

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ  
И ПРАВА**

# **ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

---

**ПРОБЛЕМНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС**

---

Рекомендовано  
Министерством образования и науки  
Российской Федерации  
в качестве учебного пособия  
для студентов  
высших учебных заведений

**МОСКВА 2007**

ББК 88.5я73  
П56  
УДК 316.6(075.8)

Рецензенты: д-р психолог. наук, проф. Т.Ф. Базылевич;  
кафедра экономической теории Московского  
государственного университета сервиса

Научный руководитель проекта и автор образовательной технологии

..

Подготовлено научно-редакционным коллективом МИЭП в составе:

.. , .. , .. ,  
.. , .. (научный руководитель)

Под общей редакцией д-ра экон. наук, проф., акад. АГН ..

П56 **Деловое общение:** Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. – М.:  
МИЭП, 2007. – 108 с.

ISBN 978-5-8461-0133-3

В учебном пособии, разработанном в соответствии с задачами проблемно-поискового образования, содержатся задания для самостоятельной работы студентов по важнейшим вопросам делового общения, план-конспект лекционного курса и консультационный материал к этому курсу, призванные способствовать более глубокому пониманию и усвоению этой дисциплины.

Проблемно-тематический комплекс рассчитан на студентов и преподавателей экономических факультетов вузов.

ББК 88.5я73

ISBN 978-5-8461-0133-3

© МИЭП, 2007

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Проблемно-тематический комплекс, составляющий настоящее учебное пособие, представляет собой важнейший компонент образовательной технологии, применяемой в Международном институте экономики и права.

Главное назначение проблемно-тематического комплекса – активное развитие творческих способностей студента, его навыков в самостоятельной работе с рекомендованной литературой, его умения анализировать проблемные ситуации и приходиться к обоснованным, аргументированным выводам.

Проблемно-тематический комплекс по дисциплине «Деловое общение» включает в себя проблемно-тематический курс (ПТК), план-конспект лекционного курса и консультационный курс.

**Проблемно-тематический курс** представляет собой набор заданий, выполняемых студентом самостоятельно. Задания ПТК требуют от студента серьезной аналитической работы, эффективных, нестандартных подходов к решению конкретных задач и выносятся на аттестацию по данной дисциплине.

**План-конспект лекционного курса** – это краткое (тезисное) изложение понятийного аппарата и основных положений учебной дисциплины со ссылками на источники, где соответствующие темы курса раскрыты достаточно глубоко и обстоятельно. План-конспект лекционного курса позволяет студенту работать с рекомендованной литературой более осознанно и целенаправленно.

**В консультационном курсе** рассматриваются вопросы, при самостоятельном изучении которых студент испытывает определенные трудности.

# 1. ПРОБЛЕМНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ КУРС

Авторы-составители: канд. психол. наук, доц. В.А. Карацан;  
докт. филос. наук, доц. Э.А. Понуждаев

## ВВЕДЕНИЕ

Подготовка управленческих кадров, способных решать любые задачи в экономической, политической, социальной и духовной сферах функционирования современного общества, предполагает овладение знаниями, навыками и умениями, которые относятся к сфере делового общения и имеют выраженный междисциплинарный характер. Специалисты по управлению считают, что знания о человеке и его поведении составляют до 80% совокупной «базы данных», находящейся в распоряжении преуспевающего бизнесмена или менеджера.

Высокая профессиональная компетентность и результативность коллективного труда немыслимы на пустом месте, без создания и непрерывного совершенствования системы внутренних (внутрифирменных) и внешних (микро- и макро-уровневых) коммуникаций. Такая система является триединой и включает:

- субъектный блок (самоанализ, т.е. определение собственных возможностей, сильных и слабых сторон, исходного и намеченного уровня развития психофизиологических и социокультурных качеств);
- объектный блок (изучение других людей, их индивидуальных, групповых, институциональных, национальных и иных отличий, существенно влияющих на деловые отношения);
- предметно-методологический блок (знание основных правил, процедур, методов и приемов делового общения, умение адекватно оценивать стандартные и экстремальные ситуации и принимать соответствующие решения в условиях быстро меняющейся обстановки).

По сравнению с первым изданием (2002 г.) настоящий курс претерпел изменения и был дополнен новыми темами (15 и 16). Такая необходимость вызвана рядом факторов, в числе которых:

а) усиление процесса интернационализации бизнеса и менеджмента, обострение конкуренции между производителями, продавцами, трудовыми ресурсами в рамках мирового сообщества и на региональных рынках;

б) актуальность проблем реформирования российского общества, отсутствие существенных позитивных результатов преобразований в социальной сфере, низкий уровень жизни большинства россиян, демографический кризис, упрочение теневых экономических отношений;

в) реальная потребность в системных знаниях, навыках и умениях делового общения (прежде всего для лиц с высшим образованием), выступающих атрибутом эффективной профессиональной деятельности.

В результате выполнения комплекса проблемно-поисковых заданий ПТК «Деловое общение» студент должен:

- **знать** фундаментальные теоретические концепции и научные положения, отражающие процессы функционирования системы «человек – деловая среда – общество», основные правила делового поведения в стране и за рубежом;
- **иметь навыки** самостоятельного анализа текущей ситуации и выявления тенденций в области делового общения на внутрифирменном, микро- и макроуровне, ведения деловой беседы, проведения совещаний и переговоров;
- **уметь** эффективно применять методы вербальных и невербальных коммуникаций, вести деловую переписку и документирование договорно-правовых отношений экономической деятельности фирмы; разрабатывать и принимать оптимальные управленческие решения, осуществлять контроль за их реализацией и объективно оценивать профессиональную деятельность индивидов и групп.

Минимальный объем необходимых теоретических знаний, навыков и умений определен программой курса. Существенная и наиболее значимая часть учебного материала, отражающая текущую деловую ситуацию в стране и за рубежом, содержится в рекомендованной литературе, а также в плане-конспекте лекционного курса. Однако, принимая во внимание масштабность и динамику происходящих в сфере делового общения изменений, каждый студент должен быть восприимчив к любой информации, свидетельствующей о таких переменах. Анализ дополнительной литературы, отечественной и зарубежной периодики и научных монографий в совокупности с практическим опытом является важной предпосылкой более глубокого усвоения знаний, полученных по другим наукам и учебным дисциплинам (гуманитарным, социально-экономическим, естественным, техническим), формирования на этой основе высокой культуры делового общения и профессионального мастерства.

Изучение дисциплины предполагает прослушивание лекционного цикла, устное или письменное выполнение заданий проблемно-тематического курса (ПТК), тестирование и итоговую аттестацию.

**ЛИТЕРАТУРА****Основная литература**

1. . . Риторика. – М.: Флинта, 2002.
2. . . Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2004.
3. . . Психология управления персоналом. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005.
4. . . Психология делового общения: Учебник. – 2-е изд. (Гриф МО РФ). – М.: ИНФРА-М, 2004.
5. . . Деловая этика. – М.: Прогресс; РИПОЛ КЛАССИК, 2003.
6. . . Этика и психология управленческого труда. – Казань: Школа, 2005.
7. . . Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха. – М.: АСТ-Пресс Книга, 2005.
8. . . , . . . Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2004.
9. . . Психология и педагогика в схемах и комментариях. – М.: Питер, 2006.
10. . . Культура делового общения. – М.: Ось-89, 2003.
11. . . Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие. – М.: Дело, 2003.
12. . . Как уговорить покупателя. – М.: Эксмо, 2005.
13. . . Современный этикет. Деловой и международный протокол. – М.: Ось-89, 2003.
14. Организационная работа с документами: Учебник / Под ред. В.А. Кудряева. – М.: ИНФРА-М, 2001.
15. Энциклопедия этикета / Сост. О.И. Максименко. – М.: АСТ – Астрель, 2001.

**Дополнительная литература**

16. . . Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. – Екатеринбург: ЛИТУР, 2001.
17. Библия (любое издание).
18. . . Как улучшить управление организацией. Пособие для руководителя. – М.: ИНФРА-М, 1995.
19. Большой толковый словарь русского языка / Сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. – СПб.: Норинт, 2000.
20. . . , . . . Социология: В 3 т. Т.2: Социальная структура и стратификация. – М.: ИНФРА-М, 2000.
21. . . и др. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006.
22. Коран (любое издание).
23. . . Язык жестов. – Минск: Парадокс, 1998.
24. . . Язык одежды, или Как понять человека по его одежде. – М.: Гном и Д, 2000.

25. Хороший тон: Сборник правил и советов на все случаи жизни, общественной и семейной. – М.: Советский писатель, 1991 (репринтное издание 1881 г.).
26. Язык и деловое общение. Нормы, риторика, этикет: Учебное пособие для вузов / Под ред. М.В. Колтунова. – М.: Экономика, 2000.

#### Адреса сайтов в Интернете

- <http://www.ido.edu.ru/ffec/rlang/rl12.html> (Деловое общение)
- <http://www.koryazhma.ru/articles/etiket/work.asp> (Правила делового этикета. Этикет деловых отношений. Этика делового общения)
- <http://www.arsenal-hr.ru/library/133> (Деловые переговоры. Техника ведения переговоров)

### ТЕМА 1

#### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

С глубокой древности и по настоящее время в поисках истины, социальной справедливости, общественного идеала люди соотносят добро и зло, богатство и бедность, личное и общественное. Нередко эти социальные феномены полагаются взаимоисключающими. Так, например, известный новозаветный афоризм гласит: «Удобнее верблюду пройти сквозь игольные уши, нежели богатому войти в Царство Божие» (Библия. Новый Завет. От Матфея святое благовествование, глава 19, стих 24). Евангелисту Матфею вторят «золотые россыпи» народной мудрости: «Лучше быть бедным, но здоровым, чем богатым, но больным», «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе», «С милым рай и в шалаше» ...

**1. Как, по Вашему мнению, соотносятся бизнес и мораль на практике? Поясните свою точку зрения.**

**2. Сопоставьте понятия «культура», «мораль», «этика» и «этикет» по объему (содержанию) и изобразите отношения между ними графически (например, в виде окружностей).**

**3.** : «Я подхожу к бизнесу с обратной от общепринятого подхода стороны: мерой успеха в бизнесе я считаю не финансовый результат, а те возможности, которые он дает человеку для развития» (Э. Фергюсон).

**Согласны ли Вы с автором данного утверждения?**

**4.** В священной книге мусульман Коране сказано: «Кто богат, пусть будет воздержан; а кто беден, пусть ест с достоинством» (Сура 4, аят 6). Христианское же вероучение содержит на первый взгляд весьма несправедливый принцип: «Всякому имеющему дастся и приумножится, а у не имеющего отнимется и то, что имеет» (Новый Завет. Матф.: 25: 29).

**Как разрешить данное противоречие? В качестве главного аргумента используйте притчу о талантах (см.: Матф.: 25: 13 – 30).**

: 2, 4, 8, 9, 15, 17, 20, 22.

**ТЕМА 2**      **ФЕНОМЕНОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

На уровне обыденного сознания мы часто сталкиваемся с различными подходами в понимании сущности и значения делового общения, специфики деловых и личностных (персональных) качеств индивида, а также права любого человека на «профессиональную» и «личную» жизнь.

: Рассчитывающий на успех руководитель обязан быть высоконравственной личностью, во всем и всегда служить примером для своих подчиненных.

: Никто не безгрешен, в том числе и руководитель любого ранга. Главное, чтобы он был профессионалом в своей области, а его личная жизнь (например, брачно-семейная или досуговая) не имеет значения.

: Чем более высокую ступень в социальной иерархии занимает руководитель, тем в большей мере он должен быть требователен к себе, в том числе и в моральном плане.

**1. Какой из трех подходов в оценке качеств делового человека Вам представляется более обоснованным? Поясните.**

**2. Подготовьте два лаконичных определения делового общения в его узком (профессиональном) и широком (социальном) значениях.**

**3. Составьте таблицу личностных и деловых качеств, которыми должны обладать следующие менеджеры:**

**а) главный инженер предприятия (по Вашему выбору);**

**б) директор крупной торговой фирмы;**

**в) дирижер симфонического оркестра;**

**г) ректор вуза;**

**д) министр;**

**е) президент страны.**

**4. Анализ основных форм государственного устройства привел древнегреческого мыслителя Платона (427–347 гг. до н.э.) к интересному выводу. Он утверждал, что худшими из них являются демократия и тирания, а общественным идеалом – аристократия.**

**Согласны ли Вы с великим философом? Каковы сильные и слабые стороны демократии и демократического стиля управления?**

: 2–4, 9, 10, 18, 20.

**ТЕМА 3**      **ВЕРБАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

Безукоризненная в грамматическом, лексическом и стилистическом отношениях, а также логически правильно выстроенная деловая речь – показатель высокой культуры ее носителя. Игнорирование динамичных изменений, происходящих в языке, излишняя самоуверенность и нежелание руководителей самого высокого ранга, политиков, бизнесменов, а порой и журналистов (!) периодически смотреть на себя «со стороны», обращаться к справочно-энциклопедической литературе и самосовершенствоваться



снижают эффективность деловых коммуникаций. (Сегодня в России достаточно 20–30 минут, чтобы в теле- или радиопрограммах встретить грубые лексические ошибки: «инцидент», «пренцидент», «перетрубация», «лаборатория», «эксорт», «убираться в квартире», «кипельный» и т.п.)

**1. Проставьте ударения в словах: «аперитив», «апостроф», «газопровод», «договор», «жалюзи», «заговор», «избалованный», «каперс», «каталог», «квартал», «маркер», «маркетинг», «маркетинговый», «медиацзия», «обеспечение», «осужденный», «пеня», «позвонишь», «синекдоха», «синергия», «творог», «фолиант».**

**2. Банкирша, генеральша, секретарша ... В отношении кого употреблялись эти и аналогичные им слова в России в XIX в.? А каково значение слова «директриса»?**

**3. Как правильно произносить: запасный или запасной, инженеры или инженера, профессеры или профессора, слесари или слесаря, тоннель или туннель, бутылка коньяка или коньяку, кусочек сахара или сахару?**

**4. Поясните, почему в деловой речи недопустимо отождествление словосочетаний: Музей изобразительных искусств имени А.С. Пушкина, Пушкинский музей и Музей А.С. Пушкина; памятник Н.В. Томского и памятник Н.В. Томскому.**

**(Отвечая на задания 1–4, в случае затруднений используйте словари русского языка, иностранных слов, а также справочно-энциклопедические издания.)**

**5. Разговорная речь наших современников перенасыщена жаргонизмами и словами-паразитами, не содержащими какой-либо информации. « », « », « », « », « », « », « » – эти и другие словосочетания обычно употребляются не по назначению, а просто для наполнения устных сообщений.**

**Составьте по одному предложению, где указанные речевые штампы будут использованы в соответствии с нормами русского литературного языка.**

: 1, 4, 8, 10, 19, 26.

## **ТЕМА 4**

### **НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

Создание благоприятного климата во время деловых контактов в значительной мере достигается благодаря так называемому «языку телодвижений». Однако в связи с растущим интересом (особенно среди российских бизнесменов) к овладению приемами и способами делового общения складывается проблемная ситуация: оба партнера в равной степени хорошо знают и применяют такой язык, следовательно, взятый в отдельности, сам по себе, он не является эффективным средством реализации поставленной цели.

*1. Какие иные тактические и технические составляющие, по Вашему мнению, помогают осуществить стратегические замыслы и эффективно воздействовать на поведение деловых партнеров?*

*2. Приведите по три-четыре примера сходства и различий «языка телодвижений» у некоторых народов мира. Почему культура одних народов экспрессивна, зажигательна, демонстративна, а других – размеренна, выдержанна, камерна?*

*3. Каковы приблизительные параметры интимной, персональной (личной), социальной и публичной коммуникативных зон?*

*4. В священной книге христиан – Библии – глаз человека назван «светильником тела» (см.: Новый Завет. От Луки святое благовествование. 11:34). В священной книге мусульман – Коране – утверждается, что Аллах знает, «что мы скрываем, и что обнаруживаем» (см.: Коран. 14: 41), что «хитрим своей хитростью» (там же. 14: 47).*

*А в какой степени Вы владеете искусством «фейс-контроля»? Какие мимические «единицы» выражают радость, гнев, страх, грусть, удивление, отвращение?*

: 4, 7, 17, 22, 23, 26.

## **ТЕМА 5**

### **ПИСЬМЕННЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

Среди разновидностей письменной деловой речи наиболее сложным по форме и содержанию является деловое письмо. Его написание – искусство, требующее неукоснительного соблюдения канона, ибо даже незначительное отступление от сложившихся правил может сделать его неправомочным с юридической точки зрения. Между тем зачастую роль деловой корреспонденции оказывается приниженной, важные документы составляются и оформляются без должной тщательности. Лишь единичные экземпляры писем и рекламных текстов имеют оригинальное «лицо» и «душу». Небрежность в деловой речи оборачивается в конечном счете потерей потенциальных клиентов и прибыли в бизнесе.

*1. Укажите основные реквизиты письма-предложения, направляемого Вашей фирмой деловому партнеру. На что следует обратить особое внимание, если:*

*а) вы прежде не общались;*

*б) деловой партнер является иностранцем.*

*2. Составьте рекламный текст, предназначенный для продвижения на рынке продукции Вашей фирмы. Главное условие – оригинальность, наличие в нем какой-либо «изюминки».*

*3. Найдите интересный фрагмент журнальной или газетной статьи, а затем попытайтесь трансформировать его из публицистического стиля в «альтернативный» (художественный, научный, официальный, разговорный – по Вашему выбору).*

: 3, 5, 6, 10, 14.

**ТЕМА 6** ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ КАК ИНТЕРАКЦИЯ

Психологи утверждают, что любая организация не является механической суммой образующих ее личностей. В коллективе человек может раскрыться в полной мере, ощутить себя нужным и полезным другим людям, получить дополнительные возможности для саморазвития. Однако наивно полагать, что в трудовых коллективах царит гуманизм, а конкуренция между людьми, борьба за место «под солнцем» отсутствуют. Более того, нередко еще можно столкнуться с практикой отождествления работника с должностью, которую он занимает. «Незаменимых работников нет», – декларируют иные руководители и проводят этот принцип в жизнь.

*1. Как Вы относитесь к руководителям подобного рода? Когда такой подход уместен, а когда нет?*

*2. Разделяете ли Вы точку зрения известного американского ученого Ф. Котлера относительно различий потребителей по времени восприятия новых товаров и услуг? Представителем какой из пяти групп («новаторы», «ранние последователи», «раннее большинство», «запоздалое большинство», «аутсайдеры») Вы чаще всего являетесь? От чего это зависит?*

*3. Вспомните одну из наиболее значимых покупок. Почему Вы предпочли именно этот товар, а не аналогичный продукт других фирм? Кто, что и каким образом оказывал влияние на Ваш выбор и собственно процесс покупки?*

*4. Имелся ли в Вашей жизни опыт разрыва деловых или дружеских отношений? (Если нет, представьте себя в такой ситуации.) Почему и как именно это произошло? Какие выводы Вы сделали (или сделаете)?*

: 2, 4, 16, 20, 21.

**ТЕМА 7** ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ КАК ПЕРЦЕПЦИЯ

Любой, даже самый не искушенный в тонкостях социальной психологии и управления, человек уверен в том, что первые минуты, часы, дни и недели пребывания нового сотрудника в организации являются в значительной степени определяющими его дальнейшую судьбу в организации и профессиональную карьеру. Это особенно важно для руководителей структурных подразделений (цехов, отделов, служб). С одной стороны, они должны произвести благоприятное впечатление на трудовой коллектив в целом. С другой – «понравиться» всем – задача, реально не выполняемая. Не зря народная мудрость гласит: «На вкус и цвет товарища нет».

*1. Предположим, что Вас назначили руководителем одного из подразделений крупной фирмы. Только что гендиректор представил Вас трудовому коллективу и, пожелав успешной работы, убыл в головной офис. Какую «тронную речь» Вы заготовили для своих подчиненных и как предпочтете ее воспроизвести?*

**2. Составьте тезисы выступления перед сотрудниками организации на произвольную тему. Какие приемы активизации внимания аудитории Вы предпочтете во вступлении, основной и заключительной частях речи?**

3. На вопрос «Как дела?» обычно в ответ звучит: «Все о'кей», «Полный порядок», «Нет проблем».

**Как следует это понимать? Действительно ли существуют «беспроблемные» личности, группы, организации?**

**4. Какие конфликты именуют конструктивными, а какие деструктивными? Приведите примеры.**

: 1, 2, 4, 11, 16, 23.

## **ТЕМА 8**

### **ДЕЛОВОЙ ИМИДЖ**

Практика современного предпринимательства свидетельствует о неуклонном возрастании роли положительного имиджа (от англ. *image* – образ, облик, представление) для эффективной реализации профессионально важных качеств делового человека. Между тем в сфере деловой активности на международном уровне нередко возникают трудности, а иногда и серьезные коллизии, обусловленные национальными особенностями восприятия тех или иных явлений и, в частности, различным смыслом, вкладываемым в тождественные понятия.

**1. Почему «о вкусах не спорят» в России, во Франции, в Японии и Китае?**

**2. Что значит «держаться в форме»? Приведите примеры из практики делового общения.**

**3. Выберите три-четыре «знаковые» фигуры современной российской политической или культурной элиты и перечислите основные приемы и средства, используемые этими людьми для поддержания оригинального делового имиджа.**

**4. Составьте таблицу цветовых сочетаний элементов мужской и женской одежды, обуви, аксессуаров. Возможны ли отступления от предложенных Вами «ансамблей»?**

**5. Как Вы понимаете словосочетание «мой стиль»? Проанализируйте взаимосвязь индивидуальных потребностей человека и стандартных представлений о деловом имидже.**

: 4, 10, 11, 15, 24, 26.

## **ТЕМА 9**

### **ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ**

Гостеприимство, знание и соблюдение правил «столового этикета» – важнейшие составляющие и залог продуктивности делового общения. При этом одни бизнесмены, планируя деловые встречи с трапезой, всецело пола-

гаются на гастрономических профессионалов, другие же считают себя знаатоками не хуже кулинаров и барменов, метрдотелей и официантов, а потому ориентируются на собственный вкус или предпочтения деловых партнеров. В любом случае достижение намеченных целей зависит от искусства сочетания классических и современных, национальных и индивидуальных представлений о количестве, разнообразии, полезности блюд и напитков. Опыт в данной сфере накапливается длительно и кропотливо, и неудивительно, что вступающие на поприще самостоятельной профессиональной деятельности испытывают трудности в стандартных ситуациях, а некоторые даже не ведают об «азах».

**1. Представьте, что Вы пригласили своего делового партнера на совместный обед. Составьте обеденное меню, имея в виду, что он:**

**а) Ваш соотечественник;**

**б) иностранец (страна – по Вашему выбору).**

2. Одним из важных элементов делового общения является вручение подарков и сувениров, имеющее целью демонстрацию своих добрых намерений или стимулирование рекламы и сбыта продукции (услуг). При этом во многих отечественных и зарубежных изданиях справедливо подчеркивается, что принципиальное значение имеет не цена подарка, а искренность чувств и намерений, с которыми его вручают. В то же время, если Вы решили подарить своему деловому партнеру книгу, то тем самым обязаны руководствоваться в выборе не столько общими, сколько специфическими требованиями.

