее основные фактические сведения и выводы, необходимые для первоначального ознакомления с ней и определения целесообразности обращения к ней.

Речевой этикет – это порядок речевого поведения, установленный в данном обществе.

Рингтон (англ. *ring* – звонок, *tone* – музыкальное ударение) – звук, мелодия, воспроизводимая на сотовом телефоне для оповещения о входящем вызове.

Садомазохизм – психическое отклонение, заключающееся в достижении удовлетворения посредством душевного или физического страдания, причиняемого другому человеку или самому себе в процессе взаимоотношений.

Светский разговор – разговор обо всем на свете без особых деталей, часто с не очень знакомыми людьми.

Семантические коммуникативные барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения слов, используемых в процессе общения.

Символы – это условные знаки, обозначающие какие-то предметы, явления или процессы. Главная их особенность заключается в способности «замещать» реальные предметы или явления и выражать заключенную в них информацию. Чаще всего мы имеем дело с символами-словами, хотя есть символы-предметы, процессы и пр.

Слушание – процесс направленного восприятия человеком слуховых и зрительных символов и приписывания им значения. Процесс восприятия, осмысления, понимания, структурирования и запоминания поступающей информации.

Смайлик, смайл (англ. *smiley*) – идеограмма, изображающая эмоцию. Состоит из различных символов, в том числе и служебных. Распространение смайлик получил в Интернете и SMS. Ещё в 1969 году Владимир Набоков в одном из своих интервью упоминал о том, что сто́ит создать специальный знак пунктуации для графического отображения эмоций. Однако только в 1982 году Скотт Фалман первым в мире предложил смайлик в том виде, в котором он используется сейчас.

Смысловая компрессия – выделение во фразе наиболее важных, ключевых слов, и построение из них смысловых рядов, которые и должны быть зафиксированы в конспекте.

Социальные коммуникативные барьеры – это коммуникативные помехи, возникающие из-за несовпадения социальных ценностей, установок, противоборства социальных ролей.

Спам (англ. *spam*) – сообщения, массово рассылаемые людям, не дававшим согласие на их получение. Нежелательная реклама.

Строукс – знак внимания, который один человек оказывает другому.

Субординация – соблюдение правил служебных отношений в соответствии с подчиненностью, служебным положением.

Тавтология (греческое – *tautologéō* – говорю то же самое) – риторическая фигура, представляющая собой повторение одних и тех же или близких по смыслу слов.

Такесические средства общения – динамические прикосновения в форме рукопожатий, похлопывания, поцелуя и т.д.

Территориальные диалекты – разновидности общенародного языка, употребляемые в качестве средства общения с людьми, связанными тесной территориальной общностью.

Толерантность (от лат. *tolerantia* – терпение, выносливость) – социологический термин, обозначающий терпимость к иному мировоззрению, образу жизни, поведению и обычаям, вероисповеданию, национальности.

Утилитаризм – узкий практицизм, стремление извлекать из всего непосредственную материальную выгоду, пользу.

Фразеологизм – это семантически несвободное сочетание слов, которое воспроизводится в речи как нечто единое с точки зрения смыслового содержания и лексико-грамматического состава: *птица высокого полета* – «знаменитость», *кровь с молоком* – «цветущий», *сломя голову* – «быстро» и т.д.

Хамство – эмоциональное, агрессивное, вычурное, нарочито показательное состояние (состояние сознания направленного на заведомое унижение чести и достоинства личности) человека, заведомо понимающего, что адекватного ответа или противодействия оппонент оказать не в состоянии по причине слабости, зависимости, беспомощности.

Ханжество – показная (демонстративная) форма благочестия и набожности при тайной или явной неверности исповедуемым идеям. Разновидность морального формализма и лицемерия. Как пишет Ноам Хомский, ханжа (лицемер) – это тот, кто прикладывает к другим стандарты, которые отказывается применять к себе.

Харизма (от др.-греч. *χάρῖσμα* – милость, дар) – приписывание или признание за личностью набора таких свойств, черт и качеств, которые обеспечивают преклонение перед ней её последователей, их безоговорочное доверие и безусловную веру в ее неограниченные возможности.

Цинизм – пренебрежение к нормам общественной морали, нравственности, наглость, бесстыдство.

Эгоизм – выдвижение на передний план своих интересов и целей в ущерб интересам партнера.

Эгоцентризм – отношение к миру, характеризующееся сосредоточенностью на своем индивидуальном «Я».

Эгоцентричность (от лат. *ego* – я и центр) – отношение к миру, характеризующееся сосредоточенностью на своём индивидуальном «Я»; крайняя форма эгоизма.