**Поясните, какими требованиями и почему, принимая во внимание, что субъект может быть Вашим соотечественником или иностранцем. В каком случае Вы откажетесь от первоначального замысла и предпочтете иной вид подарка?**

**3. Известно, что визитная карточка – это средство, обеспечивающее представление деловых и официальных лиц друг другу при первом знакомстве. Однако, помимо основной (презентационной) функции, она может быть использована также для поддержания и развития деловых контактов. Как с помощью визитной карточки выразить благодарность, соболезнование или поздравить своего делового партнера?**

: 5, 8, 12, 15, 25, 26.

## **ТЕМА 10**

### **ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

В современных условиях специалисты, занимающиеся отбором персонала, стремятся получить исчерпывающую информацию о претендентах на занятие вакантных мест в организации. Индивидуальные и групповые собеседования, тесты, экспериментальные методики позволяют выявить

конкретные способности человека и подобрать нужного работника высокой квалификации. Однако так бывает не всегда. В последние годы в России складывается система привлечения в ряд отраслей народно-хозяйственного комплекса дешевой рабочей силы. В строительстве, торговле, на транспорте все чаще и чаще можно видеть граждан Молдовы, Украины, государств Закавказья и Средней Азии, а также «дальнего зарубежья».

**1. Назовите основные причины миграции рабочей силы в Россию и выразите собственное отношение к данному процессу. Какие негативные последствия может иметь эта тенденция в масштабе страны, региона, на уровне конкретного предприятия и отдельной (Вашей) личности?**

**2. Представьте, что Вы желаете получить высокооплачиваемую работу в известной западной фирме, имеющей представительства в России. Составьте личное резюме, намереваясь не только презентовать себя наилучшим образом, но и «переиграть» своих конкурентов уже на предварительном этапе профотбора.**

**3. Проиллюстрируйте с помощью «дерева целей» какой-либо период:**

**а) своей жизни;**

**б) обучения в МИЭПе;**

**в) профессиональной карьеры.**

: 2, 4, 6–8, 11, 18.

## **ТЕМА 11**

### **ФОРМАЛЬНОЕ И НЕФОРМАЛЬНОЕ ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

Необходимость формирования и развития лидерских качеств у персонала организации сегодня является общепризнанной проблемой. А вот относительно оптимального количества лидеров в самой организации существуют различные мнения.

: Наилучшим для организации является вариант, при котором качества руководителя и лидера принадлежат одному лицу.

: Поскольку в любой организации имеется формальная и неформальная структуры, постольку руководитель и лидер не могут быть «два в одном», а всегда автономны.

: Организация должна стремиться к тому, чтобы в ней было несколько лидеров.

: Идеальным вариантом для организации является такой, при котором каждый ее сотрудник обладает лидерскими качествами в какой-либо сфере деятельности.

**1. Выразите свои суждения по каждой из перечисленных точек зрения.**

**2. Способен ли руководитель в полной мере избавиться от субъективности? Является ли истиной традиционная фраза: «У меня нет любимчиков. Для меня все равны».**

3. Назначение делового совещания состоит в обеспечении свободной дискуссии и выработке на основе учета широкого круга мнений (в том числе и не совпадающих с мнением администрации) общего и наиболее адекватного конкретной ситуации решения. При этом успех мероприятия в решающей степени зависит от таланта руководителя управлять подчиненными (подобно тому, как это делает дирижер симфонического оркестра), сообразуясь со стратегическими и тактическими установками, временными параметрами, индивидуальными особенностями подчиненных и другими факторами макро- и микросреды.

***Установите соответствие между действиями руководителя совещания, направленными на нейтрализацию определенной позиции (точки зрения), и типом участника, которому они адресованы:***

/			/
1	Сохранять спокойствие. Дать высказаться, но с условием детальной аргументации критической позиции	ВСЕЗНАЙКА	
2	Призвать группу (или отдельных лиц) занять определенную позицию по отношению к его высказываниям	СКУЧАЮЩИЙ	
3	Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию	ГОВОРУН	
4	Тактично прерывать. Напоминать о регламенте	НЕГАТИВИСТ	
5	Признать и оценить его заслуги, накопленный профессиональный опыт, но предложить выслушать и других	ПОЗИТИВИСТ	
6	Ставить несложные вопросы, подбодрить и укрепить его в значимости собственных суждений	СПОРЩИК	
7	Поинтересоваться его достижениями и проблемами. Выявить общие интересы, связать их с темой совещания	ЗАСТЕНЧИВЫЙ	

***4. Предположим, что Вы руководите организацией (профиль – по выбору) и планируете создать новое структурное подразделение. При этом кадровый состав фирмы останется неизменным. Каким образом провести реорганизацию, используя современные научные методики (например, социометрию)?***

: 2–4, 9, 16, 20.

## **ТЕМА 12**

### **СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Не каждый высококультурный человек обязан заниматься предпринимательской деятельностью, но каждый предприниматель должен стремиться к ведению бизнеса цивилизованными средствами и быть образованной личностью хотя бы потому, что он заинтересован в успехе. Крайняя напряженность сил, направленных на реализацию поставленных целей, постоянный риск и ответственность за все происходящее в фирме – эти

и другие факторы, сплетаясь воедино, формируют стиль управленческого поведения.

Приступая к выработке деловой стратегии, большинство руководителей в конечном счете отдадут предпочтение одному из двух стилей управления (авторитарному или демократическому). Немногие являются сторонниками либерального стиля. И лишь некоторые руководители становятся корифеями менеджмента благодаря искусству комбинированного управления.

**1. Сторонником какого стиля управления и делового общения Вы являетесь? Почему?**

**2. По каким критериям Вы осуществите отбор на должность заместителя, будучи руководителем (директором) предприятия, и как поступите, если в процессе совместной деятельности он (она) выразит принципиальное несогласие с намеченной и реализуемой бизнес-стратегией?**

**3.** Тактика – это умение выбирать оптимальные способы и приемы делового общения, обеспечивающие реализацию поставленной стратегической цели, а также способность адекватно реагировать на поведение его участников делового общения. В процессе деловых контактов между сторонами нередко возникают разногласия, противоречия, которые затем могут перерасти в конфликт. Стремясь избежать такового, специалисты по менеджменту и психологии делового общения рекомендуют применять тактику приспособления, компромисса, сотрудничества, игнорирования или соперничества.

**Оцените следующее утверждение Д. Карнеги: «В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников ... утверждает в своей абсолютной правоте... В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что если Вы ... одержали верх, то тоже проиграли... Вы можете быть абсолютно правы, доказывая Вашу точку зрения, но все Ваши попытки переубедить собеседника останутся, вероятно, столь же тщетными, как если бы Вы ошибались». Существуют ли в деловой жизни ситуации, когда необходимо отстаивать свою точку зрения несмотря ни на что?**

**4.** Отрицательные эмоции, возникающие в процессе делового общения, серьезно снижают эффективность деятельности предпринимателя, а также мешают созданию положительного имиджа. Не случайно в числе первоочередных мер, направленных на разрядку отрицательных эмоций, в литературе называют принцип «разделения человека и проблемы», а также методы самоуспокоения.

**Какой из них (рационализации гнева, визуализации гнева, релаксации) Вы выберете, если собеседник обидел Вас? Что повлияет на Ваш выбор?**

: 2, 6, 12, 18, 21.



### ТЕМА 13 ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Цель переговорного процесса – достижение решения, удовлетворяющего обе (все) стороны, принимающие участие в переговорах. Существуют два основных метода ведения переговоров. Метод принципиальных переговоров, или переговоров по существу, предполагает стремление к взаимной выгоде сторон исходя из сути дела и на основе справедливого урегулирования частных разногласий. Метод позиционного торга отражает жесткую платформу участника переговоров, желание оказать давление на партнера, манипулировать поведением в целях реализации завышенных требований, лишь небольшая часть которых может быть в дальнейшем снята.

**1. Разделяете ли Вы точку зрения, согласно которой метод позиционного торга является менее эффективным, нежели метод принципиальных переговоров? В каких случаях первый все-таки может быть уместным и результативным?**

**2. Каковы наиболее очевидные, на Ваш взгляд, причины асимметричных решений (когда уступки одной из сторон значительно масштабнее в сравнении с другой), принимаемых нередко в международных переговорах с участием российских официальных лиц (предпринимателей)?**

**3. Отрадите в таблице позитивные (конструктивные) действия на переговорах исходя из противоположных, являющихся негативными (деструктивными):**

Конструктивные	Деструктивные
1	1. Обсуждение личных качеств делового партнера и других людей
2	2. Подозрение, недоверие и/или надменное отношение к собеседнику
3	3. Поверхностное изложение собственной концепции, «сырость» делового проекта
4	4. Давление на оппонента, реализация принципов «здесь и сейчас», «все или ничего»
5	5. Быстрое принятие какого-либо делового предложения
6	6. Игнорирование правил деловой этики, субъективизм, мания величия

: 3, 4, 8, 10, 11, 13.

### ТЕМА 14 ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Деятельность любой современной организации немыслима без документационного обеспечения управления (делопроизводства), ядром которого является документооборот. Под документооборотом принято пони-

мать систему движения документов с момента их создания или получения до завершения исполнения, отправки адресату либо сдачи на хранение.

Наступление технотронно-информационной эпохи сопровождается резким увеличением объема документооборота, что, в свою очередь, приводит к переутомлению персонала и стрессам, снижению качества обработки информации. Мировой опыт свидетельствует: даже самые надежные, по словам их создателей и оценкам экспертов, компьютерные системы нередко «виснут».

**1. Возможно ли конструктивное решение противоречий между человеком, техникой и информацией? Что именно Вы можете предложить для оптимизации системы делопроизводства в организации?**

**2. Какова роль ГОСТов для организации делопроизводства и делового общения? Приведите конкретные примеры.**

**3. Приведите примеры документов, содержащих подписи нескольких должностных лиц организации. Как располагаются эти подписи?**

**4. Какие отличительные реквизиты имеют совместные распорядительные документы, гражданско-правовые и трудовые договоры (контракты)?**

: 3, 6, 14, 18, 19.

## **ТЕМА 15**

### **ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ В СТРАНАХ С РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ**

Фокусом конфуцианского учения о взаимосвязи человека и общества стало понятие «ли», означавшее этико-ритуальную благопристойность. Великий Конфуций (латинизированная форма от кит. Кун Фу-цзы – учитель Кун, 552/551 – 479 гг. до н.э.) считал необходимым изучать и любить древность. Он говорил: «Правитель должен быть правителем, подданный – подданным, отец – отцом, сын – сыном».

Этика и этикет в современном Китае претерпели существенные изменения. Конфуцианская мораль и жесткая вертикальная структура общества ушли в прошлое. Впрочем, это не означает, что китайцы перестали быть китайцами...

**1. Как Вы понимаете изречение Конфуция и схожую евангельскую мысль: «Ученик не выше учителя, и слуга не выше господина. Довольно для ученика, чтобы он был, как учитель его, и для слуги, чтобы он был, как господин его» (Мф. 10:24,25)? Насколько они актуальны сегодня?**

**2. Как следует вести себя в китайском доме? Опишите традиционную «церемонию» принятия подарка от китайского партнера по бизнесу.**

**3. На деловых переговорах Ваш индийский партнер наверняка блеснет великолепным знанием английского языка с оксфордским произношением и глубокими познаниями в области философии.**

***Что Вы намерены предпринять в данной ситуации? О каких выдающихся мыслителях и общественных деятелях Индии и России Вы сможете упомянуть, чтобы поддержать разговор?***

Планируя деловые встречи в странах Латинской Америки, следует помнить о сиесте. (Такой перерыв на обед и сон, длящийся два-три часа, принят и у многих народов Южной Европы.) В подарках латиноамериканцы ценят оригинальность, учет индивидуальных черт личности. Но особую тактичность и осторожность нужно проявлять при выборе цвета, поскольку в разных странах сложилась противоречивая символика.

***4. Приведите примеры несовпадения значений, приписываемых белому, желтому, лиловому, черному цветам в три-четыре странах региона (по Вашему выбору).***

***5.*** Культура народов Юго-Восточной Азии является синкретичной. В ней тесно сплелись традиции малайской, китайской, индийской, английской и других культур. Так, например, государственная религия Малайзии – ислам, а основными национальностями в этой стране являются малайцы (54%), китайцы (35%) и индийцы (10%). Пестрый национальный состав населения значительно повышает требования к культуре бизнеса.

***Как подобает приветствовать деловых партнеров в Таиланде, Малайзии и на Филиппинах?***

***6. За какие мелкие (по российским меркам) нарушения правил поведения в общественных местах Вас могут подвергнуть значительному штрафу в Малайзии и Сингапуре?***

***7. Чего не следует дарить согласно исламским традициям?***

: 5, 8, 10, 11, 13.

## **ТЕМА 16**

### **ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ В СТРАНАХ СНГ И БАЛТИИ**

Полтора десятилетия тому назад бывшие советские граждане стали гражданами 15 новых государств, образованных на территории СССР. С тех пор дискуссии о том, нужна ли «старым новым» соседям интеграция, то утихают, то разгораются с новой силой. Одной из главных причин сохраняющихся между государствами разногласий выступает низкий уровень культуры их руководителей. Поверхностный подход в анализе текущей ситуации, недалёковидность, субъективизм – эти качества политических и общественных деятелей, бизнесменов вредят нормальному развитию двух- и многосторонних отношений.

Вспомним два красноречивых эпизода из новейшей истории российско-украинских отношений. Летом 2002 г. во время учений войск ПВО Украины над Черным морем был сбит российский самолет Ту-154, летевший из Тель-Авива в Новосибирск. Выступая перед журналистами, украинский президент Л. Кучма категорически отрицал причастность военных к инци-

денту. «Этого просто не могло быть», – сказал он по-украински. А вскоре предположения подтвердились. Второй эпизод датирован осенью 2004 г. Президент РФ В. Путин поспешил публично поздравить «своего» кандидата В. Януковича с избранием на пост президента Украины до официального обнародования результатов выборов. Что произошло далее, хорошо известно. Законно избранным президентом стал «чужой» кандидат В. Ющенко ...

**1. Объясните причины таких серьезных «проколов» у топ-менеджеров национального масштаба.**

**2. Как просчеты и ошибки политиков сказываются на жизни и бизнесе обычных граждан?**

**3. Выберите три–четыре государства СНГ и охарактеризуйте представителей этих наций и культур. С какими трудностями и проблемами в общении может столкнуться российский предприниматель?**

Конечно же состояние межгосударственных отношений и их роль в налаживании и развитии деловых контактов исключительно важны. Однако потенциал самого бизнеса не следует преуменьшать.

**4. Приведите примеры активного делового сотрудничества фирм СНГ и стран Балтии.**

**5. Какова роль общественных организаций, деятелей культуры и СМИ в развитии международного бизнеса? Приведите примеры сотрудничества СНГ и стран Балтии в гуманитарной сфере.**

Чтобы лучше понимать соседей-иностранцев, необходимо познакомиться и изучить мир национальной культуры – язык, традиции, хозяйственный уклад, кухню ...

**6. Заполните таблицу, установив соответствия между названиями блюд и их национальной принадлежностью:**

/			/
1	Азербайджан	Чорба, мамалыга, гогошь	
2	Армения	Харчо, чахохбили, лобио	
3	Беларусь	Ет (бешбармак), жал, баурсак	
4	Грузия	Жарма, кѐмѐч, кымыз	
5	Казахстан	Пити, кебаб, чучу	
6	Киргизия	Борщ, вареники, узвар	
7	Латвия	Путра, капусту эдейс, розинмайзес	
8	Литва	Сильд коорега, картулипорсс, кама	
9	Молдова	Жур, драники, цыбрики	
10	Россия	Шурпа, плов, киѐм	
11	Таджикистан	Цепелинай, колдунай, бульвью сильке	
12	Туркмения	Кашк, хушан, шербет	
13	Узбекистан	Бозбаш, толма, бораки	

---

14	Украина	Шорба, аш, экмек	
15	Эстония	Уха, жаркое, блины, квас	

: 5, 8, 10, 11, 13, 15.

## 2. ПЛАН-КОНСПЕКТ ЛЕКЦИОННОГО КУРСА

Автор-составитель канд. психол. наук, доц. В.А. Карашан

### ВВЕДЕНИЕ

При работе над планом-конспектом лекционного курса и рекомендованными в нем учебниками и учебными пособиями следует иметь в виду, что преподавание делового общения в нашей стране находится в процессе формирования, поэтому содержание учебных программ и пособий по данному курсу часто не совпадает. В связи с этим студентам желательно регулярное изучение литературы, рекомендуемой преподавателями на занятиях, монографий, публикаций в периодических изданиях. Такой подход в совокупности с практическим опытом по специальности будет существенной предпосылкой формирования высокопрофессионально подготовленного специалиста-управленца, владеющего современными технологиями и техникой делового общения, конкретными методами и средствами ведения совещаний, переговоров, деловых бесед и переписки, а также умеющего учитывать свои и чужие интересы и в итоге заключать взаимовыгодные соглашения.

### ТЕМА 1

#### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

##### Основные вопросы темы

1. Научные основы делового общения.
2. Предмет и задачи учебной дисциплины.
3. Методология, методы и методика делового общения.

1. Обращение к истории общества свидетельствует, что социальная природа, социальные функции и роль делового общения в жизнедеятельности человека выступают особенно четко и значимо. Из многих наук известно, что развитие общения было неразрывно связано с развитием сознания первобытного человека и шло рука об руку с трудовой деятельностью. Усложнение «отношения к природе», развитие форм труда, его специализация вели к усложнению форм взаимодействия людей в процессе труда, а это требовало все большего совершенствования общения, обеспечивавшего такое взаимодействие и налаживание коммуникаций с учетом различных условий на разных этапах развития общества.

В связи с этим проблемы общения всегда были объектом внимания мыслителей, ученых и специалистов различных видов деятельности: философов, социологов, педагогов, психологов, юристов, торговцев, предпринимателей и др.

Именно поэтому понятие «общение» относится к базовым категориям многих фундаментальных и прикладных наук. Оно имеет различные толкования и определения. Мы остановимся на одном из них, которое более полно соответствует программе учебного курса и сфере деятельности выпускников нашего института.

– это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Специфика общения определяется тем, что в его процессе субъективный мир одного человека раскрывается для другого. Одновременно социальные функции общения обусловлены потребностями общества в целом и отдельных его групп в организации эффективного функционирования и взаимодействия. В общении человек самоопределяется и самопредъявляется, обнаруживая свои индивидуально-психологические особенности. По форме осуществляемых воздействий можно судить о коммуникативных умениях и чертах характера человека, а по специфике речевого сообщения – о его культуре, грамотности и профессиональной подготовленности.

Учитывая сложность понятия «общение», необходимо обозначить его структуру, чтобы затем была возможность анализировать каждый элемент в отдельности и во взаимосвязи. Общепринято выделять в структуре общения три взаимосвязанные стороны: коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

Среди различных видов общения наиболее значимо выделяется «деловое общение».

2. учебной дисциплины «Деловое общение» является круг тех проблем, которые определяют его содержание, основные функции и задачи. Это прежде всего соответствие делового взаимодействия требованиям цивилизованных рыночных отношений, которые обеспечивают высокий уровень производства и бытовых услуг, торговли и других отраслей хозяйственной и финансовой деятельности, социальную направленность экономики, развитие личностных качеств субъектов рынка: бизнесменов, предпринимателей, коммерсантов, потребителей. Специфической проблемой делового общения является его регламентированность, т.е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными, религиозными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

Уяснение предметных проблем делового общения предполагает знание студентами системы исходных понятий и категорий дисциплины: субъект и объект, общение и деятельность, методология, метод и методика; индивид, личность, индивидуальность; группа, коллектив, общность и др. На основе этих категорий происходит познание студентами частных понятий, явлений и событий, присущих деловому общению и раскрывающих сущность его конкретных ситуаций и процессов на разных уровнях деятельности менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов.

Деловое общение полифункционально. Оно выполняет следующие

:

- обмена информацией;
- познания сотрудниками организации друг друга и налаживания взаимоотношений;
- обеспечения самореализации и самовыражения;
- организации деятельности;
- влияния (воздействия) на других людей.

Условия рыночных отношений и экономические свободы, основанные на смешанной экономике, включающей частную собственность и предпринимательство, а также актуальность и функции делового общения определяют учебной дисциплины:

- ознакомление студентов с основами делового общения, достижения понимания профессиональной и социально-психологической реальности в жизнедеятельности организации, группы, коллектива;
- раскрытие роли и психологических механизмов социализации, становления цивилизованной личности специалиста, развития ее социальных, профессиональных и психологических свойств и возможностей самоактуализации и самореализации в онтогенезе;
- обучение студентов способам и средствам построения общения, взаимоотношений и взаимодействия в группе, коллективе, профилактики конфликтов, участия в создании благоприятного социально-психологического климата в организации;
- ознакомление и побуждение студентов к углубленному изучению современных технологических, этических и психологических требований к основным формам делового общения: беседам и переговорам, служебным совещаниям и деловой переписке, нормам и правилам этикета;
- изучение студентами психолого-педагогических, этических компонентов профессии; механизмов, процессов и социально-психологических условий успешного овладения основами мастерства в институте, развития себя как специалиста-личности;



- изучение социальных, психолого-педагогических и других факторов, влияющих на вхождение молодого специалиста в профессиональную деятельность, и способов, обеспечивающих профессиональную адаптацию, непрерывное самосовершенствование и профессиональное самоутверждение;
- формирование у студентов личностной установки на использование положений и рекомендаций фундаментальных и прикладных наук в своей жизнедеятельности, а также интереса к продолжению углубленного их изучения в интересах делового общения в условиях конкретной профессиональной деятельности;
- систематизация материала, структурирование его в более удобную и приемлемую для усвоения форму в соответствии с учебной программой дисциплины «Деловое общение».

3. Реализация этих и других задач требует наличия у студентов определенной методологической и методической подготовленности.

– это учение об «идейных» позициях науки, логике и методах ее исследования. Принято различать три уровня методологии любой науки:

- методология – правильные и точные представления о наиболее общих законах развития объективного мира, его своеобразии и составляющих компонентах, а также о месте и роли в нем тех явлений, которые изучает данная наука;
- методология, или методология конкретной науки, – собственные внутринаучные законы и закономерности, относящиеся к своеобразию формирования, развития и функционирования тех феноменов, которые она исследует;
- методология – совокупность методов, способов, приемов и методик исследования конкретной наукой различных явлений, которые составляют предмет и объект ее анализа.

Метод (от греч. *méthodos* – путь исследования или познания, теория, учение) в условиях делового общения можно определить как способ действия, совокупность приемов и операций, направляющих познание на практическое решение конкретной задачи.

В деловом общении может применяться вся совокупность методов управления: экономических, административных (организационных) и социально-психологических в зависимости от содержания и условий решаемых задач. Однако наибольшие трудности управленцы (менеджеры, маркетологи, финансисты) испытывают при решении проблем «человеческого фактора». В связи с этим отечественная и зарубежная теория и практика делового общения делают упор на - . К ним относятся:

- методы сбора социально-психологической информации: наблюдение и самонаблюдение, психолого-педагогическая беседа, анкетирование; анализ документов, условий и результатов деятельности; составление структурных карт, социально-психологический эксперимент и др.;
- методы социально-психологического регулирования. Они направлены на повышение деловой активности сотрудников: методы соревнования и соперничества (личностного, группового), обмен опытом профессиональной деятельности, распространение передовых приемов и способов; метод деловых игр;
- методы социально-профессионального нормирования. На их основе разрабатывают и совершенствуют нормы деятельности, морали и этики поведения в организации (группе, коллективе);
- психолого-педагогические методы развития личности и группы с учетом особенностей категорий персонала организации: обучения и воспитания, самосовершенствования и самовоспитания, экспертных оценок, естественный и формирующий эксперименты, укрепления коллектива и др.;
- специфические методы: профессионального психологического отбора персонала; психологической подготовки различных категорий персонала к деятельности в трудных, опасных и экстремальных условиях; адаптации к профессиональной деятельности молодых работников, специалистов, новых сотрудников и др.;
- методы формирования и развития благоприятного СПК в организации (ее подразделениях);
- методы гуманизации профессиональной деятельности персонала организации (с учетом специфики различных категорий).

профилактики конфликтов и реабилитации организации (ее подразделений) в постконфликтный период – это совокупность методов, форм и средств, применяемых менеджером в определенной логической последовательности для наиболее эффективного решения задач и достижения требуемого результата профессиональной деятельности.

Методика всегда обусловлена общей методологией познания и частной методологией конкретной области практической деятельности.

может быть разным, но ее структура всегда имеет некую совокупность одинаковых элементов. Это обусловлено еще и тем, что методика – это собирательное понятие, которое, кроме общих методов и принципов познания и действия, содержит организационные формы, этапы и условия, в которых они осуществляются. Кроме названных, можно выделить и другие элементы содержания методики делового общения менеджера (управленца):

- изыскание наиболее целесообразных видов и форм общения различных категорий персонала в целях активизации и повышения эффективности деятельности всей организации (отдельных подразделений);
- разработка наиболее приемлемых и действенных приемов, навыков и умений решения технологических, функциональных взаимосвязей и взаимодействий внутри профессиональных групп, между отдельными службами в духе корпоративных интересов и традиций;
- определение наиболее эффективных путей использования материальных, финансово-экономических и моральных возможностей организации для положительного мотивирования персонала;
- выработка критериев оценки и системы контроля навыков и умения делового общения у руководителей разного уровня;
- совершенствование существующих и изыскание новых форм, средств и приемов методического мастерства у молодых специалистов и руководителей;
- общение и распространение положительного опыта делового общения в масштабах организации (служб, подразделений, коллективов) и др.

Для изучения менее масштабных проблем, ситуаций и конкретных задач делового общения внутри отдельных подразделений, служб, коллективов организации разрабатываются . Их специфика и структура определяются содержанием изучаемой ситуации делового общения (его фрагменты) и теми условиями, в которых проходит деятельность руководителя.

В практике российского менеджмента содержанием частных методик делового общения могут быть следующие проблемы деятельности линейного менеджера (маркетолога, финансиста):

- социально-психологические факторы, обеспечивающие успешную и эффективную работу обслуживающего персонала, работников и отдельных специалистов;
- вопросы потребностей и мотивации людей в процессе их деятельности;
- особенности межличностных отношений внутри групп, служб, подразделений;
- социально-психологические аспекты возникновения и функционирования микрогрупп, их лидеров и актива;
- профессиональные и психолого-педагогические аспекты авторитета конкретных руководителей;
- психолого-педагогические аспекты профессионального мастерства работников и молодых специалистов;

- социальные, профессиональные и психолого-педагогические аспекты возникновения и функционирования неблагоприятного СПК в подразделениях, службах;
- психологические аспекты внутриличностных и внутригрупповых конфликтов и др.

Рассмотренные общие положения учебной дисциплины свидетельствуют о том, что «деловое общение» как ведущий фактор управления обеспечивает успешность деятельности организации, способствует выполнению поставленных целей через учет и реализацию закономерностей человеческого фактора. Среди многих его аспектов специалисты выделяют прежде всего социально-психологические и нравственно-этические.

Именно поэтому профессионально грамотный менеджер для эффективной управленческой деятельности должен владеть основами социологии, общей и социальной психологии, педагогики, этики и других фундаментальных и прикладных наук.

: 2, 5, 7.

## **ТЕМА 2**

## **ФЕНОМЕНОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

### **Основные вопросы темы**

1. Сущность и структура делового общения.
2. Основные виды и формы делового общения.
3. Коммуникативно-информационная сторона делового общения.

1. Изучая особенности содержания и условий профессиональной деятельности деловых людей, целесообразно подчеркнуть специфику их общения.

– это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Оно отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером без потерь для обеих сторон.

Профессиональная специфика содержания делового общения обуславливает и некоторые особенности его структуры. В различных видах и формах делового общения проявляется пять взаимосвязанных сторон: межличностная, когнитивная, коммуникативно-информационная, эмотивная и канативная. Эту точку зрения наиболее четко выражает проф. В.Г. Крысько.

делового общения отражает взаимодействие человека с непосредственным окружением в процессе деловых, служебных и общественных отношений. В ходе этих отношений люди руководствуются сложившимися профессиональными, культурно-историческими и социально-

психологическими шаблонами (нормами, ценностями, критериями) поведения и действия. Вместе с этими шаблонами человек усваивает национально-этнические, социально-возрастные, эмоционально-эстетические, волевые и другие эталоны и стереотипы общения.

делового общения позволяет ответить на вопросы о том, кто партнер, что он за человек, чего от него можно ожидать, и многие другие, связанные с личностью сотрудника. Она охватывает не только познание другого человека, но и самопознание. В результате в процессе делового общения формируются образы-представления о себе и партнерах, которые регулируют этот процесс.

Ведущим элементом структуры делового общения является - . Она представляет собой обмен между людьми не только деловой, профессиональной, служебной информацией, но и различными представлениями, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками и т.п. (Более подробно эта сторона будет рассмотрена ниже.)

связана с функционированием эмоций и чувств, настроения в личных контактах сотрудников организации. Они проявляются в выразительных движениях субъектов общения, их действиях, поступках, реакциях в конкретных условиях деятельности. Через них выражаются взаимные отношения, которые становятся своеобразным социально-психологическим фоном взаимодействия, предопределяя больший или меньший успех совместной деятельности.

( ) делового общения служит целям согласования внутренних и внешних противоречий в позициях партнеров, сотрудников. Она обеспечивает управляющее воздействие на личность во всех процессах жизнедеятельности, особенно в трудных, опасных и критических ситуациях, когда затрагиваются базовые основы функционирования организации. Одновременно эта сторона выражает побудительные силы работника, регулирует взаимоотношения сотрудников и различных категорий персонала организации в совместной деятельности.

2. Содержание рассмотренных сторон делового общения наиболее полно и четко проявляется в конкретных его видах и формах. Основные виды делового общения:

- по времени и месту осуществления деловое общение делится на служебное и внеслужебное. Первое означает взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время и в пределах своей организации. (Вместе с тем понятие «деловое общение» является более широким, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей; происходит не только

- в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.) А второе, внеслужебное, деловое общение происходит вне организации, но в ее интересах: командировки руководителей и специалистов, конференции; контакты со смежниками, поставщиками, конкурентами, потребителями продукции и др.;
- по степени контактности деловое общение подразделяют на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, так как в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы, обладающие определенной эффективностью: внушение, заражение, подражание, сопереживание, сопричастность, конформизм и др.;
  - по средствам осуществления деловое общение подразделяется на вербальное (словесное) и невербальное, при котором средством передачи информации являются жесты, мимика, взгляды, позы, интонации и др.;
  - по характеру и содержанию деловое общение может быть формальным и неформальным. Первое осуществляется в обязательном порядке в процессе служебно-профессиональной деятельности на основе официальных руководящих документов: законы, постановления, приказы, инструкции, наставления руководства и др. Второе, как правило, действует в пределах организации на основе добровольного участия и регламентируется нормами и критериями морали, этики, правилами общежития, коллективных традиций и ценностей;
  - по целевой направленности можно выделить следующие специфические виды делового общения, присущие деятельности руководителей различных рангов: профессиональное, педагогическое, воспитательное, творческое, спортивное и др.

Деловое общение реализуется в различных : деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, общественные мероприятия по планам администрации, воспитательные мероприятия, публичные выступления, спор, дискуссия, полемика, телефонные разговоры, деловая переписка.

3. Термин «коммуникация» (от лат. *ommunicarte* – общее, объединяющее, совместное) родился в теории информации, и под ним понимают обмен или передачу информации (сообщения) кому-либо. Психологи вкладывают в этот термин более широкое содержание: не просто передачу информации, а еще и особенности поведения людей при передаче информации. Именно поэтому в условиях профессиональной деятельности коммуникативно-информационная сторона делового общения – это процесс, в ходе которого работник, группа или организация передает какой-либо вид инфор-

мации другому работнику, группе или организации. Следовательно, в условиях делового общения информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

Для понимания этого обстоятельства желательно четко представлять модель коммуникативного процесса. Обычно она включает шесть элементов: коммуникатор (человек, направляющий информацию) – сообщение (текст) – каналы коммуникации – реципиент (человек, принимающий информацию) – обратная связь – шум (факторы, искажающие смысл сообщения). Передача любой информации происходит посредством знаковых систем, знаков. Коммуникатор сознательно ориентирует свои действия на смысловое восприятие кодированной информации реципиентами. Передается информация коммуникатором средствами вербальной и невербальной информации. Для осмысленного восприятия информации реципиент декодирует ее.

Для того чтобы партнеры по переговорам понимали друг друга, должна быть выработана единая система, разработан тезаурус понятий, позволяющий партнерам по общению правильно ориентироваться в определенной области. В процессе общения коммуникатор и реципиент поочередно меняются местами: коммуникатор становится реципиентом и наоборот. Точность понимания реципиентом смысла сообщения коммуникатора зависит от обратной связи. Она устанавливается, когда говорящий и слушающий меняются ролями. Так организуется диалоговое общение.

Предпринимались попытки описать весь процесс человеческой коммуникации в терминах теории информации. Однако такой подход к общению оказался неприемлемым, так как в нем опускаются некоторые важные характеристики человеческой коммуникации. К ним относятся:

- активность обмена информацией, при котором особую роль выполняет значимость того или иного сообщения. Это возможно тогда, когда информация не просто принята, но и понята, осмыслена. Взаимное информирование двух индивидов, каждый из которых выступает в диалоговом общении как активный субъект, предполагает в результате налаживание совместной деятельности;
- психологическое воздействие на партнера в целях изменения его поведения. Эффективность коммуникации определяется именно тем, насколько удалось это воздействие. В чисто информационных целях, основанных на теории информации, ничего этого не происходит;
- наличие единой или схожей системы кодирования или декодирования, известной участникам общения, т.е. они должны изъясняться на одном языке. Но даже зная значение одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково. Причинами этого являются различия в социальных, политических, возрастных и профессиональных особенностях общающихся;

- возникновение коммуникативных барьеров, которые имеют социальную и психологическую природу. Причинами их возникновения являются различия в мировоззрении, мироощущении и мировосприятии общающихся, их психологические особенности (чрезмерная застенчивость и скромность одних, скрытность других, непримиримость третьих и т.п.).

: 2, 4, 5.

### ТЕМА 3

### ВЕРБАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

#### Основные вопросы темы

1. Речь – основа вербальных коммуникаций.
2. Классификация вербальных деловых коммуникаций.
3. Электронные технологии в вербальных деловых коммуникациях.

1. В какой бы форме ни осуществлялось деловое общение, оно всегда происходит на основе . Грамотность, логичность и эмоциональная окраска речи сегодня являются обязательными условиями любого делового общения. Деловые люди должны владеть техникой непосредственного контакта как на индивидуальном, так и на массовом уровнях и уметь обращаться со словом. Деловой контакт может быть осуществлен двумя типами речи: устным или письменным. В любом варианте в качестве знаковой системы в вербальной коммуникации выступает речь. В деловом общении речь выполняет две основные функции – и . Благодаря сигнификативной функции речи человек может произвольно вызывать образы предметов, профессиональных ситуаций, воспринимать смысловое содержание речи. Благодаря коммуникативной функции речь становится средством общения, средством передачи информации. В отдельных видах делового общения могут осуществляться и другие функции речи:

- взаимовыгодное профессиональное общение работников, специалистов близких отраслей предпринимательства;
- поддержание деловых контактов с представителями других организаций (банков, фирм-поставщиков, потребителей и т.п.);
- совместный поиск, выдвижение и разработка различных замыслов, идей в интересах организации;
- оптимизация и контроль уже начатых бизнес-мероприятий;
- стимулирование деловой активности.

Специалисты-психологи отмечают, что эффективность вербальной коммуникации во многом зависит от умения точно выразить свои мысли и умения слушать. Неумелое выражение мыслей приводит к неправильному пониманию сказанного. Неумелое слушание искажает смысл передаваемой информации. Выделяют два основных вида слушания: нерефлексивное и



рефлексивное («рефлексия» – осознание человеком того, как он воспринимается партнерами по общению).

предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности в ней. Принято выделять пять ситуаций, при которых целесообразно его применять:

- собеседник горит желанием выразить свое отношение к чему-то, хочет высказать свою точку зрения;
- он очень хочет обсудить наболевшие вопросы;
- собеседнику трудно выразить словами то, что его волнует, о чем он хочет рассказать;
- приемы нерефлексивного слушания оказываются полезными при беседах с застенчивыми, неуверенными в себе людьми, которым «легче общаться с вещами, чем с себе подобными»;
- эффективно такое слушание во время собеседования при приеме на работу, в ходе различных видов контроля, проверок профессиональной деятельности работников.

Минимальное вмешательство в речь собеседника помогает слушателю лучше понять говорящего, его истинные чувства, цели и намерения, а также показать говорящему, что им действительно интересуются.

предполагает установление активной обратной связи с говорящим, позволяет устранить преграды, искажения информации в процессе общения, точнее понять смысл, содержание высказываний. Психологи предлагают четыре основных приема рефлексивного слушания, применяемых обычно комплексно:

- выяснение – прямое обращение к говорящему за уточнениями;
- отражение чувств – основное внимание уделяется не содержанию сообщений, а чувствам, выраженным говорящим, эмоциональной составляющей его высказываний. Отражая чувства собеседника, мы показываем ему, что понимаем его состояние. Необходимо попытаться представить себя на месте говорящего, т.е. использовать такой механизм межличностного восприятия, как эмпатия;
- резюмирование высказывания подытоживает мысли и чувства говорящего. Этот прием целесообразно применять при длительных беседах, переговорах, а также в ситуациях, где необходимо принимать решения: при урегулировании конфликтов, обсуждении разногласий; рассмотрении претензий, рекламаций на продукцию, а также при групповых беседах;
- перефразирование – формулирование той же мысли иначе. Цель приема – собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности понимания, особенно когда речь собеседника понятна, но необходимо убедить его в том, что его слушают и он понят правильно.

2. Пониманию места и роли вербальных коммуникаций в деловом общении в конкретных сферах жизнедеятельности различных категорий персонала организации способствует их классификация:

- устная деловая речь осуществляется в следующих формах: деловая беседа, публичные выступления, деловое совещание, коммерческие переговоры, собеседования; спор, дискуссия, полемика; деловой телефонный разговор и др.;
- письменная деловая речь осуществляется в других формах: деловое письмо, служебная записка, отчет о проделанной работе (за месяц, квартал, год; за отдельное задание), рекламный текст, телеграмма, телефакс и др.;
- дистанционная форма вербальных деловых коммуникаций организуется и применяется в педагогических целях: обучение (заочное, экстернат, по индивидуальным планам), подготовка и переподготовка специалистов и работников для крупных фирм, компаний и предприятий.

3. Современные технологии позволяют существенно изменить традиционные формы и условия вербального общения в процессе профессиональной деятельности людей. К ним относятся: видеотерминалы, электронная почта, Интернет и голосовые сообщения.

. В современном офисе видеотерминал (VDT), подсоединенный к компьютеру, заменил беспорядочные кипы бумаг на столах сотрудников, ускорил прохождение документов и, в целом, существенно повысил производительность офисной работы. Однако в этих новациях есть свои минусы, так как сотрудники ведут малоподвижный образ работы, безотрывно находятся перед экраном монитора (что вредно для глаз) и практически лишены возможности межличностного общения. Это приводит к нарушению личного контакта между менеджерами и подчиненными, усилению чувства отчужденности, разобщению сотрудников. В результате снижаются уровень благоприятного СПК в коллективе и эффективность жизнедеятельности организации в целом.

(*e-mail*) – система на основе ПК, которую люди используют для обмена информацией. При этом процесс обмена информацией осуществляется быстро и независимо от расстояния с любым числом адресатов.

– это электронная технология, позволяющая осуществлять звуковую передачу сообщений. Суть данной технологии в том, что системы передачи голосовой информации через компьютеры преобразовывают человеческую речь в цифровую информацию (файл), сохраняемую на жестком диске для повтора в любое время путем простого нажатия кнопки телефона. Звуковые сообщения позволяют управленцам сокращать

время на телефонные коммуникации или необходимость переводить сообщения в письменную форму. В результате – экономия времени сотрудников и средств организации, так как можно уменьшить количество каналов коммуникации.

Вместе с тем электронные средства коммуникаций, и особенно , порождают серьезные проблемы. Главная среди них – несанкционированный доступ к информации, базам данных. Это порождает серьезные конфликты, юридические тяжбы и нежелательные финансово-экономические последствия и социально-психологические явления внутри организации, между компаниями, фирмами и предприятиями.

: 1, 4, 7.

## ТЕМА 4

## НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

### Основные вопросы темы

1. Невербальные коммуникации как система.
2. Классификация невербальных деловых коммуникаций.

1. Современная теория и практика делового общения свидетельствуют о значительной роли в деятельности управленцев . Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств выражения и только 20–40% информации передается с помощью вербальных. Особенностью невербального языка, как , является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения.

Профессионалам делового общения невербальные средства необходимы для того, чтобы:

- регулировать течение процесса общения;
- создавать психологический контакт между партнерами;
- обогащать значение информации, передаваемой словами, направлять истолкование словесного текста;
- выражать эмоции и отражать истолкование ситуации;
- быть готовым к немедленным ответным действиям (словесным) в ситуациях, не терпящих промедления;
- предвидеть, что необходимо сделать, чтобы достичь нужного результата.

Даже краткий анализ системы невербальной коммуникации показывает, что она обладает способностью не только усиливать или ослаблять вербальное воздействие, но и выявлять такой существенный параметр делового общения, как намерения его участников.

2. Система невербальных деловых коммуникаций, ее подсистемы и отдельные элементы наиболее полно представлены в классификации неречевых средств общения, которые делятся на визуальные, акустические, тактильно-кинестические и ольфакторные.

средства общения:

- кинетика – движения рук, ног, головы, туловища;
- направление взгляда и визуальный контакт;
- выражение глаз;
- выражение лица;
- поза (в частности, локализация смены поз относительно словесного текста);
- кожные реакции (покраснение, появление пота);
- дистанция (расстояние до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство);
- вспомогательные средства общения, в том числе особенности телосложения (половые, возрастные) и средства их преобразования (одежда, косметика, очки, украшения, усы, борода, татуировка, сигарета, трубка и т.п.).

(звуковые) средства общения:

- паралингвистические, т.е. связанные с речью (интонация, громкость, тембр, тон, ритм, высота звука, речевые паузы и их локализация в тексте);
- экстралингвистические, т.е. не связанные с речью (смех, плач, кашель, вздохи, скрежет зубов, «шмыганье» носом и т.п.).

– средства общения:

- физическое воздействие (ведение слепого за руку, контактный танец и др.);
- такесика (пожатие руки, хлопанье по плечу).

средства общения:

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

Бизнесменам, предпринимателям, специалистам, ведущим деловые отношения с зарубежными партнерами, следует учитывать, что на невербальные средства накладывает сильный отпечаток конкретная культура, поэтому нет общих норм и правил для всего человечества. Невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

: 4, 7, 9.

## **ТЕМА 5**

## **ПИСЬМЕННЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

### **Основные вопросы темы**

1. Особенности письменной деловой коммуникации.
2. Виды письменной деловой коммуникации.

1. Традиционный вид деловой коммуникации – *деловое письмо*, которая может быть устной или письменной. Принципиальным отличием письменной деловой речи от устной является четкость формы и ясность содержания. Она не допускает различных толкований предложений и гарантирует ответственность за каждое слово. Из нее убираются многословные выражения почтения и уважения. Вместе с тем она сохраняет и поныне ряд этических норм и правил, которые сохраняют в ней человечность и ограничивают ее канцелярский характер.

Качество и эффективность письменной деловой коммуникации определяют следующие составляющие:

- содержание;
- доступность;
- грамотность;
- корректность;
- актуальность;
- время доставки.

2. К основным видам *деловой коммуникации* относятся: деловое письмо, рекламный текст, докладная записка, справка, телеграмма, телефакс, электронное сообщение и др.

В процессе делового общения все эти виды имеют некоторые общие этапы подготовки и составления:

- изучение существа вопроса (содержание, его цели);
- подготовка и написание проекта текста;
- согласование проекта документа;
- подписание руководителем организации;
- регистрация и отправка по назначению.

*Деловое письмо* – традиционный, распространенный и доступный вид деловой коммуникации. Для него принято использовать фирменный бланк с эмблемой, полным названием, почтовым и телеграфным адресами, факсом (электронной почтой) и банковскими реквизитами организации. При этом соблюдаются общепринятые правила их оформления, нарушение которых может существенно снизить эффективность содержания делового письма и затруднить достижение его цели.

В условиях рыночной экономики и обострения конкурентных отношений возрастают роль и объем рекламных коммуникаций.

Они должны быть прежде всего привлекательными по форме и содержанию. От них требуются краткость, информационность и доступность. Это обусловлено обилием рекламы по всем каналам СМИ, значительная часть которой «не работает».

Основными требованиями к печатной рекламе в эстетическом и психологическом плане выступают сочетаемость цветовой и шрифтовой гамм,

возможность целостного восприятия композиции различных изображений (товарные знаки, эмблемы, фотографии и рисунки). В этическом плане рекламный текст должен соответствовать реально тем услугам, которые оказывает организация-рекламодатель. Недопустимы фразы или сведения, оскорбляющие честь и достоинство других товаропроизводителей, посредников, продавцов. Поскольку реклама требует значительных финансовых расходов (до 25% прибыли), особенно в СМИ, престижных периодических изданиях, вблизи достопримечательностей и мест массового скопления людей, требования к лаконичности и оптимальной смысловой нагруженности текста являются целесообразными.

Рекламные торговые объявления составляют по определенному стандарту: перечень продаваемых товаров, адрес магазина и фирмы, дополнительные сведения (рабочие дни и часы, удобные маршруты подъезда, гарантийные услуги и пр.).