Экспрессия – выразительность; яркое значительное проявление чувств, настроений, мыслей.

Экстралингвистические средства общения – включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздоха.

Электронная почта (англ. *email, e-mail*, от англ. *electronic mail*) – технология и предоставляемые ею услуги по пересылке и получению электронных сообщений по компьютерной сети.

Эмпатия – (лат. *em-patio* – вчувствование) – особая форма чувствительности, способность индивида представить себя на месте другого человека, прочувствовать его эмоциональное состояние.

ICQ – название клиентской программы для сети обмена мгновенными сообщениями по протоколу OSCAR, разработанной компанией Mirabilis. Аббревиатура «ICQ» созвучна английской фразе «I seek you» (я ищу тебя), в русском компьютерном сленге ICQ называют «аськой» или «асей».

Netiquette – (англ. *Net* – сеть + *Etiquette* – этикет) – нравственные правила поведения в компьютерных сетях. Правила поведения в Сети, рассчитанные на то, чтобы не осложнять жизнь другим.

УКАЗАТЕЛЬ ИМЕН

Августин св. (Аврелий) родился 13 ноября 354 г. в африканской провинции Нумидия, (ныне Сук-Ахрас в Алжире). Философ, влиятельнейший проповедник, христианский богослов и политик, родоначальник христианской философии истории. Августин учит о самодоверности человеческого сознания (основа достоверности есть Бог) и познавательной силе любви. Он призывает к сострадательности и любви.

Аквинский Фома (1225 - 1274) – средневековый философ и теолог, систематизатор ортодоксальной схоластики, основатель томизма; монах-доминиканец. Учился в Неаполитанском, в Парижском и Кельнском университетах. С 1257 доктор Парижского университета. Читал лекции в Париже, Кельне, Риме и Неаполе. В 1323 причислен к лику святых католической церкви. С 1879 года признан наиболее авторитетным католическим религиозным философом, который связал христианское вероучение (в частности, идеи Августина Блаженного) с философией Аристотеля. Сформулировал пять доказательств бытия Бога. Признавая относительную самостоятельность естественного бытия и человеческого разума, утверждал, что природа завершается в благодати, разум – в вере, философское познание и естественная теология, основанная на аналогии сущего, – в сверхъестественном откровении.

Аристотель (384 – 322 гг. до н.э.) – древнегреческий философ, ученик Платона. Основоположник формальной логики, создатель силлогистики. «Первая философия» (позднее названная метафизикой) содержит учение об основных принципах бытия: возможности и осуществлении, форме и материи, действующей причине и цели. Центральный принцип этики – разумное поведение, умеренность. Человек – существо общественное, которое должно обладать личными добродетелями: честностью, открытостью, умеренностью и т.п.

Бентам Иеремия (1748 – 1832 гг.) – английский социолог, юрист, один из крупнейших теоретиков политического либерализма. Родоначальник философии утилитаризма.

Гиппократ (ок. 460 – ок. 370 гг. до н.э.) – древнегреческий врач, реформатор античной медицины, материалист. В его трудах, ставших основой дальнейшего развития клинической медицины, отражены представление о целостности организма, индивидуальный подход к больному и его лечение, учение об этиологии (причинах болезни), прогнозе, темпераментах и др. С именем Гиппократа связано представление о высоком моральном облике и образце этического поведения врача и т.д.

Гоббс Томас (1588 – 1679 гг.) – английский философ-материалист, один из основателей теории общественного договора и теории государ-

ственного суверенитета. Известен идеями, получившими распространение в таких дисциплинах, как этика, теология, физика, геометрия и история.

Демосфен (384 – 322 г. до н. э.) – один из знаменитейших ораторов древнего мира.

Джефферсон Томас (1743 – 1826 гг.) – американский просветитель, идеолог демократического направления в период Войны за независимость в Северной Америке. Автор проекта Декларации независимости США. Третий президент США.

Кант Иммануил (1724 – 1804 гг.) – немецкий философ, родоначальник немецкой классической философии, профессор университета в Кенигсберге, иностранный почетный член Петербургской Академии Наук. Центральный принцип этики Канта, основанной на понятии долга – категорический императив.

Карнеги Дейл Брекенридж (1888 – 1956 гг.) – американский педагог, психолог, писатель. Стоял у истоков создания теории общения, переводя научные разработки психологов того времени в практическую область, разработав собственную концепцию бесконфликтного и успешного общения. Разработал психологические курсы по самосовершенствованию, навыкам эффективного общения, выступления и другие. Его книги остаются популярными по сей день. Дейл Карнеги считал, что в мире нет плохих людей, а есть лишь неприятные обстоятельства, с которыми можно бороться, и совсем не стоит из-за них портить жизнь и настроение окружающим.