– это наиболее распространенные в современном деловом общении способы передачи информации посредством механических, светооптических и электронных устройств. Они позволяют передавать различную информацию и принимать ее с воспроизведением в виде копии (факсимиле).

Главные требования к этим видам коммуникации:

- краткость, ясность и четкость содержания текста;
- оформление в соответствии с официальными правилами;
- отсутствие труднопроизносимых слов и сложных оборотов;
- соблюдение технических требований к объему текста, состоянию бумаги, шрифту и др.

: 1, 4, 8, 9.

## **ТЕМА 6**

## **ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ КАК ИНТЕРАКЦИЯ**

### **Основные вопросы темы**

1. Теоретические основы интеракции.
2. Виды взаимодействия в деловом общении.
3. Конфликты в организации.

1. Деловому общению как социально-профессиональному феномену присущи два взаимосвязанных процесса – взаимодействия и взаимоотношения людей в процессе совместной деятельности. Совместная деятельность всегда протекает в условиях социального контроля, на основе социальных норм и принятых в обществе образцов поведения. Следовательно, - проявляется в обмене информацией и в усилиях работников по организации совместных профессиональных действий.

В общетеоретическом плане проблемы интерактивности («обмена действиями») были предметом изучения в основном социологов и психологов, которые разработали:

- теории социального действия (М. Вебер, П. Сорокин, Т. Парсонс);
- теории социальной связи (Я. Щипаньский, В.Н. Парфенов и др.);
- мотивационный подход, связанный с мотивами межгруппового взаимодействия. В основе подхода лежит учение З. Фрейда о бессознательном влечении;
- ситуативный подход (автор М. Шериф), суть которого в том, что причина межгрупповых конфликтов лежит не только в различиях мотивов, но и в факторах непосредственного взаимодействия между группами;
- когнитивный подход, сторонники которого утверждают, что в регуляции межгруппового взаимодействия ведущая роль принадлежит когнитивным процессам (на основе мышления);
- деятельностный подход, авторы которого, отечественные психологи Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, утверждали, что в любой развитой группе межличностные отношения опосредуются содержанием, целями и задачами социально значимой деятельности.

2. Практика делового общения свидетельствует, что сотрудники организации постоянно находятся в многочисленных видах взаимодействия, особенно в процессе совместной профессиональной деятельности, что позволяет выделить два основных, противоположных вида взаимодействия: кооперацию и конкуренцию.

Кооперация, или кооперативное взаимодействие, – это координация, упорядочивание, комбинирование, сложение усилий каждого участника совместной деятельности в общее дело. Для руководителя главное – анализ вклада участников взаимодействия и степени включенности их в это взаимодействие.

Конкуренция – это соперничество, борьба за достижение наилучших результатов в какой-либо деятельности (например, борьба за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли и т.п.). Здесь чаще всего возникают конфликты. И поэтому руководителю необходимо постоянно анализировать конфликтные ситуации, вести плановую профилактическую работу.

Частным видом конкуренции является соревнование. Это форма деятельности, в которой участники стремятся превзойти друг друга в чем-либо, достичь первенства (показатели в труде, спорте, учебе).

В деловом общении выделяют и другие виды взаимодействия и взаимоотношений людей, когда говорят о

и , и , и .

3. В жизнедеятельности любой организации всегда имеются источники для возникновения конфликтов.

(столкновение, распря, ссора) – воспринимаемая несовместимость действий и целей, трудноразрешимое противоречие, связанное с противоборством и острыми эмоциональными переживаниями.

В интересах повышения эффективности делового общения целесообразно знать и выделять следующие виды конфликтов:

- по объему: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, внутригрупповые и межгрупповые;
- длительности протекания – кратковременные и затяжные;
- источнику возникновения – объективно и субъективно обусловленные.

Основной задачей менеджера является формирование эффективного взаимодействия между сотрудниками в организации. Следовательно, ему и всем другим руководителям желательно знать, как возникает и протекает конфликтная ситуация, каковы ее причины, а также – как управлять конкретным конфликтом.

Основные этапы возникновения конфликтной ситуации в организации:

- наличие противоположных целей у отдельных сотрудников или групп в организации;
- осознание этой противоположности;
- уверенность каждой стороны в том, что другая помешает (уже помешала) исполнению этих целей;
- наличие действий, которые реально создают эту помеху;
- снятие или разрешение конфликта;
- преувеличение различий между сторонами, вовлеченными в конфликт.

При разрешении наиболее распространенных внутри организации межличностных конфликтов возможны различные стратегии взаимодействия:

- соперничество, противоборство;
- сотрудничество, направленное на поиск решения, учитывающего интересы обеих сторон;
- компромисс, урегулирование разногласий через взаимные уступки;
- избегание – стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая противнику, но и не настаивая на своей точке зрения;
- приспособление, при котором одна конфликтующая сторона пытается сгладить противоречия, поступаясь своими интересами.

Для реализации этих стратегий применяются проверенные практикой делового общения :

- дискуссионные: диспут, полемика, дискуссия, «мозговая атака»;
- социально-психологического тренинга:
  - а) игровые методы (операционные, деловые и управленческие);
  - б) ролевые;



в) сенситивный метод (метод тренировки межличностной чувствительности);

- психологического воздействия: убеждение, заражение, подражание, внушение и самовнушение, аутогенная тренировка, гипноз и мода как фактор психологического воздействия.

Указанные методы психологического воздействия и активного взаимодействия в совместной деятельности служат основой эффективного делового общения в организации.

: 2, 4, 8.

## **ТЕМА 7**

## **ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ КАК ПЕРЦЕПЦИЯ**

### **Основные вопросы темы**

1. Сущность, функции и особенности межличностной перцепции.
2. Психологические механизмы межличностной перцепции.
3. Каузальная атрибуция в деловом общении.

1. В теории и практике делового общения социальная перцепция рассматривается в аспекте \_\_\_\_\_, т.е. за основу принято более узкое значение понятия перцептивной стороны общения.

Социальная психология рассматривает и другие аспекты социальной перцепции: личностно-групповой, межгрупповой и самовосприятия человека в группе.

В системе делового общения, сложившейся в конкретной организации, можно выделить четыре основные функции межличностной перцепции:

- познание себя, являющееся основой для оценки других людей;
- познание партнеров по взаимодействию, дающее возможность сориентироваться в социально-профессиональном или общественном окружении;
- установление эмоциональных отношений, обеспечивающее выбор наиболее надежных или предпочтительных партнеров;
- организация совместной деятельности на основе взаимопонимания, позволяющая достигать требуемого результата.

На основе механизмов межличностной перцепции в процессе делового общения у его участников формируются образцы-представления о себе и коллегах, имеющие свои особенности:

- их содержательная структура соответствует многообразию свойств человека. В ней обязательно присутствуют компоненты внешнего облика, прочно связанные с индивидуальными чертами его личности. Например: «умные глаза», «волевой подбородок», «добрая улыбка» и т.п. Конституциональные признаки внешнего облика и своеобразие его оформления одеждой и косметикой играют роль эталонов и стереотипов социально-психологической интерпретации личности;

- особенность этих образов заключается в том, что взаимопознание направлено в первую очередь на понимание тех качеств партнера, которые наиболее значимы в данный момент для участников взаимодействия.

2. Принято выделять ряд основных психологических механизмов, обеспечивающих сам процесс восприятия и оценки другого человека и позволяющих осуществлять переход от внешне воспринимаемого к оценке, отношению и прогнозу. К ним относятся:

- восприятие других людей (стереотипия);
- познание и понимание людьми друг друга (идентификация, эмпатия, аттракция);
- познание самого себя (рефлексия) в процессе общения;
- прогнозирование поведения партнера по взаимодействию (каузальная атрибуция) и др.

– это восприятие и оценка социальных объектов на основе определенных представлений (стереотипов). Стереотипизация проявляется в приписывании сходных характеристик всем членам какой-либо социальной группы без достаточного осознания возможных различий между ними.

Стереотип – это упрощенное, зачастую искаженное, присущее обыденному сознанию представление о какой-либо социальной группе или отдельном человеке, принадлежащем к той или иной общности (профессиональные, этнические, конфессиональные). Он возникает на основе ограниченного прошлого опыта в результате стремления строить выводы на базе недостаточной информации.

– это один из механизмов познания и понимания другого человека, заключающийся прежде всего в неосознанном уподоблении себя значимому другому (значимый другой – это человек, являющийся авторитетом для данного субъекта общения и деятельности). Обычно это происходит, когда в реальных ситуациях взаимодействия человек делает попытки поставить себя на место партнера по общению. При этом устанавливается определенная эмоциональная связь с объектом, опосредованная переживанием своей тождественности с ним.

В деловом общении наличие фактов идентификации является предпосылкой групповой сплоченности, ориентирующей сотрудников на выработку единства мотивации, формирования бесконфликтных взаимоотношений во имя общих интересов организации. Это выражается в сочувствии и соучастии, когда каждый член эмоционально однородной группы активно откликается на удачи и неудачи других. Понятие «идентификация» близко к понятию «эмпатия».

– это эмоциональное сопереживание, сочувствие другому человеку. Механизм эмпатии в определенной мере схож с механизмом идентификации. Эта схожесть состоит в умении поставить себя на место другого, взглянуть на события с его точки зрения. Однако это не обязательно означает отождествление с этим человеком (как это происходит при идентификации). При эмпатии принимается во внимание линия поведения партнера, субъект относится к нему с сочувствием, но межличностные отношения строятся исходя из стратегии собственного поведения.

представляет собой форму познания другого человека, основанную на формировании устойчивого позитивного чувства к нему от неприятия того или иного человека до симпатии, дружбы, любви.

Межличностная аттракция – это особый вид социальной установки на другого человека, в котором преобладают положительные эмоциональные компоненты. Выделяют три основных уровня аттракции: симпатия, дружба, любовь.

– это механизм самопознания в процессе взаимодействия. В его основе лежит способность человека представлять себе то, как он воспринимается партнером по общению. Это не просто знание или понимание партнера, а знание того, как партнер понимает меня. Это своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

3. – механизм причинной интерпретации поступков и чувств другого человека. (Слово «каузальный» означает – причинный, атрибуция – это приписывание социальным объектам характеристик, не представленных в поле восприятия.)

Изучение проблем делового общения показывает, что у каждого человека есть свои привычные схемы причинности, т.е. привычные объяснения чужого поведения:

- люди с личной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину происшедшего конкретному человеку;
- в случае пристрастия к обстоятельству атрибуции люди склонны прежде всего винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника;
- при объектной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие (ваза упала потому, что плохо стояла), или в самом пострадавшем (сам виноват, что попал под машину).

При анализе различных ситуаций делового общения с позиций каузальной атрибуции выявлены некоторые закономерности. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам. Характер приписывания зависит также от меры участия человека в обсуждаемом

событии. Оценка будет различна в случаях, если он был участником (соучастником) или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося участники события склонны переходить от обстоятельственной и объектной атрибуции к личностной, т.е. искать причину случившегося в осознанных действиях личности.

: 2, 4, 12.

## **ТЕМА 8**      **ДЕЛОВОЙ ИМИДЖ**

### **Основные вопросы темы**

1. Место и роль имиджа в деловом общении.
2. Структура и содержание имиджа.
3. Специфические элементы имиджа.

1. Современная практика делового общения показывает, что при относительно равных возможностях в рыночных условиях, в жесткой конкурентной борьбе побеждает тот, кто обладает более высоким уровнем имиджа.

Под (от англ. *image* – образ, ореол) обычно понимают сформировавшийся образ делового человека (организации, группы), в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Он складывается в ходе личных контактов человека, на основе мнений, высказываемых о нем окружающими.

В социально-психологическом плане каждый человек вызывает у других определенное представление о себе, т.е. образ, который называют -

. Одновременно имидж и социальное явление, так как в любом обществе (социальной или профессиональной общности) всегда существует совокупность представлений о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного социального статуса или профессии – бизнесмен, врач, учитель, политик и т.п. В таких случаях речь идет о - и , которым может обладать и организация (группа, общность). Имидж создается для популяризации, рекламы деятельности деловых людей, продукции и услуг компаний, фирм.

В целом же понятие «имидж» преимущественно рассматривается на уровне индивида и включает не только естественные свойства личности, но и специально сформированные. Кроме того, оно говорит как о внешнем облике, так и о внутреннем мире человека, его психологическом типе. Всей совокупностью этих проблем и занимается новая отрасль научного знания –

2. Один из ведущих слагаемых успеха в деловом общении – оптимально сформированный имидж. Руководствоваться при его формировании следует теми требованиями, которые предъявляются человеку делового мира, а ориентироваться на свою индивидуальность, в том числе и на врожденные, биологически обусловленные особенности.

Структура и содержание имиджа как системного образования личности включает следующие качества и особенности, обусловленные спецификой профессиональной деятельности и жизненным опытом:

- биологически обусловленные качества и особенности: физические качества; особенности вида темперамента, походки, речи, жестикующий и др.;
- качества, составляющие совокупность природных дарований, обозначаемых понятием «умение нравиться людям»: коммуникабельность (способность легко сходиться с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека и самого себя), красноречивость (способность воздействовать словом);
- качества личности, обусловленные содержанием и особенностями ее нравственно-этической, психической сферами и коммуникативными способностями. Они, как правило, являются результатом социализации человека, его воспитания и обучения;
- к последней группе качеств делового человека, обладающего заметным уровнем имиджа, относятся те, которые обусловлены его профессиональным и управленческим опытом.

3. В личном имидже делового человека, кроме базовых (вышеперечисленные качества), есть и другие составляющие, его специфические элементы:

- модели поведения. Среди многочисленных моделей поведения наиболее изучены:
  - а) этикетные модели, которые свойственны каждой профессии, всем известны и признаются;
  - б) стратегические модели. Они представляют собой рекомендации, как вести себя для того, чтобы достичь поставленную цель; какие слова сказать партнеру, чтобы убедить его в своей правоте, как показать ему готовность к сотрудничеству, как завоевать его симпатию и т.д.;
  - в) стратегия самопрезентации, самоподачи – каждый из участников делового общения «подает себя» в соответствии со своим замыслом сознательно или бессознательно, прямо или косвенно;
  - г) модели поведения в официальном и неофициальном (семейном, товарищеском, бытовом) общении и др.;
- телесный имидж:
  - а) телесная конституция – прямая осанка, плавная походка, поднятая голова сигнализируют о благополучии, и наоборот – сутулая спина, мелкий семенящий шаг, опущенная голова говорят о неблагополучии, неуверенности, боязни чего-то;

- б) походка – своеобразная картограмма личности. Ее составляющие: ритм, динамика шага и масса тела. По походке можно судить о самочувствии человека, его возрасте, особенностях характера и т.д.;
- в) лицо человека – самая выразительная составляющая имиджа, оно – зеркало, в котором отражаются физическое и душевное состояние человека, его характер, чувства и даже принципы, которыми он руководствуется в своем поведении;
- техника речи – речевое дыхание, дикция, артикуляция, качества голоса: звучность, тембр, высота, скорость, сила и др.;
- внешний вид – одежда, обувь, аксессуары, прическа, макияж – важные и необходимые элементы имиджа делового человека.

: 5, 6, 10, 12.

## ТЕМА 9

## ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

### Основные вопросы темы

1. Сущность и содержание делового этикета.
2. Технологии делового этикета.

1. Деловое общение людей всегда регулировалось и - . Исторически сложились разные формы этикетной коммуникации: эпистолярный (письменный) этикет, речевой этикет и поведенческий этикет. Независимо от своей формы этикетная коммуникация всегда направлена на определенного адресата (участников общения) и требует обязательного ответа. В связи с этим коммуникативные роли участников общения в этике всегда обусловлены половозрастными, социально-психологическими, этническими, служебно-должностными, религиозными характеристиками и степенью знакомства.

Современный этикет представлен следующими основными видами: придворный (или королевский), воинский, дипломатический, общегражданский, деловой и этноэтикет. В то же время каждый вид этикета представлен в жизнедеятельности людей всеми формами коммуникации: речевой, письменной, поведенческой и др.

Современное развитие рыночных отношений и общества в целом вызвало к жизни относительно новый вид этикета – , который можно определить как совокупность определенных норм и правил, регулирующих внешние отношения организации (фирмы, компании, банка, учреждения), т.е. отношения с клиентами, заказчиками, партнерами, конкурентами и т.д. на всех уровнях, включая международный.

Выход российских деловых кругов на широкий международный уровень потребовал перевести содержание деловых отношений в соответствующую форму.

В настоящее время основу делового общения составляют нормы дипломатического этикета и протокола. Именно они детерминируют представительский характер делового этикета. В связи с этим отличительной чертой делового этикета являются партнерские отношения, построенные на протокольных принципах равенства, взаимного уважения и соблюдения взаимных интересов. Это означает, что этическая составляющая в деловом этикете занимает особое место, а сам деловой этикет выступает, с одной стороны, как важная составляющая культуры делового общения, с другой – как одно из современных направлений этиковедения.

Вот почему деловой этикет рассматривают как сложное современное междисциплинарное знание, которое соединяет в себе не только этикетные, но и протокольные нормы, психологию и этику делового общения, основы менеджмента и маркетинга, теорию и практику межличностных отношений, а также знания в области этноэтикета.

Следовательно, – это не просто совокупность определенных норм и правил, регулирующих внешние отношения организации, но и важный инструмент общения и адаптации личности к условиям деловой среды.

Молодым специалистам желательно знать и учитывать, что, в отличие от служебного (административного) этикета, где вопросы субординации являются определяющими, деловой этикет характеризуется партнерскими отношениями, основанными на протокольных принципах равенства, взаимного уважения и учета взаимных интересов.

Однако стабильность и долгосрочность деловых контактов обеспечиваются уровнем развития межличностных отношений внутри любой организации, а также моральными принципами, которыми она руководствуется в своей деятельности. Это означает, что деловой этикет имеет многоуровневую степень регуляции – на представительском, межгрупповом и межличностном уровнях.

2. Соблюдение общепринятых в обществе норм коммуникативного взаимодействия требует от его участников знания и умения применять определенные :  
обращение, приветствие, знакомство и представление, комплимент, светский разговор; подарки, сувениры и чаевые; организацию приема посетителей; разговоры по телефону; переговоры; гостевой и столовый этикеты; визитные карточки и др.

Особое значение в речевом этикете придается – от правильно выбранных формы, тональности, энергетике голоса во многом зависят дальнейшие взаимоотношения людей. При этом существуют определенные нормы обращения, принятые в условиях официальной и неофициальной обстановки.

В повседневной жизни обращения могут быть самыми разнообразными. Главное условие – они не должны быть фамильярными, оскорбительными для человека. В официальной обстановке принята официальная форма обращения на «вы» и по имени-отчеству независимо от родственных или дружеских связей. Обращение «господин» плюс фамилия, принятое сегодня в политических и деловых кругах, пока не получило широкого распространения.

. Первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту и социальному статусу – со старшим, проходящий – со стоящим на месте. Приветствие и прощание обычно сопровождаются жестами: рукопожатием, поднятием руки, кивком головы, иногда – поцелуем руки женщины (только в помещении). Инициаторами рукопожатия обычно выступают: старший по возрасту и служебному положению, любая женщина по отношению к мужчине, замужняя женщина по отношению к незамужней.

. Младших по возрасту и статусу представляют (или они представляются сами) старшим; мужчин – женщинам, если это не противоречит их общественному положению. Приглашенных в гости или на иное коллективное мероприятие знакомит между собой его организатор (хозяйева, распорядитель).

В основе знакомства лежит интерес, который люди проявляют друг к другу, или выражение вежливости. Оно осуществляется с посредником или без него. Удобнее при этом, когда незнакомых представляет общий знакомый по своей инициативе или по просьбе одного или нескольких людей (по технологии представления). Нового работника представляет руководитель или уже знакомый с ним сотрудник (во внеслужебной обстановке).

предназначены для представления деловых и официальных лиц друг другу при первом знакомстве, для поддержания контактов по различным случаям: юбилейные и праздничные поздравления, дни рождения; сопровождения подарка, сувенира, цветов и т.п.

Формы карточек: стандартные, художественные, представительские, специальные и др.

– продемонстрировать свои добрые намерения или стимулировать рекламу и сбыт продукции (услуг). Примерами недорогих подарков, вполне подходящих для делового общения, являются: набор авторучек, духи, одеколон, ваза, часы, калькулятор, портфель и т.п.

- телефон должен быть выключен: на совещании, во время официальных мероприятий;
- на ритуальных мероприятиях: похороны, богослужения, крестины;
- на учебных занятиях, в культурно-просветительных учреждениях: театры, кинотеатры, музеи;
- нежелательно говорить по телефону в кафе, ресторане;



- желательно, чтобы в общественных местах телефонный разговор был кратким, громкость ниже, чем обычно, чтобы не привлекать к себе внимание.

Главное – все, что нужно для корректного использования мобильного телефона, – это уважительное отношение к окружающим, а также полностью задействовать опции, которые предусмотрены изготовителями.

, (официального и неофициального), встреч и проводов, размещения в гостиницах осуществляются по заранее разработанным методикам и сценариям, алгоритмы которых хорошо известны специалистам протокольных служб, гостиничного, ресторанного и туристического бизнеса. При наличии финансовых возможностей и времени желательно обращаться к их услугам. Отсутствие таковых можно компенсировать рекомендациями популярных и учебно-методических трудов по данным проблемам.

: 6, 10, 11.

## **ТЕМА 10**

### **ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

#### **Основные вопросы темы**

1. Сущность понятия «персональный менеджмент».
2. Самовоспитание менеджера.
3. Структура и содержание самосовершенствования менеджера.

1. Большинство видов деятельности в сфере делового общения требует от менеджеров, предпринимателей высокого уровня индивидуального развития, постоянного стремления повышать профессиональное мастерство. По мере того как возрастает степень сложности работы и быстрота изменений обстановки, увеличивается потребность и в развитии творческого потенциала. Руководителю (менеджеру, предпринимателю) в современных условиях необходимо поддерживать и развивать свой профессиональный потенциал вопреки многим помехам и высокой занятости. Его работа предъявляет серьезные требования к его личности и предполагает способность к саморазвитию. Эта способность в реальной жизнедеятельности менеджера реализуется преимущественно через и -

. Кроме этого, саморазвитие предполагает самопознание сильных и слабых сторон личности менеджера, самоуправление и самоконтроль, самообразование и формирование своего творческого потенциала.

Деятельность менеджера по формированию и развитию у себя указанных качеств и называется (самоменеджментом).

Актуальность персонального менеджмента обусловлена и тем, что не всякий может стать «менеджером». Необходимы соответствующие личностные качества, специальное образование, условия и стимулы работы.

Для личности «менеджера» присущи следующие способности и профессионально важные качества (ПВК):

- творческий подход, аналитичность, способность оценивать явления не только с количественной стороны, но и с качественной;
- восприимчивость к новому, критичность к отжившему, тормозящему развитие;
- коммуникабельность – способность свободного общения с различными категориями персонала, адаптация к определенной социально-психологической обстановке, умение понять человека и мотивы его поведения, его интересы;
- высокие организаторские способности, проявляющиеся в навыках рационального распределения обязанностей с учетом всех факторов (производственных, экономических, социально-психологических и т.д.);
- специальные знания, позволяющие достаточно глубоко и объективно оценивать обстановку, свободно ориентироваться в разнообразных проблемах жизнедеятельности организации;
- предприимчивость, социальная и деловая активность. Менеджер – это человек коммерческой и экономической инициативы.