Коузер Льюис – американский социолог, работающий в области конфликтологии, чьи основные работы были написаны в 60 - 70-е гг. XX в.

Лассуэл Гарольд Дуайт (1902 – 1978) – американский политолог, один из основоположников современной политологии, представитель бихевиористского подхода в политической науке и один из основателей чикагской школы социологии, теоретик междисциплинарного подхода к исследованию поведения личности в различных сферах деятельности. Предложил модель массовых коммуникаций (1948), ставшую классической.

Ливитт Гарольд – американский исследователь, профессор Высшей школы индустриальной администрации при Технологическом институте Карнеги, критиковал существующие теории управления за их фрагментарность и отсутствие единой концепции, пытался создать целостное учение, которое он называл *комплексным подходом к управлению*. Подобно многим другим авторам, Ливитт полагал, что объединение разрозненных идей социологов, психологов, математиков и инженеров приведет к созданию научной теории управления, построенной на основе новейших достижений науки. Известны его работы «Психология менеджера», «Управление в 80-е годы» (в соавторстве с Томасом Уислером, 1958).

Локк Джон (1632 – 1704 гг.), британский педагог и философ, основатель либерализма. Его идеи оказали огромное влияние на развитие политической философии. Письма Локка произвели воздействие на Вольтера и Руссо, многих шотландских мыслителей Просвещения и американских революционеров. Его влияние также отражено в американской Декларации независимости. Теоретические построения Локка отметили и более поздние философы, такие как Давид Юм и Иммануил Кант. Локк первым из мыслителей раскрыл личность через непрерывность сознания. Он также постулировал, что ум является «чистой доской», то есть, вопреки декартовской философии, Локк утверждал, что люди рождаются без врожденных идей, и что знание вместо этого определено только опытом, полученным чувственным восприятием.

Меграбиан Альберт (родился в 1939 г.), известен публикациями по относительной важности словесных и невербальных сообщений.

Милль Джон Стюарт (1806 – 1873 гг.), английский философ и экономист. Идеолог либерализма. Основатель английского позитивизма.

Милич Предраг – известный югославский психолог, автор книги «Как проводить деловые беседы».

Нергеш Янош – венгерский дипломат, автор книги «Поле битвы» – стол переговоров», изданной в 1989 году.

Нозик Роберт (1938 – 2002) – американский философ, идеолог классического либерализма. Родился в семье бедных евреев-эмигрантов из России. Являлся профессором Гарвардского университета. Нозик – в высшей степени многосторонний философ. Его публикации затрагивают самые разные темы – от политической философии и этики до теории рациональности и теории решений, от теории познания до метафизики и философии языка. Исходный пункт его рассуждений – священные права индивида. В отличие от классических анархистов, отрицающих государство, он признает необходимость «минимального» государства, отбирающего у индивидов право на применение насилия, но в то же время предоставляющего им защиту от произвола.

Парето Вильфредо (1848 – 1923 гг.), итальянский экономист и социолог, представитель математической школы в политэкономии, один из основателей функционализма. Пытался математически обосновать концепцию взаимозависимости всех экономических факторов, включая цену. Сформулировал закон распределения доходов (закон Парето).

Платон (428 или 427 – 348 или 347 гг. до н.э.), древнегреческий философ. Ученик Сократа. Идеи (высшая среди них – идея блага) – вечные и неизменные умопостигаемые прообразы вещей, всего преходящего и изменчивого бытия; вещи – подобие и отражение идей.

Поршнев Борис Федорович (1905 – 1972) – советский историк и социолог. Доктор исторических и философских наук. Почётный доктор Клермон-Ферранского университета во Франции.

Протагор из Абдер (ок. 480 – 410 гг. до н.э.) – древне-греческий философ, виднейший из софистов. Утверждал субъективную обусловленность знания, выдвинул тезис: «Человек есть мера всех вещей, существующих, что они существуют, а несуществующих, что они не существуют».

Роджерс Карл Рэнсом (1902 – 1987) – американский психолог и педагог, один из создателей и лидеров гуманистической психологии (наряду с Абрахамом Маслоу). Роджерс считал, что фундаментальным компонентом структуры личности является «я–концепция», который формируется в процессе взаимодействия субъекта с окружающей социальной средой и является интегральным механизмом саморегуляции поведения субъекта. Роджерс внёс большой вклад в создание недирективной психотерапии, которую он называл «личностно-ориентированной психотерапией».

Ролс Джон (родился в 1923) – американский философ, автор концепции неоконтрактуализма. Учился в Принстонском и Оксфордском университетах. Преподавал политическую философию в Гарвардском университете. Создатель теории справедливости, которая противопоставлена моделям утилитаризма. По его убеждению, утилитаристское стремление к наибольшему благосостоянию для наибольшего числа людей необходимо ведет ко всевозрастающей зависимости индивида от общества. А такое положение дел, когда один человек является заложником другого или социального большинства, недопустимо.

Руссо Жан Жак (1712 – 1778 гг.) – французский писатель и философ. С позиций деизма осуждал официальную церковь и религиозную нетерпимость. Разработал прямую форму правления народа государством – прямую демократию, которая используется и по сей день, например в Швейцарии.

Северянин Игорь (настоящее имя – Игорь Васильевич Лотарёв; 1887 - 1941) – русский поэт «Серебряного века». Северянин был основателем литературного движения эгофутуризма (начало 1912), однако, поссорившись с претендовавшим на главенство в движении Константином Олиповым, осенью 1912 года покинул «академию Эго-поэзии» (о выходе из движения объявил знаменитой «поэзой», начинающейся словами «Я, гений Игорь-Северянин...»). Впоследствии ездил в турне по с кубофутуристами (Маяковским, Кручёных, Хлебниковым).

Смит Адам (1723 – 1790 гг.) – шотландский экономист и философ, один из крупнейших представителей классической политэкономии. Подходил к экономике как к системе, в которой действуют объективные законы, поддающиеся познанию.

Фокион (398 – 318 гг. до н. э.) – афинский военачальник и политический деятель.

Хаммурапи (букв. «Старший родич – целитель») – царь Вавилона, правил приблизительно в 1793 до н. э. – 1750 до н. э., из I Вавилонской

(аморейской) династии. Хаммурапи был искусным политиком и полководцем, с его именем связано возвышение Вавилона.

Холл Эдвард (1914 – 2009) – американский антрополог, создатель науки проксемики; «великий дедушка» нейролингвистического программирования.

Шеннон Клод Элвуд (1916 – 2001) – американский инженер и математик, его работы являются синтезом математических идей с конкретным анализом чрезвычайно сложных проблем их технической реализации. Является основателем теории информации, нашедшей применение в современных высокотехнологических системах связи. Шеннон внес огромный вклад в теорию вероятностных схем, теорию автоматов и теорию систем управления – области наук, входящие в понятие «кибернетика».

Экман Пол (родился в 1934 году) – выдающийся американский психолог, профессор Калифорнийского университета в Сан-Франциско, крупнейший специалист в области психологии эмоций, межличностного общения, психологии и распознавания лжи. Профессор Экман известен во всем мире и как вдохновитель и консультант популярного телесериала «Обмани меня» («Lie to me»), а также прототип его главного героя, доктора Лайтмана. В 2009 году журнал «Time» включил Пола Экмана в список 100 наиболее влиятельных людей мира.

Энкельманн Николаус Б. – известный немецкий психолог и автор многочисленных книг по вопросам мотивации. Создал институт, в котором более 35 лет проводит семинары, посвященные самосовершенствованию и достижению профессионального и личного успеха.

Ягер Джин – доктор философии в области социологии, магистр уголовного права, член Национальной ассоциации профессиональных организаторов (NAPO), Национального общества лекторов и других профессиональных организаций. Она преподавала в Университете штата Пенсильвания и Университете штата Коннектикут в Стэмфорде. Более двух десятилетий руководит семинарами по управлению временем для групп самой разной специализации. Одновременно ведет большую исследовательскую работу в сфере управления временем и организации рабочего места.

Учебное издание

Светлана Геннадьевна Сапегина

Деловые коммуникации

Учебное пособие

ISBN 978-5-94984-529-5



Редактор Л.Д. Черных
Компьютерная верстка О.А. Казанцевой

Подписано в печать 16.11.2015

Формат 60×84 1/16

Печать офсетная

Уч.-изд. л. 20,11

Усл. печ. л. 17,9

Тираж 100 экз.

Заказ №

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный лесотехнический университет»

620100, Екатеринбург, Сибирский тракт, 37

Тел.: 8(343)262-96-10. Редакционно-издательский отдел

Отпечатано с готового оригинал-макета

Типография ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР УПИ»

620062, РФ, Свердловская область, Екатеринбург, ул. Гагарина, 3