2. В условиях организации «персональный менеджмент» более эффективен, если руководители стимулируют самовоспитание и самосовершенствование у подчиненных им менеджеров, развивают у них здоровое честолюбие, стремление к практическому освоению современных технологий и тактик делового общения.

– это сознательная и целенаправленная работа по формированию и развитию у себя положительных и устранению отрицательных качеств, мешающих его жизнедеятельности.

Обязательным условием самовоспитания является наличие истинного знания о себе, правильной самооценки и самоосознания.

Самовоспитание обусловлено рядом субъективных и объективных причин: стремлением стать лучше, требованиями общества и организации к специалистам, их образованию и качествам; педагогическими воздействиями, которым подвергаются специалисты-управленцы со стороны вышестоящих руководителей; требования по обеспечению финансово-экономической эффективности и конкурентоспособности организации и др. Под влиянием этих причин создаются внутренние предпосылки для самовоспитания и самосовершенствования, формируются новые и развиваются уже имеющиеся потребности, взгляды и убеждения; уточняются или складываются профессиональные идеалы и цели, конкретизируются текущие мотивы деловых коммуникаций.

В целом процесс самовоспитания может быть представлен в следующем виде (см. рис. 1):



Рис. 1. Процесс самовоспитания

Основные методы самовоспитания: самообязательство, самоутверждение, самоорганизация, самоконтроль, самоотчет, самоотношение, самокритика, следование примеру, самопоощрение, самопринуждение, аутотренинг.

К наиболее общим методам относятся: самообязательства, самоорганизация личной жизни и профессиональной деятельности, самоотчет и др.

Самообязательства включают осознание целей и задач самосовершенствования, выработанные, продуманные, внутренне принятые решения по формированию новых и дальнейшему развитию у себя того или иного качества или группы качеств. В соответствии с самообязательствами разрабатываются принципы и правила личного поведения как основы высокой самоорганизации личной жизни, профессиональной и общественной деятельности человека.

3.

– сложный

вид деятельности, направленный на активизацию самообразования и самовоспитания с целью выработки желательных ПКВ и внутреннего противодействия интересам, желаниям и потребностям, которые являются неприемлемыми в профессиональной работе. Самообразование как один из ведущих компонентов самосовершенствования представляет собой целеустремленную, плановую работу менеджера по расширению и углублению своих знаний, развитию имеющихся и выработке новых навыков и умений делового общения. Самообразовательная деятельность – наиболее эффективная форма самоменеджмента, позволяющая развивать социальные и профессиональные качества личности. Благодаря самообразованию обновляется ее интеллектуальный потенциал, совершенствуются ум и волевые качества,

профессиональное мастерство и общая культура. Они являются основой для дальнейшего развития у менеджера профессиональных коммуникативных способностей и освоения конкретных технологий и тактик делового общения в реальных условиях своей организации. Обобщенное представление процесса самообразования в системе «персонального менеджмента» организации дано на рис. 2 в виде схемы.

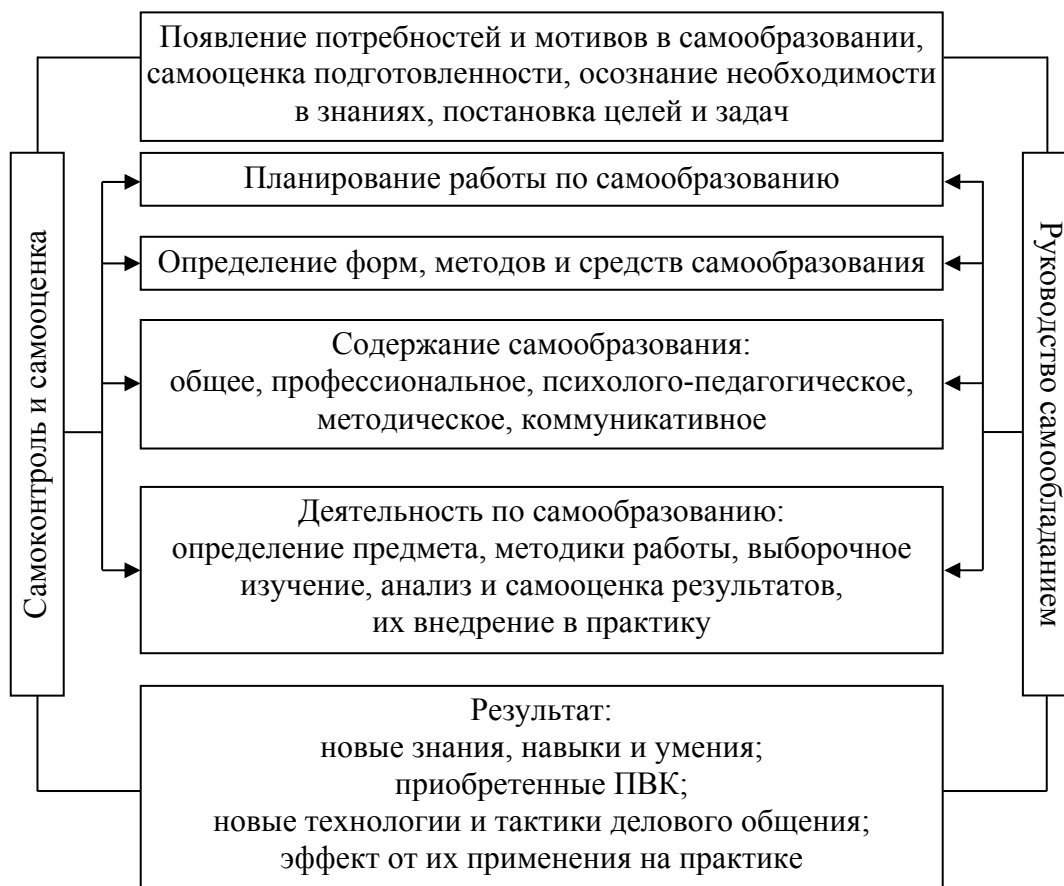


Рис. 2. Структура процесса самообразования

Основные методы самообразования:

- самостоятельная работа с литературой;
- общение;
- самоуправление и тренировки;
- самостоятельное выполнение практических заданий;
- самостоятельная работа с аудиовизуальными средствами;
- методы быстрого анализа поступающей информации.

В системе «персонального менеджмента» при решении конкретных задач самовоспитания и самосовершенствования важная роль отводится новой информации, методикам ее анализа и практического применения. Для этого менеджерам рекомендуется освоить приемы и правила

Динамическое чтение – это чтение на основе целенаправленного применения совокупности приемов (правил), повышающих темп (скорость) чтения и его продуктивность.

Скорость считывания текста зависит от длительности фиксации внимания на отдельных словах, от объема узнавания считываемого материала, особенностей памяти, мышления и самой личности. Зависит она также и от особенностей текста, освещения, наличия помех и иных условий работы.

Для увеличения скорости чтения можно использовать следующие приемы и правила:

- не читать все подряд с одинаковой скоростью, так как информативность, смысловая значимость текста даже на одной странице может быть различной;
- читая, мобилизуйте свое внимание, мышление и память;
- постоянно ориентируйтесь на цель, ради которой вы взяли в руки книгу. Даже в маленькой брошюре может быть разная по содержанию информация;
- мысленно расчленяйте, структурируйте материал на фактологический, теоретический и практический (прикладного содержания);
- акцентируйте внимание и анализируйте. Главное в тексте – то, что соответствует целям чтения;
- читая, старайтесь не проговаривать слова (не шевелить языком и губами), так как скорость мышления, обеспечиваемая «чтением только глазами, гораздо выше, чем скорость проговаривания текста;
- наращивая скорость чтения – сканирования, постепенно учитесь одновременно схватывать и осознавать смысл: нескольких слов, строки, предложения, целого абзаца, страницы и т.д.;
- постоянно расширяйте словарный запас, особенно профессиональный, обеспечивающий «схватывание» (понимание) смысла психических процессов и состояния сотрудников, механизмов деловых коммуникаций и т.п.

Следует также определить, каковы ваши типичные недостатки в скорочтении. Работу над собой необходимо начинать со «слабого звена». При этом важно постоянно контролировать себя: увеличивается ли скорость чтения, за счет каких приемов и средств? Затем перейти к преодолению следующего недостатка и т.д. Торопиться не следует.

Если прогресс в скорочтении будет недостаточен, следует дополнительно изучить специальную литературу по динамическому чтению, рекомендации психологов и специалистов.

Опыт свидетельствует, что нельзя составить правила на все случаи жизнедеятельности и полагать, что достаточно выучить их, чтобы стать востребованным менеджером. Практическая жизнь и деятельность настолько

сложны, многообразны, изменчивы и динамичны, что предусмотреть все невозможно, но стремиться к совершенствованию самого себя необходимо постоянно.

: 1, 4, 7, 8.

## **ТЕМА 11**

## **ФОРМАЛЬНОЕ И НЕФОРМАЛЬНОЕ ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

### **Основные вопросы темы**

1. Деловое общение и малая группа.
2. Феноменология малой группы.
3. Взаимосвязь делового общения и коммуникативных сетей в малой группе.
4. Образование и функционирование малой группы.

1. Деловое общение как постоянный и необходимый феномен общества всегда возникает и функционирует в определенных общностях (социальных, профессиональных, национально-этнических, гендерных, возрастных и др.), которые в обычной жизни представлены в виде многочисленных больших и малых групп. Внутри них формируются и развиваются психика людей, конкретные социально-психологические явления и процессы, совокупность которых и определяет содержание формального и неформального делового общения в реальной организации.

(МГ) является начальной ячейкой общества и первоосновой всех других его составных элементов. В ней объективно проявляется реальность жизни, деятельности и взаимоотношений большинства людей, и задача менеджера состоит в том, чтобы своевременно и правильно понимать, что происходит с человеком в малых группах, а также четко представлять те социально-психологические явления и процессы, которые в них возникают и функционируют.

Малые группы – это небольшие по составу (3–50 чел.) общности, члены которых объединены единой целью своей деятельности и находятся в непосредственном личном контакте (общении), что является основой для возникновения группы как целого.

Социальные психологи классифицируют малые группы по различным основаниям (критериям), наиболее важными из которых являются: цель создания, степень развития, значимость членства, характер взаимосвязи с внешней средой.

– это группы, объединенные по какому-то признаку (возраст, пол, профессия).

– это группы, в которых люди постоянно находятся в повседневной жизнедеятельности. Они бывают естественными и лабораторными. Лабораторные – это группы, специально созданные для научного изучения.

– это группы, находящиеся на начальном этапе существования.

– это группы, давно созданные и отличающиеся наличием единства целей и общих интересов, высокоразвитой системой отношений, сплоченностью и т.п.

– это группы случайные, в которых люди объединены лишь общими эмоциями и переживаниями.

– это группы, которые имеют официально заданную извне структуру и функционируют в соответствии с заранее установленными, обычно общественно фиксируемыми целями, положениями, инструкциями, уставами.

– это группы, которые образуются на основе личностных предпочтений. Они складываются на основе личных симпатий и антипатий членов группы.

– это высшая форма объединения людей, создающая наиболее благоприятные условия для их совместной деятельности.

Существенными социально-профессиональными признаками трудового коллектива являются:

- наличие общей цели деятельности;
- единство коренных интересов и ценностей;
- наличие органов управления (назначаемых или избираемых);
- организационное единство основных сфер формальной и неформальной структур коллектива;
- взаимосвязь с другими коллективами внутри и вне организации;
- наличие сложившихся, устойчивых микрогрупп;
- наличие групповых качеств и характеристик: сплоченность, профессиональная направленность, положительный СПК, внутриколлективные традиции, ЭВУ к внешним воздействиям и неблагоприятным ситуациям и др.

2. Анализ содержания делового общения (формального и неформального), особенностей его форм в конкретном коллективе (группе) будет более реальным, если менеджер знает сущность основных групповых характеристик:

- положения работника в группе в качестве ее члена:
  - а) статус (позиция) – положение человека в системе межличностных отношений и мера его психологического влияния на членов группы;
  - б) роль – динамический аспект статуса, т.е. набор заранее установленных моделей поведения, предназначенных для сотрудника, который занимает определенную должность (место в структуре группы, ячейку). Например, в (ДО) роли закреплены формальными правилами, инструкциями, актами и представляют собой четко сформулированные правила поведения

конкретных сотрудников организации (роль экономиста или менеджера по продажам); в роли отражают то место, которое занимает сотрудник на основе межличностных неофициальных отношений: роль «души коллектива» или неформального лидера;

- в) групповые ожидания – любой член группы не только выполняет в ней свои функции, но и обязательно воспринимается и оценивается другими. Из этого следует, что группа через совокупность ожидаемых норм поведения, соответствующих каждой роли, определенным образом контролирует своих членов;
- для оценки содержательных, качественных и других аспектов, формального и неформального ДО учитывается другая совокупность социально-психологических явлений, функционирующих в группе: групповые нормы, санкции, процессы и состояния, композиция и структура группы и т.д.:
  - а) групповые нормы – это установленные, но чаще всего неписанные нормы поведения, принимаемые всеми членами группы. Нормы диктуют, что членам группы следует и не следует делать при определенных обстоятельствах, в условиях формального и неформального общения. Официальные нормы записаны в руководствах организации и определяют правила и процедуры, которым должны следовать сотрудники. Однако нормы в организациях не всегда «прописаны» в правилах. Например, нигде не записано, что длительная болтовня по телефону или компьютерные игры (стрелялки, карты) в рабочее время – неуместное поведение, хотя часто наблюдаются;
  - б) групповые санкции – обеспечение соблюдения норм членами групп. Они могут быть двух типов: поощрительные и запретительные, позитивные и негативные;
  - в) композиция группы – совокупность устойчивых социально-психологических характеристик членов группы, значимых с точки зрения состава группы как целого. Следует учитывать количество членов группы, от которого зависит функционирование в ней многих социально-психологических процессов: сплочение и руководство, распределение ролей и функций ее членов и др.

Минимальный количественный состав группы – 2–3 человека («диада» и «триада»). Практика делового общения свидетельствует, что связи между членами групп, состоящих из 5–10 человек, прочнее, чем в больших по численности. Структура таких групп чаще складывается под влиянием неформальных взаимоотношений. В них легче организовать взаимозаменяемость и чередование функций между работниками, особенно в малых фирмах, предприятиях.



При формировании в организации желательных формальных и неформальных деловых отношений важно иметь реальные представления о национальности, социально-демографических особенностях членов МГ (микрогрупп, оперативных команд), их социальном положении, уровне профессионального мастерства (его соответствия решаемым задачам). Эти элементы «композиции группы» существенно влияют на содержание межличностных отношений сотрудников, специфику неформальных микрогрупп, статус и позиции их членов. Одновременно менеджеру надо знать и принимать во внимание индивидуально-психологические особенности и личные возможности каждого члена МГ, которые не только влияют на его поведение, но и отражаются на совместной деятельности, могут стать причиной негативных явлений в группе. Заслуживает также внимания и наличие различных контактных и неформальных микрогрупп, а также отношение их лидеров к внутригрупповым нормам и традициям, которое в ряде случаев может привести к различным изменениям самой группы, ее состава, а в конечном счете скажется на работоспособности и результатах деятельности. Взаимосвязь форм управления, способов воздействия и эффективности работы разных групп показана на рис. 3.

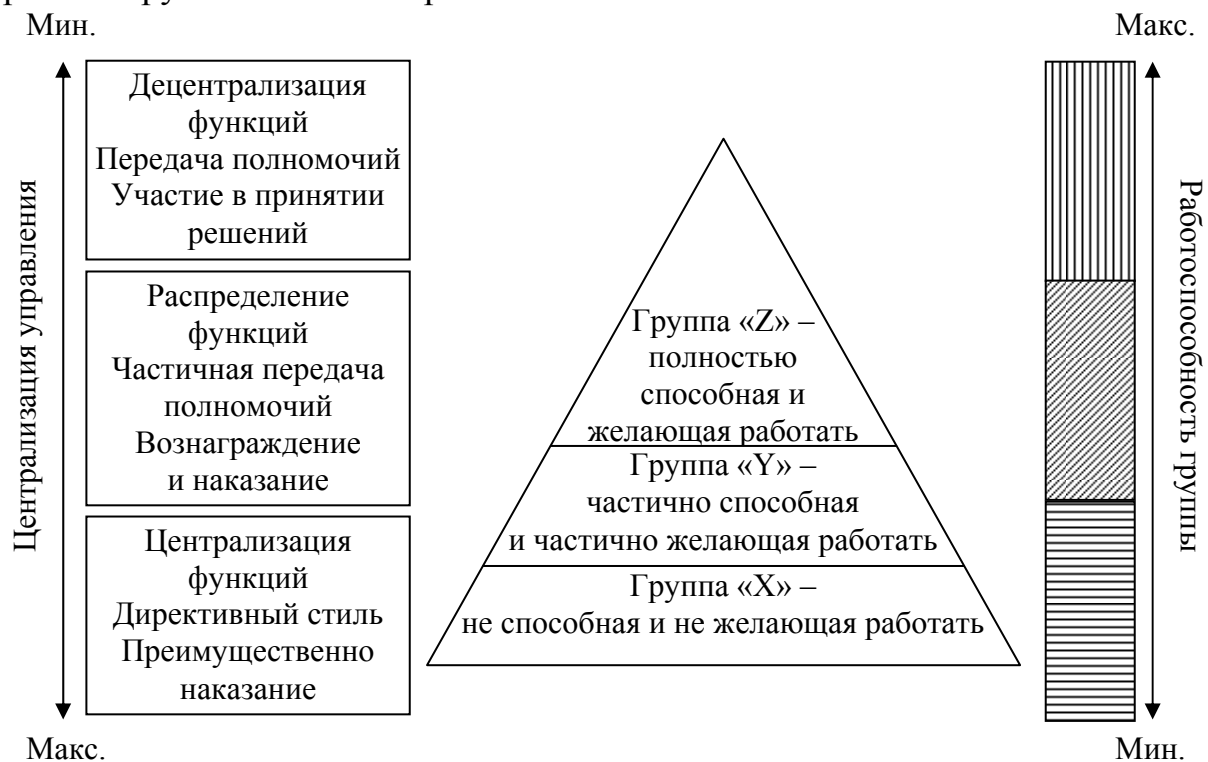


Рис. 3. Взаимосвязь способов воздействия и эффективности работы разных групп

3. являются ведущим элементом

, которая представляет собой совокупность позиций членов МГ в системах информационных потоков, существующих как между ними самими, так и во внешней среде и отражающих концентрацию у них того или иного объема сведений и знаний. Владение ими – важный показатель положения

члена группы, так как доступ к получению и хранению информации обеспечивает ему в ней особую роль, дополнительные привилегии.

В социальной психологии и теории делового общения информационные групповые связи обозначают понятием «коммуникативная сеть» (Г.М. Андреева, В.Г. Крысько). При этом выделяют два ее типа: централизованный и децентрализованный.

(фронтальные, радиальные, иерархические) отличаются тем, что в них один из членов группы находится в центре информационных потоков и выполняет ключевую роль в организации обмена информацией и межличностного взаимодействия. Через него осуществляется общение остальных участников деятельности, которые непосредственно между собой контактировать не могут («игрек», колесо, цепь).

(цепные, круговые, неограниченные) отличаются прежде всего тем, что в них присутствует «коммуникативное равенство» всех членов группы, при котором каждый из них обладает равными возможностями со всеми остальными принимать, передавать и перерабатывать (интерпретировать) информацию, вступая в прямое общение с участниками совместной деятельности (круг, сложный круг). Элементы таких сетей показаны на рис. 4 (по Г.М. Андреевой).

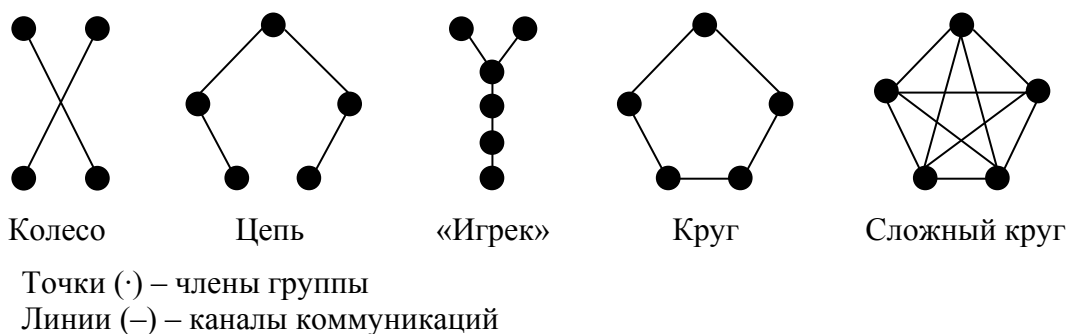


Рис. 4. Типы коммуникационных сетей (структур коммуникаций в группе)

В жизнедеятельности организации применение централизованных коммуникативных сетей целесообразно для решения конкретных задач, возложенных на группу, а также в тех ситуациях, когда необходимо стимулировать развитие лидерства, сплочение сотрудников. Вместе с тем надо учитывать, что в рамках таких сетей затруднено решение сложных и творческих задач, а их широкое применение может снижать удовлетворенность групповым членством, эффективность формального и неформального делового общения в целом.

Напротив, применение децентрализованных сетей целесообразно при решении нестандартных, не ограниченных временем сложных задач, а также в тех ситуациях, когда деятельность должна служить развитию межличностных отношений, повышению удовлетворенности сотрудников групповым членством и способствовать росту эффективности делового общения в целом.

Малая группа находится в непрерывной динамике. Содержание и формы изменений в ней определяют такие социально-психологические процессы и состояния, как образование МГ и ее развитие; руководство и принятие решений; сплочение; групповое давление; конфликты; эмоциональные межличностные предпочтения и волевые состояния. Это так называемые . (Более подробно см.: . . Социальная психология: Учебник. М., 2002.) Однако на формальные и неформальные МГ, находящиеся внутри организации, существенно влияют и (см. рис. 5).

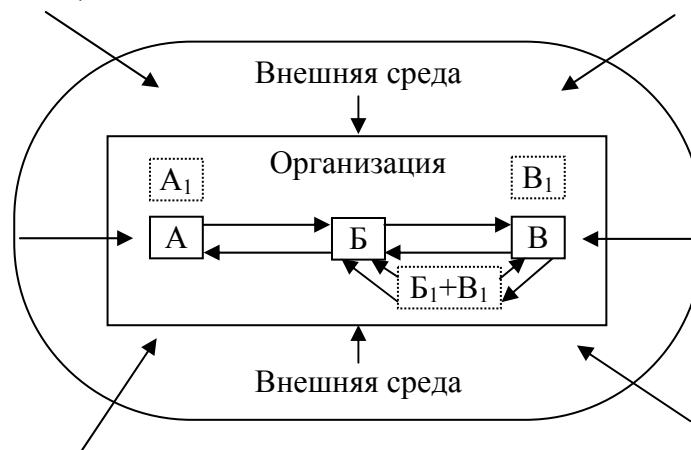


Рис. 5. Воздействие факторов внешней среды на группу

А, Б, В – формальные малые группы структурных подразделений организации;

А<sub>1</sub>, В<sub>1</sub> – неформальные МГ, сложившиеся из членов соответствующей формальной МГ;

Б<sub>1</sub>, В<sub>1</sub> – неформальная МГ, сложившаяся из членов соответствующих формальных МГ.

К основным факторам внешней среды МГ могут быть отнесены: стратегия организации, структура власти в организации, формальные регуляторы, ресурсы организации, процесс отбора персонала, система оценки и поощрения результатов труда, культура организации, организация рабочего места.

4. Развитие малой группы всегда проходит под воздействием указанных факторов внутренней и внешней среды на всех стадиях ее жизнедеятельности от зарождения до высшей точки развития.

На происходят различные уровни знакомства членов группы между собой, с руководителями и специалистами организации, осмысливаются перспективы сближения и работы.

обычно является этапом появления зачатков системы межличностных отношений, началом формирования группового самосознания, зарождения актива и неформальных отношений в группе.

На отношения между членами группы принимают устойчивый характер, идет интенсивный процесс формирования групповых

норм и традиций, начинает функционировать общее мнение, настроение и атмосфера в группе способствуют решению совместных задач, проявляется сплоченность и слаженность в действиях сотрудников. Официальные руководители «признаны», их требования принимаются и выполняются как обязательные без внутреннего принуждения. В группе начинают складываться и проявляться неформальные микрогруппы и их лидеры.

называют высшей точкой развития группы, которая полностью консолидируется, становится профессиональной общностью с ярко выраженным чувством «мы», всеми поддерживаемыми групповыми целями, интересами и ценностями, направленными на решение общих задач, достижение конкретных результатов. В группе сложились и стабильно функционируют микрогруппы, их лидеры, а также система формального и неформального делового общения.

Для длительно существующих МГ эта стадия является последней в их развитии. Однако временные общности, команды, оперативные группы и другие, цель которых – выполнение одной задачи (задач) в ограниченное время, переживают еще и или . Распад группы в психологическом плане опережает все организационные и технологические процессы: рвутся внутригрупповые связи ответственной взаимозависимости, нарушается информационный обмен, падают настроение и активность сотрудников; резко разрушается сложившаяся взаимосвязь формального и неформального общения.

Успешному развитию и функционированию конкретных МГ во многом способствуют подготовленность и желание руководителей всех уровней вести социально-психологический мониторинг организации (ее структурных подразделений и неформальных групп).

Организационные и методические основы такого мониторинга составляют:

1. Цель изучения: конкретные задачи и объекты.
2. Планирование.
3. Подготовка инструментария и процедур.
4. Этапы мониторинга.
5. Методы и конкретные методики: наблюдение, психолого-педагогическая беседа, анализ условий и результатов деятельности группы (ее отдельных личностей, микрогрупп), анкетный опрос, интервью, МОНХ, социометрия, тестирование, упрощенные варианты эксперимента (естественного, лабораторного) и др.
6. Обобщение и анализ результатов мониторинга.
7. Формулировка выводов и практических рекомендаций.
8. Реализация практических рекомендаций.
9. Обмен опытом с коллегами по организации.

: 2, 5, 7.

**ТЕМА 12****СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ****Основные вопросы темы**

1. Основы стратегии делового общения.
2. Тактика и технологии делового общения.

Каждая организация в ходе своей жизнедеятельности вырабатывает определенные стратегии, тактику и технологии реализации перспективных и текущих планов. В сфере делового общения их выработка и применение имеют наибольшие трудности и препятствия, так как связаны с необходимостью учета многих закономерностей функционирования «человеческого фактора», его проявлений в конкретных условиях организации. Руководителям всех рангов важно понимать взаимосвязь стратегических установок (широкомасштабных целей организации в области производства, расширения рынков сбыта продукции, завоевание и удержание лидерства в конкурентной борьбе), тактических замыслов и действий (способов достижения стратегических целей – приобретение новых технологий и оборудования, профессиональное обучение и развитие персонала) и технических приемов (разработка методик профессионального отбора и мотивации персонала, контроля качества продукции, сплоченности персонала).

Данная взаимосвязь стратегии, тактики и технологии делового общения в условиях организации наглядно отражена на представленном рис. 6.

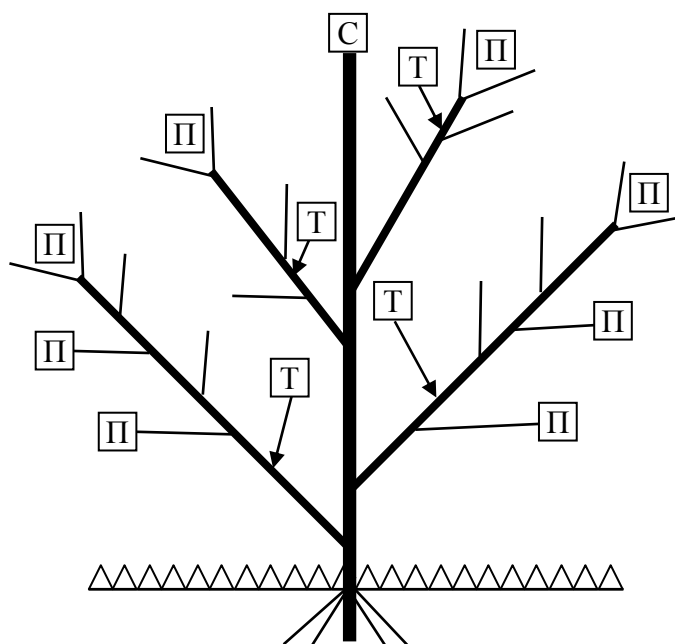


Рис. 6. Культурно-историческая среда. Взаимосвязь стратегии (С), тактики (Т) и приемов, способов и средств (П) делового общения

1. Общая стратегия организации, обычно формулируемая высшим руководством, определяет цели организации и методы их достижения.

– это совокупность принципов и методов индивидуальной и групповой работы с персоналом в интересах мобилизации его на решение близких и отдаленных целей организации.

В социально-психологическом плане «цель» – это представляемый результат деятельности отдельного человека, группы людей (какой-либо общности). Содержание цели в известной мере определяют средства ее достижения и мотивацию людей по отношению к ней.

Цели могут быть отдаленными, близкими, общественно-ценными или вредными (асоциальными), альтруистическими или эгоистическими, профессионально значимыми, творческими и др.

Стратегические цели организации в сфере делового общения в условиях ее структурных подразделений (группы, микрогруппы, временные команды) конкретизируются применительно к сотрудникам, специалистам, формальным и неформальным лидерам в виде краткосрочных (поэтапных) целей и задач. Цели должны быть четкими, сфокусированными и непременно создавать представление о методах работы и задачах, которые приводят к успеху.

В психолого-педагогическом плане значимые цели (задачи) побуждают, мобилизуют, направляют волю и поведение сотрудников. Менеджеру как организатору профессионального взаимодействия желательно учитывать, что каждый сотрудник как член конкретной группы (микрогруппы) ставит перед собой цель на основе потребностей, интересов или же осознания и принятия задач, которые выдвигаются руководителем или лидером в силу социальных связей и зависимостей. Так возникает на личностном и групповом уровне . В эффективно функционирующем деловом общении целеполагание (на стратегическом и тактическом уровнях) выполняет ведущую роль, так как в его структуре основными элементами являются мышление, соображение, эмоции, чувства и мотивы поведения. Отсюда и необходимость знания менеджером индивидуально-психологических особенностей своих подчиненных, своевременные корректировки тактики и технологии делового общения с учетом специфики профессиональной деятельности персонала в русле стратегических целей организации.

2. В процессе осуществления стратегии делового общения важны тактика и технология решения конкретных задач.

– это способность выбирать оптимальные для конкретной ситуации приемы и средства делового общения, обеспечивающие реализацию поставленной стратегической цели, а также адекватно реагировать на поведение участников.

Тактика является частью стратегии ДО. Она включает в себя теорию и практику применения различных форм ДО, использования соответствующих приемов, способов и средств в конкретных деловых ситуациях. Теория ДО утверждает, а его практика подтверждает, что правильно выбран-

ные и оптимально реализованные тактические приемы и техника являются одним из основных условий эффективного решения конкретных задач, а в конечном итоге и стратегических целей организации.

Многие менеджеры и предприниматели на собственном опыте неоднократно убеждались, насколько велико значение и - во всех формах делового общения. Не все, конечно, можно заранее просчитать, но отработанные варианты желательны и полезны. Об этом наглядно свидетельствует практика проведения переговоров, совещаний и деловых бесед. Максимальный успех сопутствует тем, кто, имея многолетнюю практику участия в них, каждый раз тщательно к ним готовится.

Основные требования, предъявляемые к тактике делового общения:

- желательно обладать несколькими вариантами поведения в однотипной ситуации и уметь оперативно пользоваться ими;
- в любой форме ДО не следует допускать какой-либо конфронтации, а тем более – конфликта. При конфронтации общение никогда не будет успешным, неизбежны тактические и психологические потери, которые в совокупности могут привести к срыву стратегической цели делового общения;
- в условиях острых дискуссий, полемики и споров возможны глубокие расхождения партнеров по принципиальным вопросам, главное, чтобы противостояние не переросло в личную неприязнь;
- умело использовать механизмы (техники) психологического взаимодействия, так как они наиболее эффективны в ликвидации (снижении эффекта) конфронтационных ситуаций;
- при возможности заранее готовиться к учету и использованию в ДО индивидуально-психологических и других особенностей партнеров, особенно в трудных и ответственных ситуациях.

К механизмам психологического воздействия относятся: привязанность, симпатия, доверие, уважение, манеры, манипуляция и т.д.

Рассмотрим некоторые из них.

– результат привыкания людей друг к другу. За годы совместной работы, деловых встреч складываются добрые, уважительные отношения на основе личных симпатий, признания профессионализма, общности личных интересов. Такие взаимоотношения являются важными структурными элементами формального и неформального ДО.

– это эмоциональная расположенность, направленное влечение к кому-либо. В коллективе (группе), в котором ярко проявляются симпатии, создается теплый психологический фон и, как следствие, – комфортность отношений в формальной и неформальной сферах. В таком СПК не возникают деструктивные конфликты.

– это принятие какой-либо точки зрения без строгой аргументации (например, на основе признания доминирующей роли руководителя,

опыта окружающих). Сложно зафиксировать, какой психологический компонент – подсознательный или сознательный – играет решающую роль в этом случае. Бесспорно лишь то, что без симпатии он не образуется. Доверие – это сгусток чувств и оценочного отношения. В связи с этим менеджеру надо всегда помнить, что надежность отношений решающим образом зависит от баланса доверия, который сложился между сотрудниками, специалистами и руководителями, участниками различных форм ДО.

– добровольное признание личности, ее статуса. Претензия на уважение должна быть подкреплена наличием незаурядных данных у того, кто его добивается. Эти требования нельзя рассматривать изолированно друг от друга, а также неправомерно отдавать предпочтение одному, игнорируя остальные.

помогают человеку стать признаваемым окружающими. С помощью манер складывается представление о человеке, проявляются те его качества, которые оцениваются сослуживцами, партнерами со знаком «плюс» или «минус».

В деловом общении «манеры» – не что иное, как визуально доступная информация. Обаянию манер легко поддаются самые разные люди, так как возникает оно (обаяние) преимущественно на подсознательном уровне, механизмы которого доступны немногим. В процессе формального и особенно неформального ДО манеры проявляются в технике речи, комплиментах. При этом недопустима лесть, тем более подхалимаж. Использование комплимента в деловом общении требует определенного такта и чувства меры. Однако деловые люди их часто и небезуспешно применяют. Объясняется это тем, что комплимент, любезность удовлетворяют психологическую потребность человека в положительных эмоциях, в публичном признании его как личности. Это важно учесть тем, кто сомневается в себе, неуверен в своей способности быть приятным для окружающих. Практика ДО доказала, что техника элегантно общения подвластна каждому, кто настойчиво упражняется, овладевая этим искусством. Делать самого себя – наиболее сложная и трудная работа, но она очень интересна и эффективна во всех случаях профессиональной и неформальной деятельности.

– это формы межличностного взаимодействия, при которых влияние на партнера с целью достижения своих намерений осуществляется скрытно. Вместе с тем манипуляция (как процесс) предполагает объективное восприятие партнера по общению, скрытым же выступает стремление манипулятора добиться контроля над поведением и мыслями другого человека.

Манипуляция преимущественно используется непорядочными людьми в бизнесе, торговле и других деловых отношениях, а также в средствах массовой информации, когда реализуются концепции «черной» и «серой» пропаганды.



При этом владение и использование средств манипулятивного воздействия на других людей в деловой сфере, как правило, заканчивается для человека переносом таких навыков и в остальные сферы взаимоотношений. Сильнее и быстрее всего разрушаются от манипуляции отношения, построенные на принципах порядочности, любви, дружбы и взаимной привязанности.

В тактическом плане рассмотренные механизмы психологического воздействия применяют посредством соответствующих способов делового поведения, которые, в свою очередь, обусловлены психологическим типом собеседника или моделью его поведения. Существуют различные классификации типов, но для всех основными являются следующие: «важная птица», «разведчик», «решающий с ходу», «наставник», «хвостун», «манипулятор», «себе на уме», «нытик».

Поведенческая стратегия в сфере делового общения предполагает умение менеджера, предпринимателя руководить собой и подчиненным, опираясь на принципы цивилизованной профессиональной деятельности и совокупность тактических приемов, способов и средств. Кроме рассмотренных общих тактик и техник менеджерам и предпринимателям целесообразно познакомиться и с другими, применяемыми в отдельных формах ДО.

Специфическая тактика и техника ДО:

- защиты от некорректных собеседников;
- нейтрализации замечаний партнеров, сослуживцев;
- разрядки отрицательных эмоций и техники самоуспокоения;
- конкретные приемы, средства и способы ведения переговоров;
- аргументации;
- поведения и действий на различных этапах (стадиях, фазах) конфликтных ситуаций и др.

: 2, 5, 8.

## **ТЕМА 13**

## **ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

### **Основные вопросы темы**

1. Организационно-методические основы деловых переговоров.
2. Технология и тактика деловых переговоров.
3. Национальные стили ведения переговоров.

1. В жизнедеятельности деловых людей выделяют два основных вида переговоров: импровизированные переговоры и переговоры, к которым готовятся заранее.

– это разновидность устного делового общения, возникающего по ходу деятельности организации. Такие ситуации возникают ежедневно и спонтанно. К ним надо быть всегда готовыми и сразу соглашаться на деловую беседу, если в этом есть необходимость и полезность, или переносить на другое время. Такая беседа может стать источником

ценной коммерческой информации, положить начало длительным деловым контактам, переговорам по значительным финансово-экономическим, технологическим и другим важным для организации проблемам. Это будут уже переговоры второго вида.

, осуществляются по определенной технологии и тактике с учетом организационных, содержательных, методических и социально-психологических аспектов. Переговоры с деловыми партнерами включают три стадии, внутри которых выделяются следующие этапы:

- подготовка переговоров:
  - а) установка контакта между сторонами;
  - б) составление программы переговоров;
  - в) определение времени и места переговоров;
  - г) сбор и анализ необходимой для переговоров информации;
  - д) формирование атмосферы взаимного доверия;
  - е) установление протокольного уровня ведения переговоров;
  - ж) подготовка проектов итоговых документов и материалов;
- процесс переговоров:
  - а) начало переговорного процесса – взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций;
  - б) обсуждение плановых вопросов, дискуссии по ним;
  - в) раскрытие глубинных интересов сторон;
  - г) разработка вариантов предложений для итоговых документов;
  - д) формирование благоприятного СПК;
  - е) корректировка намеченной программы, планов, согласованных проектов итоговых документов;
- достижение согласия, подписание итогового документа:
  - а) выявление вариантов для соглашения;
  - б) окончательное обсуждение вариантов решений;
  - в) достижение формального согласия.

На заключительной стадии, независимо от того, были переговоры успешными или безрезультатными, их итоги должны быть обсуждены и оформлены:

- в виде юридического документа: договора, контракта, соглашения;
- обговорены условия выполнения договора;
- определены пути преодоления вероятных нарушений выполнения договора;
- предусмотрен порядок контроля выполнения принятых договоренностей;
- достигнутым договоренностям придан формализованный вид и разработаны механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, сроки и размер санкций, справедливость и беспристрастность контроля.

2. Достижение желаемых результатов в ходе деловых переговоров возможно на основе оптимального сочетания технологии и тактики их ведения.

– это совокупность определенных условий, методических рекомендаций, методов и образцов поведения, используя которые, деловому человеку существенно легче выстроить переговорный процесс эффективно и добиться своей цели, не нарушая при этом интересов партнера.

Общие рекомендации по ведению переговоров:

- строго соблюдать принятые организационные условия;
- обеспечить максимум бытовых, культурно-развлекательных (при наличии возможности и желания) и других условий;
- избегать позиционного торга;
- эффективнее обсуждать интересы, а не позиции;
- находить взаимовыгодные варианты в спорных ситуациях;
- увеличивать «пирог» или «шкуру убитого медведя»;
- не поддаваться давлению со стороны собеседника;
- использовать дипломатический и светский этикет;
- активнее применять современную технику и тактику переговоров.

В практике деловых переговоров чаще применяются два базовых метода – позиционного торга (конфронтационный подход) и принципиальных переговоров или переговоров по существу (конструктивный подход). Первый позволяет реализовать свою исходную, обычно завышенную позицию с наименьшими уступками. Однако он не вполне удовлетворяет обе стороны так как чаще всего приводит к «серединному решению» и основан на манипулировании поведением партнера, оказании давления на него.

Метод принципиальных переговоров более предпочтителен, так как партнеры руководствуются стремлением достичь обоюдоприемлемого решения, абстрагируясь от частичных интересов.

– это совокупность определенных приемов, позволяющих в конкретных ситуациях переговорного процесса добиваться поставленной (возникшей) цели. К наиболее общим тактическим приемам относятся:

- «уход» или «уклонение от борьбы», применяемые тогда, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения;
- «выжидание», связанное с «вытягиванием из партнера наибольшего количества сведений для принятия собственного решения»;
- «выражение согласия» (или «выражение несогласия») – прием подчеркивания общности или, наоборот, полного расхождения во мнениях;

- «салями» – разновидность выжидания или медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими слоями колбасы «салями»;
- «пакетирование» – заключается в том, что к обсуждению предлагается не один вопрос или предложение, а несколько, где имеются привлекательные и малопривлекательные для партнера предложения;
- «завышение требований» – в состав обсуждаемых проблем включаются предложения, заведомо неприемлемые для партнера и др.

На конкретных этапах могут применяться другие методы и приемы:

- «прямое открытие позиции» – добровольное полное раскрытие своих интересов и обоснование важности удовлетворения их как жизненной необходимости;
- «принятие первого предложения партнера», когда это приемлемо, когда есть опасность ужесточения партнером в дальнейшем своей позиции;
- «возражение партнеру», «упреждающая аргументация», «констатация существенных различий», «вынесение спорных вопросов за "скобки"», «поиск общей зоны решений», «сюрприз», «"ультиматум" или последнее слово», «двойное толкование» и др.

К некорректным приемам ведения переговоров можно отнести:

- агрессивная самопрезентация;
- умышленный обман;
- сомнительность намерений;
- неясность полномочий;
- преднамеренный выбор неподходящего места для проведения переговоров;
- «утечка» ложной информации о ходе переговоров;
- использование в целях влияния и давления психологических слабостей, этических недостатков участников переговоров и др.

Против таких приемов можно применять следующие :

- упреждающее информирование, т.е. предание гласности, что и как может применить против участников переговоров недобросовестный партнер;
- составление плана – с целью быть психологически готовым к быстрой и спокойной реакции на случай непредвиденных обстоятельств, необходимости нейтрализации возможных нападков, лжи и дезинформации;
- профилактическая тренировка – использование для предотвращения случаев, в которых ущерб от подобных воздействий может быть особенно велик;
- психологические защитные меры («уходы») – в случае, когда манипулятор пытается добиться быстрой однозначной реакции «на месте».

В такой ситуации важно уметь распознать подобные намерения, «сделать паузу», прервать контакт, проанализировать выявленные подозрения на манипулирование и принять решение на его пресечение;

- отсутствие реагирования – проявление выдержки, сдерживание импульсивных реакций, на которые рассчитывает партнер, и продолжение переговоров в конструктивном плане;
- логическое противостояние – наработка опыта полемики в неблагоприятных ситуациях деловых переговоров;
- жесткое противодействие – пресечение попыток манипулирования, грубый отпор, обращение к другим участникам переговоров с объяснением сущности того, что происходит;
- «мягкий ответ», т.е. намек противнику, что его уловки разгаданы;
- встречное манипулирование – использование против партнера его же оружия.

3. В современных условиях глобализации и расширения международного сотрудничества деловым людям часто приходится вести переговоры не только со своими соотечественниками, но и с партнерами из разных стран, где сложился и функционирует свой стиль ведения переговорного процесса.

Под \_\_\_\_\_ следует понимать устойчивые стереотипы мышления и поведения субъектов, определяемые спецификой материального и духовного развития представляемого ими народа, государства или региона мира.

отличается высокой компетентностью каждого участника делегации, эгоцентризмом, напористостью и даже агрессивностью, стремлением торговаться, а иногда увязывать различные вопросы в общий «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

прагматичен, но вместе с тем гибок по отношению к инициативам с другой стороны. Британские бизнесмены скрупулезно готовятся к переговорам, выясняя структуру рынка того или иного товара, уровень цен и тенденцию их движения, особенности фирмы, с которой намерены сотрудничать, и т.п. Это же они ценят и у деловых партнеров. Во время переговоров целесообразно подчеркнуть доброе расположение к англичанам в целом, быть выдержанным и корректным. Высоко ценится в деловых кругах страны и длительность партнерских отношений с иностранцами.

присущ значительный удельный вес предварительных договоренностей. Французы традиционно ориентированы на логические доказательства и исходят из «общих принципов», ведут переговоры достаточно жестко и, как правило, не имеют «запасной» позиции. При кон-

фронтационном типе взаимодействия они стремятся сохранять вежливость, любезность, непринужденность в общении, свойственные французской нации.

отличают сухость и педантизм, глубокий коммерческий расчет. Немцы тщательно готовятся к переговорам, а в ходе их обсуждают вопросы последовательно с учетом возможных деталей и вариантов. Ведя переговоры с немецкой делегацией, необходимо обращать внимание на точность в произнесении титулов ее членов. Все предложения и замечания должны быть сугубо деловыми и конкретными. Учитывая аккуратность и щепетильность немцев, не следует принимать на себя заведомо невыполнимые обязательства.

ведения переговоров свойственны гибкость, стремление к взаимным уступкам. Японцы предпочитают избегать столкновений позиций и не приемлют различных форм давления. Существенное значение придают личным отношениям, ценят искренний и доброжелательный настрой на конструктивный диалог. Японские предприниматели приступают к анализу главной проблемы лишь после соответствующей подготовки и рассмотрения частных деталей, а также тем, вообще не относящихся к основной. Точность, жизнеспособность и эффективность – отличительные черты принимаемых японцами решений.

предполагает установление доверия между партнерами. Одним из основных условий взаимовыгодного бизнеса с арабами является уважение и соблюдение местных традиций. Из всех типов взаимодействия с партнерами они предпочитают торг. Стремление к независимости и устойчивости исламских норм жизни накладывают отпечаток на коммерческую деятельность. Все, что может угрожать национальным интересам и воспроизводству исламских обычаев, будет немедленно отвергнуто. Принципиальное значение на переговорах имеет уровень их проведения. Арабы – сторонники сильного правления и административных правил поведения. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждения вопросов.

: 4, 6, 8.

## **ТЕМА 14**

## **ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

### **Основные вопросы темы**

1. Основы документационного обеспечения делового общения.
2. Требования к оформлению документов.
3. Технология работы с документами в организации.

1. как функция управления присутствует в любой организации, независимо от ее организационно-правовой формы, характера и содержания деятельности, комплектации и других факторов.

(ДОУ) по ГОСТ Р 51141-98

«Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» представляет собой отрасль деятельности, обеспечивающую документирование и организацию работы с документами. Документ (от лат. *documentum* – доказательство, свидетельство) возник примерно в XVII в., чтобы зафиксировать информацию и придать ей юридическую силу.

– сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления.

– это документы, созданные юридическими или физическими лицами, оформленные или удостоверенные в установленном порядке.

– это свойство официального документа, сообщаемое ему действующим законодательством, компетенцией издавшего его органа и установленным порядком оформления.

Юридическую силу документу придают его реквизиты.

– обязательный элемент официального документа.

Число реквизитов документа определяется целями его создания, требованиями к его содержанию и форме, способом документирования.

– это движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки.

2. Менеджерам, предпринимателям следует знать, что организация вправе разрабатывать требования к оформлению документов самостоятельно и утверждать их правовыми документами (приказами, постановлениями), руководствуясь при этом ГОСТом Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Участникам делового общения целесообразно учитывать, что все формы управленческой деятельности реализуются через соответствующие документы:

- планирование – подготовка планов;
- учет – составление и обработка статистической финансово-экономической и оперативно-технической документации;
- руководство – издание распорядительных документов;
- инструктирование – составление инструкций, руководств, методических указаний и рекомендаций;
- контроль – сбор сведений в письменном виде.

В системе документооборота организации выделяются подсистемы:

- организационно-правовые документы: устав, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции и др.;

- распорядительные документы: решения, распоряжения, указания, приказы;
- документы по персоналу организации;
- информационно-справочные документы;
- финансово-бухгалтерские документы;
- входные и выходные и другие группы документов.

3. Поскольку в современных условиях отсутствуют официальные нормативные положения и методическая база для выбора оптимальной формы делопроизводства с учетом специфики организации, постольку в каждом конкретном случае этот вопрос решается ее руководством. Выбранная форма организации работы с документами во многом определяет технологию работы с ними, которая закрепляется в инструкции по делопроизводству.

В технологии работы с документами и в инструкции необходимо предусмотреть:

- образцы правильно оформленных документов с указанием названий файлов. При этом на ПК работников должны быть установлены бланки различных документов организации с примерами их заполнения;
- порядок составления документов, с учетом возможности найти файл при отсутствии работника;
- номенклатуру (список) дел организации и порядок ее составления, утверждения и пересмотра;
- правила хранения файлов (на каком ПК, в какой папке хранить файлы конкретных документов);
- сроки хранения документов и файлов;
- порядок регистрации документов;
- правила работы с версиями документов, когда на хранение оставляется файл с последним подписанным (утвержденным) вариантом документа;
- сроки, порядок и ответственных за рассылку документов;
- правила формирования и оформления дел;
- порядок временного изъятия документов из дел, вместо которых оставляется карточка-заместитель;
- правила проведения научно-технической обработки документов для передачи их на архивное хранение;
- порядок уничтожения документов после рассмотрения их экспертной комиссией;
- порядок уничтожения файлов.

Современная практика документационного обеспечения делового общения убеждает, что повышение его эффективности можно проводить на ос-



нове более рационального использования локальной сети организации и активнее избавляться там, где это возможно, от традиционных документов, заменяя их электронными.

Целесообразность этого очевидна: многократное копирование заменяется пересылкой на ПК электронных документов; возрастает оперативность передачи и поиска документов внутри организации; экономится бумага; над одним документом могут работать одновременно несколько исполнителей на своих рабочих местах.

: 3, 4, 11.

## **ТЕМА 15**

### **ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ В СТРАНАХ С РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКОЙ**

#### **Основные вопросы темы**

1. Общие проблемы теории и практики делового общения в современном мире.
2. Особенности делового общения в странах с развивающейся экономикой.

1. Современная деловая жизнь обусловлена многочисленными контактами и связями с зарубежными партнерами. Открытость и культурно-географическая безграничность сегодняшнего бизнеса не могли не столкнуться с чрезвычайно актуальной проблемой межкультурного общения, этнического разнообразия мировой деловой среды.

Система этических норм и правил, существующая в настоящее время в мировом бизнесе, не возникла в готовом виде. Она складывалась на протяжении длительного периода и в XX в. стала фундаментом нового понятия – «деловое общение». Оно обобщает теорию и практику процессов взаимодействия и взаимосвязи между деловыми людьми на различных уровнях жизнедеятельности народов и государств мира. На международном уровне деловое общение имеет довольно унифицированную систему: методологию, формы, стратегию, тактику и технологию функционирования. Вместе с тем деловое общение каждой страны, а иногда и ее отдельных регионов обладает своеобразием, обусловленным ее национальным колоритом, особенностями исторического развития материальной и духовной культуры, конфессиональным составом населения (см. рис. 7).

В структуре делового общения носителями этого своеобразия (его содержания прежде всего) являются человек и человеческая общность (группа, коллектив, организация, фирма и т.д.).

В связи с этим понимание диалектики природной и культурной, материальной и духовной основ существования общества и человека – важнейшая предпосылка формирования своеобразия национально-этнического сознания и профессионализма деловых людей.



Рис.7. Факторы развития человека и общества

В современной теории и практике делового общения употребляются такие понятия, как национальный стиль делового поведения, зарубежная этика поведения, деловое поведение, этика деловых отношений, национальный стиль общения и др. Полного тождества между ними нет, но основу их содержания составляют элементы делового общения – его отдельных форм и технологий их проведения с учетом специфики национальной принадлежности и профессиональной подготовленности бизнесмена, предпринимателя.

Необходимо особо остановиться на соотношении религиозной этики и делового общения. Многие западные предприниматели считают, что их бизнес может рассматриваться как конкретизация принципов христианского учения и христианских заповедей. Действительно, истоком многих постулатов современного делового общения можно считать заповеди и дух протестантизма. Однако бурное развитие стран Юго-Восточной Азии показывает, что, хотя в основе жизни людей на Востоке лежат иные религиозные учения, моральные ценности рыночной экономики в целом оказываются общими для всех современных стран независимо от вероисповедания предпринимателей. Общеизвестными (хотя и не общепринятыми) этическими нормами делового общения считаются: соблюдение права неприкос-

новенности частной собственности; уважения к закону; верность данному слову; культ честной конкуренции; участие в благотворительных акциях; предоставление кредита, основанного на доверии; щепетильность и забота о собственной репутации и репутации фирмы и т.п.

2. Под (его отдельных форм) следует понимать устойчивые стереотипы интеллектуальной деятельности и поведения субъектов, определяемые спецификой материального и духовного развития представляемого ими народа, государства или региона мира (страны).

. Ему свойственны: высокая степень трудолюбия и работоспособности деловых людей, их предприимчивость и умение из всего извлекать выгоду. Неторопливость и точный расчет, хладнокровие, спокойствие, выдержка и выносливость, самоотверженность в достижении поставленных целей должны учитываться российскими бизнесменами, например при подготовке и ведении коммерческих переговоров. Они четко выделяют в переговорном процессе два этапа: технический и коммерческий. На первом успех зависит от того, насколько вам удастся убедить китайского партнера в целесообразности эксклюзивного сотрудничества. В связи с этим наличие в делегации экспертов и переводчика высокой квалификации необходимо. На втором этапе требуется хорошее знание конъюнктуры мирового рынка, подкрепленное технико-экономическим анализом и конкретными материалами. Важную роль играет соблюдение при первой встрече с китайской стороной ряда элементов делового этикета – знакомство, уровень встречающих лиц, обмен визитками и рукопожатиями.

Имеются и другие существенные особенности стиля ДО, обусловленные национально-историческими факторами китайского общества: преклонение перед авторитетом и силой; особый коллективизм, сплоченность и дисциплинированность внутри своей общности, осознание чувства ответственности перед ней; стремление скрыть свои чувства и мысли; приверженность национальным традициям, китаецентризм и привязанность к прошлому; сдержанность и терпение в отношениях с представителями деловых кругов других этнических общностей.

отличается желанием «брать быка за рога». Бизнесмены готовы обсуждать возможность партнерства при наличии реально и детально разработанной программы, в которой должна просматриваться перспектива делового сотрудничества, четко излагаются предложения и конкретные пути их решения. Возможны ситуации, когда они, стремясь «сохранить лицо», не показывают своего непонимания каких-либо частностей, из-за чего впоследствии возможны финансовые, материальные и правовые недоразумения. Принимая решение, корейская сторона выражает готовность к немедленному действию. Уклончивая позиция партнеров (типа «надо подготовиться, подумать») и продолжительные согласования технических

вопросов вызывают недоумение и раздражение особенно тогда, когда участники переговоров (деловых встреч, совещаний) не имеют соответствующих полномочий для заключения соглашений (принятия решений). Они не любят заглядывать далеко вперед, как правило, их больше интересует конкретный результат их усилий.

деловых отношений отличается переплетением традиционных компонентов индийской национальной культуры делового общения и строгих канонов английского бизнеса и предпринимательства. Ему присущи:

- приверженность собственным традициям, особенно в сферах среднего и малого бизнеса;
- авторитет деловой репутации;
- социальный и профессиональный консерватизм;
- аналитический подход;
- влияние конфессиональных различий на региональном уровне;
- следование нормам не только делового, но и светского этикета и др.

Что касается стиля ведения переговоров, то здесь индийцам нет равных. Несмотря на высокоразвитый коллективизм в местных группах, они действуют индивидуально и талантливо, когда выступают от своего имени на переговорах с зарубежными партнерами. Они ловко и покупают, и продают, проявляя при этом маневренность и мобильность. Окончательная цена устанавливается позже, когда будут определены все выгоды от данной покупки или сделки.

Для того чтобы подойти к вопросу о цене, особенно окончательной, по отдельным сделкам, технологиям, соглашениям индийцы используют все свое коммуникативное умение и традиционное долготерпение.

Об этом наглядно свидетельствуют их стратегия и тактика многолетнего делового общения с российским ВПК и авиапромом.

В не принято придерживаться точно назначенного времени деловых и личных встреч. Не следует доверять турку, даже если он клянется, что придет в срок или выполнит словесное обещание. При этом ему будет непонятно, почему его партнер выражает неудовольствие опозданием, невыполнением обещания.

Любая, даже серьезная беседа должна начинаться с вопроса о здоровье и делах партнера, вместе с тем вопрос о здоровье жены считается верхом бестактности. Начало деловой беседы – наиболее значительный момент в общении с турецким бизнесменом. Дело в том, что турки очень хорошо чувствуют неуверенность или слабость собеседника и стремятся обратить ее в свою пользу.

С другой стороны, построив верную линию поведения, демонстрируя известную твердость и напористость, можно создать хорошую основу для делового общения. После того как турок проникся уважением к партнеру,

он будет стремиться строить равные деловые отношения, которые, как правило, со временем становятся все менее формальными.

Важнейшая особенность деловых контактов с турками заключается в том, что им практически никогда нельзя верить на слово. Обязательства с их стороны превращаются в таковые только после документального закрепления. Необходимо также на всем протяжении общения соблюдать все нормы делового этикета, обращаться вежливо во всех ситуациях, говорить неторопливо.

Желательно помнить, что турки не приветствуют назойливость и излишнюю разговорчивость, любят вести дело солидно, обстоятельно, даже если это не соответствует объему и стоимости сделки, результатам соглашения. Ведь на этом не заканчиваются деловая жизнь и перспективы в ней.

: 6, 7, 11.

## **ТЕМА 16**

### **ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ В СТРАНАХ СНГ И БАЛТИИ**

#### **Основные вопросы темы**

1. Деловое общение у славянских народов.
2. Национально-психологические особенности делового общения в странах Центрально-Азиатского региона.
3. Особенности делового общения в странах Балтии.
4. Национально-психологические основы делового общения у азербайджанцев и армян.

1. Отечественное предпринимательство – неотъемлемая и важнейшая часть экономики России, далеко не просто происходит его становление. Наряду с объективными причинами, затрудняющими цивилизованный бизнес в России, есть немало субъективных факторов, осложняющих деловую жизнь и становление соответствующей ей системы делового общения в масштабах страны, отдельных регионов, ведомств и крупных хозяйствующих субъектов.

Нынешние крупные менеджеры, предприниматели и бизнесмены представляют собой весь спектр бывшего советского общества: директора предприятий, бывшие партийные и комсомольские работники, начальники цехов и завлабы, музыканты, врачи, учителя, спекулянты и уголовники. Всех их, к сожалению, объединяют не лучшие стереотипы и взгляды на жизнь. У них нет идеологических и социальных предшественников, нет своей сложившейся системы ценностей и единых социальных целей. Многие из аспектов современного российского делового общения не могли сформироваться в прежней системе, а складывались стихийно в процессе перестройки экономики. Несовпадение стандартов российского делового общения с общемировыми наносит ущерб репутации российских бизнесменов. Требуются решительные шаги по изменению ситуации.

Деловое общение у славянских народов складывалось длительное время на основе общих материальных и духовных факторов, единого исторического пути в условиях монархического режима царской России, в условиях командно-административной системы советского периода. Структура и содержание служебных и профессиональных отношений строились на основе строгого подчинения нижестоящих на служебной лестнице вышестоящим. Деловые взаимоотношения по горизонтали, т.е. между равными по должностному положению работниками, во многом зависели от руководителей трудовых коллективов. В коллективах, где руководители избирали демократический стиль управления, они носили во многом товарищеский и профессиональный характер; при авторитарном стиле эти взаимоотношения были сугубо служебными, а товарищество формировалось и функционировало на узком межличностном уровне и в условиях микрогрупп.

Нередко коллективизм приобретал форму круговой поруки, за которой скрывалась неблаговидная и преступная деятельность. Такие явления и качества, как конкуренция, предприимчивость, свободная индивидуальная трудовая деятельность, не поощрялись.

У славян были и есть некоторые особенности и различия, обусловленные национальными, природными и производственными условиями.

Здесь и далее национально-психологические особенности народов рассматриваются по материалам исследований профессора В.Г. Крысько и его учеников.

Для русских присущи: естественная непринужденность, сострадательность и великодушие; чувство риска и надежда на удачу в делах; доверчивое смирение с судьбой; умение работать быстро, лихорадочно и споро, когда требовала обстановка; стойкость и выдержка в экстремальных ситуациях; открытость, простота и стремление прийти на помощь; альтруистичность, отзывчивость и чувство коллективизма; долготерпение, готовность к самопожертвованию. Они отличаются доброжелательностью, общительностью, терпимостью в отношениях с людьми других этнических общностей. Как правило, русские со всеми стремятся поддерживать долговременные связи на основе продуманного взаимопонимания; стараются выполнить взятые на себя обязательства. В профессиональной деятельности способны быстро достигать желаемых результатов, однако затем довольствуются достигнутым, не стремятся достигать новых рубежей, а то и вовсе расслабляются. Планируя свою деятельность, русские руководствуются определенным чутьем, ориентируются на спонтанное достижение первых результатов без достаточного осмысления выбранных путей и средств их реализации. И лишь впоследствии они прибегают к тщательной корректировке используемых средств и способов достижения поставленных целей, как правило, при этом снижая темпы своей деятельности, упуская реальные благоприятные возможности, что не может не сказаться на окончательных результатах.

в деловом общении присущи человеческая и профессиональная надежность и ответственность. Трудолюбие, скромность до застенчивости и уважение к старшим, выносливость и неприхотливость в любых условиях, верность долгу и службе всегда отличают сябров. Они своевременно оценивают сложившуюся обстановку, деловито и по существу решая возникшие промежуточные задачи, до конца доводят задуманное, всегда выполняют взятые на себя обязательства, независимо от складывающихся обстоятельств, отдавая при этом предпочтение корректному исполнению своего долга. В многонациональные коллективы белорусы вносят честность, порядочность, совесть, ответственное отношение к межличностным контактам и сознательную приверженность к порядку. Их отличают высокая степень терпеливости в общении и взаимодействии с другими людьми, доброжелательное, но строгое и требовательное отношение к ним. Высокое чувство национальной гордости никогда не позволяет белорусам пройти мимо несправедливости, унижения человека и глумления над его достоинством.

свойственны: напористость, деловая активность, настойчивость и старательность во всех видах деятельности; умение показать свою работу и себя, аккуратность и исполнительность; самостоятельность, стремление обязательно добиться желаемого результата; повышенная потребность в самовыражении и самопрезентации. Планируя свои действия, они стараются четко представить конечную цель, конкретный успех, многогранно осмысливая при этом все нюансы и способы достижения поставленной цели. В процессе самой деятельности они старательно контролируют и реально оценивают промежуточные результаты, находят, если это требуется, ресурсы для повышения своей активности. Все это осуществляется заинтересованно, с большой степенью жизнерадостности, высокой эффективностью индивидуальной и коллективной отдачи.

Во всех делах украинцы стремятся отличиться, быть в числе передовых, быстрее других достичь успеха, как можно скорее закрепить его, интенсивнее развить. Такая активность часто кому-то не нравится, наталкивается на зависть, нередко переходящую в предвзятое отношение и ведущую к конфликтам с представителями других этнических общностей.

Кроме того, украинцы любят проявлять общественную активность, легко адаптируются, быстро находят взаимопонимание с представителями других наций.

2. В Центрально-Азиатском регионе (ЦАР) деловое общение имеет специфические особенности, обусловленные тысячелетними традициями, национально-психологической спецификой производственно-трудовых отношений, формами и стилем общения других этносов. Здесь в 90-е гг. наи-

более ярко проявилась одна из особенностей делового общения региона – симптомы так называемого «кросскультурного шока». (Более подробно см.: . . . Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. М.: Дело, 2003.)

В деловых отношениях с представителями центрально-азиатского бизнеса важно учитывать, что сложность и разнообразие форм делового общения обусловлено существенными конфессиональными различиями многочисленных этносов ЦАР.

Остановимся подробнее на национально-психологических особенностях народов региона.

У хорошо развиты такие качества, как трудолюбие, умение быстро овладевать теми или иными приемами и особенностями общения и деятельности; сообразительность и исполнительность. Они наделены подвижным умом, любознательны и отзывчивы, настойчивы в достижении целей, отличаются хорошей памятью.

В профессиональном общении они достаточно активны, особенно если хорошо владеют русским языком и добросовестно усвоили свои обязанности и сущность предстоящей деятельности.

Большинство казахов легко сходятся в общении и взаимодействии с другими людьми, умеют находить надежных и верных друзей среди представителей разных народов, преданы в своей дружбе, всегда придут на помощь товарищу. В процессе деловых отношений с представителями других национальностей они, как правило, не боятся сказать человеку правду в глаза.

К числу национально-психологических особенностей можно отнести такие черты, как трудолюбие, честность, исполнительность, сообразительность, способность сохранять присутствие духа в сложных обстоятельствах жизни и деятельности. Они свободолюбивы, храбры, крепко держат данное слово, любят музыку и танцы. Отличаются высокими волевыми и моральными качествами, выносливостью и упорством в преодолении трудностей в профессиональной деятельности.

Как и представителям других народов ЦАР, киргизам присущи подчеркнутое уважение и почтение к старшим. Высоки традиции воспитания национального достоинства. Неуважительное отношение к родным, родственникам при контактах с представителями киргизской национальности воспринимается очень остро и обижает их. Все это требует от участников делового общения искреннего участия, такта, внимательности и терпения в соответствующих ситуациях.

Киргизы очень гостеприимные люди. У них выработался целый этикет встречи гостей, обусловленный разобщенностью кочевников-скотоводов,



отдаленностью населенных пунктов, недостаточной информированностью людей. В то же время в их среде сложилось чиновничество, даже угодничество. Угощения распределяются в зависимости от старшинства, уважения к человеку и занимаемого им положения в обществе.

Для наиболее характерны такие национально-психологические качества, как практический склад ума, рациональный образ мышления, опирающийся на абстрактные выводы и обобщения; умеренно выраженная эмоциональность, спокойствие и рассудительность. Бизнесменами отмечается определенная степень замкнутости в полиэтнических группах, иногда – настороженное отношение к представителям других национальностей; высокая оценка уважительного отношения к себе со стороны других народов.

Таджиков отличают упорство, настойчивость в достижении поставленной цели, исполнительность. Они дружелюбны, но могут быть и скрытными до тех пор, пока не изучили окружающих и обстановку вокруг. Не прощают моральных и физических оскорблений, идут из-за этого на конфликты. Честолюбивы, щедры и бескорыстны. Трудлюбивы, но привыкли работать не спеша, размеренно, без перенапряжения, с частыми перерывами. Упорны и настойчивы в достижении намеченной цели, особенно личного плана. Достигнув ее, расслабляются и разительно меняются в поведении, пока не увлекутся новым делом.

отличаются неприхотливостью, скромны в быту, для них свойственно стремление добросовестно относиться к своим профессиональным обязанностям и деловому общению, добиваться особого к себе отношения со стороны руководителей многонациональных коллективов. Они самолюбивы, чувствительны в общении; по темпераменту не медлительные, но не слишком быстрые. Охотно участвуют в общественной жизни, старательно выполняют данные им поручения.

Бизнесменам надо учитывать, что в национальном характере туркмена уживаются самые противоположные и противоречивые черты. Он гостеприимен, честен, верен своему слову по отношению к земляку, но считает хитрость, обман и коварство необходимостью в отношениях с чужими. Точно так же туркмен сострадателен и нежен к животным и вместе с тем жесток и даже бесчеловечен к другим людям – «врагам». Результатом социально-экономического и культурного развития Туркмении стали такие национально-психологические особенности народа, как высокая степень эмоциональности, воинственность, свободолюбие, неприятие власти над собой, умение переносить боль и страдания.

Свойственно туркменам и высокое честолюбие, тесно сопряженное с обидчивостью. Нанесенные даже случайно обиды туркмены помнят долго,

переживают глубоко, прощают их только в том случае, если обидевший признает полностью свою вину и в присутствии других людей приносит извинения. На их поведении сказываются многие предрассудки, в том числе и такие, как кровная месть обидчику. Месть даже через довольно продолжительное время может проявляться в жестких формах по отношению к оскорбившему их человеку.

К национально-психологическим особенностям относятся решительность, обдуманность, доверчивость, доброжелательность, отзывчивость, особенно в начальный период их нахождения в многонациональном коллективе, готовность прийти на помощь и умение владеть своими чувствами. Вместе с тем некоторым из них присущи замкнутость, стеснительность, малообщительность, настороженное отношение к выходцам из других регионов, в частности Прибалтики и Закавказья.

Узбеки хорошо относятся к выполнению своих профессиональных обязанностей, терпеливо переносят жизненные тяготы и лишения, очень чувствительны к оценкам сослуживцев, выше всего почитают своих родителей и родственников, боятся, когда до последних доходят слухи об их слабом прилежании или недостаточной профессиональной компетенции.

3. — латыши, литовцы, эстонцы — в силу специфики исторического развития обладают относительно общими национально-психологическими характеристиками, отличающими их от других народов: сравнительно высокой образовательной и технической подготовленностью, любовью к технике; уравновешенным темпераментом, высокой эмоциональной устойчивостью, невозмутимостью, хладнокровием в сложных ситуациях, терпеливостью и обстоятельностью во всех видах деятельности, способностью выдерживать большие нагрузки, стойко переносить трудности и лишения повседневной жизни; приверженностью к строгой логике в мышлении, тщательным осмыслением явлений, событий, фактов; трудолюбием, добросовестным отношением к выполнению трудовых обязанностей, пунктуальностью, аккуратностью, исполнительностью, высоким чувством ответственности за порученное дело, умением доводить начатое до конца; некоторой замкнутостью и слабой общительностью во взаимоотношениях с представителями других национальностей.

Как правило, представители этой группы народов внешне спокойны, внутренне уравновешены; в движениях, действиях кажутся несколько медлительными, что объясняется их склонностью к рациональности, выверенности действий и поступков, а также привычкой работать только обдуманно. Среди представителей этих этнических общностей заметно стремление к образованию микрогрупп на национальной основе. их сдержанность

в отношениях, скупость в проявлении чувств, осторожность в высказывании личного мнения часто воспринимаются людьми других национальностей как скрытность, обособленность. В то же время при выполнении трудовых обязанностей, особенно в сложных ситуациях, прибалты проявляют активность, разумную инициативу, находя порой своеобразные, неординарные решения. Однако есть и особенное в социально-психологическом облике представителей каждой из республик Балтии. Например, литовцам присуща большая общительность. Объясняется это во многом тем, что народ Литвы исторически был более тесно связан со славянами, в частности русскими, белорусами, поляками.

4. любознательны, сообразительны, храбры, свободолюбивы, соблюдают данные ими обещания, держатся скромно, но с достоинством, отличаются при этом быстротой суждений и выводов, что не всегда может быть однозначно истолковано другими людьми во взаимоотношениях с ними; очень чувствительны к деловому успеху, почету, известности.

Неуважительное отношение к ним или их близким почти всегда воспринимается как посягательство на их честь и достоинство, может вызвать у них чувство обиды или острую ответную реакцию.

В конфликтных ситуациях азербайджанцы эмоционально невоздержанны и горячи, но не так безоглядно, как, например, чеченцы и осетины. Однако в такие минуты и они подчас склонны решать вопросы с представителями других национальностей «с позиции силы»; вступаются за своих земляков вне зависимости от того, правы они или нет в данном случае.

обладают высокой деловой предприимчивостью, острым умом, высокой общеобразовательной подготовкой, привержены своей национальной культуре и традициям.

Они уважительно относятся к другим людям, коммуникабельны; в профессиональных и личных отношениях, как правило, придерживаются стиля, который отличается большим дружелюбием и доброжелательностью, умеют в различных ситуациях сдерживать чувства, но вместе с тем они очень самолюбивы, болезненно переживают просчеты, неудачи и упущения при достижении поставленных целей, падение своего авторитета.

Рассмотренные особенности делового общения в странах СНГ и Балтии, особенно их национально-психологическая специфика, – это те явления, знание и учет которых поможет менеджерам и предпринимателям более эффективно вести свой бизнес на огромном постсоветском пространстве в интересах своей организации, государства и себя лично.

: 6, 8, 11.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Деловое общение – это объективная реальность, от которой во многом зависят эффективность организации, текучесть кадров и продолжительность работы сотрудников в ней. Причем деловое общение изменяется по мере изменения внутренней и внешней среды существования организации. Такие изменения могут быть как стихийными, так и целенаправленными. Явления и процессы, изучаемые теорией делового общения, многообразны и многогранны.

Молодому специалисту-управленцу желательно постоянно их изучать, хорошо понимать, видеть и учитывать специфику их проявления в жизни и деятельности людей.

Знание теории и практики ДО позволяет:

- правильно оценивать и прогнозировать развитие внутренней и внешней жизнедеятельности организации, ее непростых реалий и сложных отношений;
- всесторонне и целенаправленно изучать и осмысливать другие общественные и профессиональные явления, что дает возможность регулировать содержание взаимодействия, взаимоотношений и общения между сотрудниками, снимать напряженность между ними, если она возникает, стимулировать их взаимопомощь и сотрудничество;
- понимать, какое влияние социально-психологические явления и процессы оказывают на личность сотрудника, ее статус и положение, профессиональную адаптацию и особенности взаимоотношений с окружающими;
- учитывать многообразие и сложность жизнедеятельности организации, особенно крупных фирм, компаний и предприятий, где проявляются и политика, и религия, и межэтнические отношения, принимающие в своем развитии самые разнообразные формы;
- учитывать специфику функционирования различных форм делового общения, что позволяет находить эффективные пути, средства и способы для воздействия на различные категории персонала и дает возможность поддерживать гармонию человеческих отношений, создавать благоприятные условия для их совместной деятельности.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. . . Риторика. – М.: Флинта, 2002.
2. . . Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2004.
3. . . Документооборот в организации. – М.: Омега-Л, 2006.

4. . . Психология делового общения: Учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2004.
5. Деловое общение. Деловой этикет: Учеб. пособие для студентов вузов / Авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
6. . . . . Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2004.
7. . . Психология и педагогика в схемах и комментариях: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2006.
8. . . Управление персоналом: Учеб. пособие: Ч. 1, 2 / Под ред. Ф.Л. Шарова. – М.: МИЭП, 2005.
9. . Язык жестов. – Минск: Парадокс, 1998.
10. . . Этика деловых отношений: Учебник. – М.: ТК «Велби, Проспект», 2006.
11. Энциклопедия этикета / Сост. О.И. Максименко. – М.: АСТ-Астрель, 2001.
12. . Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Пер. с англ. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.

### 3. КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ КУРС

Автор-составитель канд. психол. наук, доц. В.А. Карашан

#### ВВЕДЕНИЕ

Консультационный курс разработан в соответствии с программой учебной дисциплины «Деловое общение» и содержит материал теоретико-методологического и социально-психологического плана. Его использование позволит студентам более качественно выполнять задания проблемно-тематического курса, развивать навыки и умения строить отношения с работниками и специалистами, вышестоящими руководителями и подчиненными, представителями других организаций. Такие умения нужны каждому специалисту, работа которого предполагает постоянные контакты с людьми.

Основная цель консультативного курса – привлечь внимание студентов к практическим вопросам делового общения в условиях организации, предвидеть перспективы его развития и повышения эффективности, своевременно и оперативно корректировать его стратегию и тактику.

В консультативном курсе более детально рассмотрены некоторые проблемы делового общения, связанные с неоднозначным толкованием и применением отдельных понятий и положений на практике. Это поможет студентам развить навыки аналитической работы и более свободно ориентироваться в данной области управленческой науки.

В современной научной и учебно-методической литературе по проблемам общения и управления рассматриваются термины: «служебное общение», «профессиональное общение», «деловое общение» и др.

#### 1 КАК СООТНОСЯТСЯ ЭТИ ТЕРМИНЫ МЕЖДУ СОБОЙ?

С точки зрения методологии науки ответ на такие вопросы следует искать в сущности , междисциплинарной категории. Таковой в нашем вопросе является «общение». Эта категория имеет различные толкования и определения. Остановимся на одном из них, которое более полно соответствует программе учебной дисциплины «Деловое общение» и сферам деятельности выпускников нашего института.

– это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

В таком определении «общение» выступает как форма жизнедеятельности, как многогранный процесс взаимодействия и взаимовлияния людей. А, во-вторых, это человеческое взаимодействие многообразно как по содержанию, так и по форме проявления. Оно может варьировать от высоких уровней духовного взаимопроникновения и взаимопонимания сотрудников до самых простых контактов.

Социальный смысл общения состоит в том, что оно выступает средством передачи форм культуры и общественного опыта. Его социальные функции связаны с потребностями общества в целом и отдельных групп в организации эффективного функционирования и взаимодействия. И, в-третьих, специфика общения определяется тем, что в его процессе субъективный мир одного человека раскрывается для другого. В общении человек самоопределяется и самопредъявляется, обнаруживая свои индивидуальные особенности. В-четвертых, по форме осуществления воздействий можно судить о коммуникативных умениях и чертах характера человека, а по специфике организации речевого сообщения – о культуре и грамотности.

Общение может быть неформальным (межличностным) и формальным (функционально-ролевым).

Неформальное общение характеризуется тем, что в нем главную роль играют моменты, связанные с личностными смыслами, состояниями, переживаниями, когда каждый из партнеров воспринимают друг друга в качестве уникальной и неповторимой индивидуальности, когда само общение выступает самоценностью.

Одновременно следует учитывать, что некоторые виды общения опосредованы социальными ролями. Такое общение называют ролевым, формальным.

В целом «Деловое общение» относится к ролевому, формальному общению. Его значительную часть занимает «служебное общение» – это взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, внутри организации. Вместе с тем деловое общение – понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников – работодателей. Оно происходит не только в организации, но и вне ее: переговоры, деловые приемы, семинары, выставки и т.д.

«Профессиональное общение» всегда является деловым, так как оно всегда осуществляется между участниками профессиональной деятельности, определенных технологических и организационных условиях.

Практика показывает, что деловое общение – это сложный, многоплановый процесс установления и развития профессиональных и деловых контактов между людьми; осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие субъектов, которое порождается потребностями в современной деятельности и включает в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека, ока-

вание влияния на него в целях изменения в его состоянии, поведении и психических образованиях. Следовательно, для реального общения работник должен располагать определенной совокупностью специальных умений:

- уметь быстро и адекватно ориентироваться в условиях общения;
- правильно планировать речь, выбирать содержание акта общения;
- найти соответствующие средства для передачи этого содержания;
- уметь обеспечить обратную связь.

Если какое-либо из звеньев акта общения будет нарушено, то говорящему не удастся добиться ожидаемых результатов общения: оно будет малоэффективным или совсем бесполезным. В обычной, бытовой ситуации такое общение не столь существенно. Однако в деловом, профессиональном общении эффективность или неэффективность общения существенно значимы. Отсюда вытекает необходимость уяснить содержание функций делового общения.

## **2** КАКОВО СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ?

К функциям делового общения относятся:

- обмен информацией (см.: Приложение 1);
- познание сотрудниками организации друг друга и налаживания взаимоотношений;
- обеспечение самореализации и самовыражения;
- организация деятельности;
- влияние (воздействие) на других людей;

Обобщенная характеристика этих функций сводится к следующему.

Основная проблема информационного обмена состоит в выработке общего смысла, единой точки зрения и согласия по поводу различных аспектов обсуждаемой проблемы. Принято выделять несколько причин неудачных, деловых коммуникативных актов:

- при отправлении сообщений: плохое осуществление (невнятно сказаны, плохо написаны, поздно отправлены); плохое составление (не полны, двусмысленны, выражены непонятной получателю терминологией, содержат ошибочные данные);
- при получении сообщений: прочтено не полностью, понято неправильно, предвзятое отношение;
- обусловленные индивидуально-психологическими особенностями: невнимательность, поспешность, нервозность, агрессивность и др.;
- связанные с особенностями коллективной (групповой) динамики: соперничество, индивидуализм, недоверие к лидеру, чрезмерная авторитарность, большая зависимость от лидера и др.;
- связанные с организацией самой коммуникации: недостаточно развитая структура коммуникаций, структура коммуникации неадекватна



решаемой задаче (слишком централизованная, слишком децентрализованная), существование нескольких структур (формальной и неформальной) и др.

Из этого следует, что в ходе общения могут возникать коммуникативные барьеры (когда сотрудники не понимают друг друга). Они преодолеваются:

- эффективным, внимательным слушанием;
- развитием чувствительности к получателю информации, умения предвидеть какие он сделает выводы;
- установлением обратной связи;
- нормальной скоростью передачи информации (120–150 слов в минуту).

Успешными менеджерами отмечается, что взаимопонимание повышается при помощи:

- уточнения («Не повторить еще раз?»);
- перефразирования («Если я Вас правильно понял, то Вы имели в виду ...»);
- резюмирования («То есть ...», «Таким образом ...»).

Коммуникативные процессы между людьми отличаются от чисто информационных процессов в технических устройствах тем, что информация в общении не просто передается от источника к получателю или наоборот, а именно обменивается. Причем люди не только обмениваются известной заданной информацией, но они могут ее видоизменять и создавать новую.

Деловое общение всегда выступает как средство познания сотрудниками друг друга, в ходе которого каждый получает свою оценку. При этом оценке подвергаются все реакции общающихся, взаимодействующих как внутри, так и вне организации. В результате такой оценки сотрудник может быть отнесен к различным категориям людей, которые встречаются в организации (ее подразделении): авторитетный, деловой, лидер, принципиальный, подхалим, марионетка, лгун, сплетник и др.

Кроме того, по своим психологическим особенностям каждый взаимодействующий относится к тому или иному типу. Например, по психологической методике люди относятся к одному из пяти типов: либо к «квадратам», либо к «прямоугольникам», либо к «треугольникам», либо к «кругу», либо к «зигзагу» (см.: Приложение 2). Общение с каждым из них должно строиться по своей особой логике, определяемой особенностями того или иного типа. Шаблоны, игнорирование этих личностных проявлений недопустимы, так как приведут к срыву целей общения, утрате деловой репутации, потере перспектив деловых взаимоотношений и т.п.

В деловом общении четко проявляется самовыражение и стремление сотрудника к самореализации. В связи с этим целесообразно учитывать, что любой работник может для достижения своей цели (например, форми-

рования благоприятного впечатления) использовать информацию о себе, характеризующую как реальные стороны его жизнедеятельности, так и вымышленные. В этой ситуации менеджеру (любому руководителю) желательно воспользоваться своими знаниями о закономерностях функционирования психики человека, ее основных свойствах и образованиях, процессах и состояниях. Именно они составляют фундамент личностных характеристик и качеств (см.: Приложение 3).

При организации деятельности главная функция делового общения заключается в достижении взаимопонимания и взаимосогласия по отношению к целям и способам действий, нормам поведения и другим вопросам, обеспечивающим высокую эффективность профессиональной деятельности. Одновременно во множестве взаимодействий, в которые вступают люди, существует и другая сторона, суть которой состоит в «расшатывании» совместной деятельности, создание на ее пути преград (конкуренция, конфликты, оппозиция и т.п.).

Влияние на другого человека в ходе коммуникации может быть осуществлено с помощью вербальных (словесных), паралингвистических (интонации, паузы, покашливание, громкость речи и другие) и невербальных средств (поза, мимика, перемещение, жесты, направление взгляда и др.).

Известно, что при первой встрече влияние различных средств на выработку установки – отношения к человеку таково: 55% принадлежит невербальным сигналам другого человека; 38% – паралингвистическим и лишь 7% приходится на содержание речи. Однако большинство людей, готовясь повлиять на чье-либо решение или отношение, думают прежде всего о словах, которые они скажут.

Влияние в деловом общении направлено прежде всего на достижение своих интересов с помощью других людей или через их посредство. Часто истинная цель скрывается под видом пользы для дела, общества и т.п. (руководитель, чтобы выместить злобу, ищет недостатки и ругает «за дело»).

При решении многих проблем (задач) жизнедеятельности организации специалисты делового общения предлагают использовать различные способы.

### **3**

### **КАКИЕ ЭТО СПОСОБЫ И В ЧЕМ ИХ СУЩНОСТЬ?**

В реальных условиях организации существуют различные способы психологического влияния в процессе коммуникации: убеждение, внушение, самовыдвижение (самопрезентация), просьба, принуждение, критика (конструктивная и деструктивная), игнорирование, манипулирование и др.

– сознательное аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, имеющее целью изменение их мировоззренческих позиций и решений.

– сознательное, неаргументированное воздействие на человека или группу, основанное на их некритическом восприятии передаваемой информации, доверии и авторитете к суггестатору (передающему информацию). Средствами влияния при внушении выступают личный авторитет суггестатора, его уверенное поведение, отчетливая речь, использование условий и обстановки, усиливающих суггестивное воздействие (приглушенные ритмические звуки, слабое освещение, ритуальные прикосновения и фразы и др.).

(самопрезентация) – открытое, публичное предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству.

– спорный вид влияния, иногда считающийся разрушительным для того, кто просит. Представляет собой обращение к адресату с призывом удовлетворить желания инициатора действия.

– требование выполнить распоряжение инициатора, подкрепленное открытыми или подразумеваемыми угрозами. Основные средства:

- объявление жестко определенных сроков выполнения распоряжения, задания;
- строго регламентированные способы и средства работы;
- предъявление неординарных требований без каких-либо объяснений, хотя необходимость в таковых очевидна.

– одно из основных коммуникационных умений руководителя, позволяющих анализировать недостатки и упущения в деятельности своих коллег и подчиненных, не наживая врагов, формируя благоприятную психологическую атмосферу в коллективе организации.

– умышленное невнимание. Чаще всего воспринимается как признак пренебрежения и неуважения. Вместе с тем иногда может выступать как тактичная форма прощения неловкости или бестактности партнера. Основные средства игнорирования:

- демонстративные отвлечения;
- невыполнение обещаний с отсутствием попыток что-либо объяснить;
- внезапная смена темы разговора.

– скрытое от адресата побуждение его к переживанию каких-либо состояний, изменению отношения к чему-нибудь в своих собственных целях. Для манипулятора важно, чтобы адресат считал мысли, чувства, решения и действия своими собственными.

Основные средства манипулирования:

- нарушение личного пространства (слишком тесное приближение и касание);
- ускорение или замедление темпа беседы;
- подзадоривающие высказывания (вряд ли ты это сможешь сделать);

- обман, введение в заблуждение, клевета, замаскированные под мало-значительные и случайные высказывания;
- преувеличенная демонстрация своей «глупости» (неопытности, неосведомленности) для того, чтобы пробудить у адресата стремление помочь;
- невинный шантаж (дружеские намеки на ошибки, промахи и нарушения, шутливое упоминание старых грехов и др.);
- формирование благосклонности (благоприятные суждения об адресате, оказание ему услуги, хвастовство, лесть). Данный способ относится к неконструктивным видам влияния, так как манипуляция противоречит потребности человека быть значимым, независимым, уважаемым.

Учитывая доступность «критики» управленцам всех уровней и ее эффективность, менеджерам желательно знать ее правила и методики их применения в различных ситуациях делового общения.

#### **4 КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА КОНСТРУКТИВНОЙ КРИТИКИ?**

Наиболее действенные способы критики:

1. Прежде чем критиковать, спросите себя, чего Вы этим добьетесь.
2. Начинайте с похвалы, с истинного признания достоинств критикуемого и только после этого переходите к предмету критики.
3. Разговор-критика должен состоять из трех разных по времени частей. Первая часть разговора создает благоприятный настрой на восприятие критики. Далее переход к анализу существа допущенного нарушения, просчета и формулирование соответствующих выводов, применение необходимых санкций. Затем вновь разговор о достоинствах критикуемого, показ, что он имеет все для того, чтобы не допустить подобного впредь. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима.
4. Готовясь критиковать другого, вспомните и скажите о своих недостатках, если не правы – сразу признайте это.
5. Пользуйтесь критикой – «рикошетом», критикуйте не прямо, а косвенно, ссылайтесь на вымышленные лица.
6. Критикуйте не личность, а проступок.
7. Дайте возможность критикуемому «спасти» свой престиж.
8. Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.
9. Не накапливайте свои обиды или промахи оппонента, чтобы затем «выплеснуть» все разом. Не поминайте прошлых грехов. Критикуйте лишь по данному конкретному поводу. Постарайтесь минимизировать обвинение и сделать акцент на конструктивные предложения.

10. Не уповайте на логику, если ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения: он вас не слышит. Делайте психологические паузы, чтобы снизить «температуру общения».

11. Помните, что у вас есть только минута, чтобы быть услышанным, поскольку затем оппонент переключается на поиск аргументов, опровергающих ваши критические замечания. Старайтесь в эту первую минуту сказать самое главное.

12. Не требуйте немедленного признания ошибок, согласия с вашей позицией. Нужно время, чтобы человек стал психологически готовым это сделать.

13. По возможности не критикуйте публично, чтобы не задеть самолюбие вашего оппонента.

14. Старайтесь предотвратить критику: создавайте человеку хорошую репутацию, отмечайте похвалой всякий, пусть даже незначительный успех в той сфере, где он может быть подвергнут критике.

15. Старайтесь использовать разные формы критики в соответствии с индивидуальностью критикуемого и обстоятельствами. Критика может быть выражена как упрек, соперничество, озабоченность, удивление, ирония, намек, требование, замечание, опасение, надежда, аналогия, похвала и т.д.

Тем, кого критикуют, стоит помнить следующее:

- критикуют только того, в чьи способности выправить положение верят;
- если вас критикуют, значит верят в вашу порядочность, в то, что вы не станете преследовать за критику;
- если я сдержанно, по-деловому отношусь к критике, значит я – сильная личность. Первый шаг правильного восприятия критики – ее фиксация; второй – осмысление с целью извлечения пользы, третий – исправление недостатков; четвертый – создание условий, исключающих ее повторение. Признав критику, я беру на себя ответственность за исправление отмеченных недостатков. Наиболее благоприятное впечатление производит такой ответ на критику, который содержит конкретные обязательства относительно того, что будет сделано для улучшения дела с конкретным указанием сроков и реальных возможностей.

Любая критика полезна:

- это резерв моего совершенствования (критика помогает увидеть те проблемы, сферы деятельности, которые оказались вне моего поля зрения, помогает своевременно принять необходимые решения, предупредительные недостатки в деятельности организации);
- любая критика требует размышления о том, чем она вызвана, и о том, как исправить положение;

- она выявляет отношение критикуемого к вам;
- большое число несправедливых критических замечаний – показатель плохого социально-психологического климата в коллективе. Этот факт требует специального анализа;
- отказ от критики «загоняет болезнь внутрь» и тем самым затрудняет преодоление недостатков, поэтому не нужно спешить давать отпор критикующему, пусть в обсуждение проблемы вовлекутся другие;
- если вас не критикуют, то критику стоит спровоцировать.

Менеджерам следует учитывать, что в организации нередки случаи – это высказывания пренебрежительных или оскорбительных суждений о личности человека (группе) в виде осмеяния и «поношения» его дел и поступков. Разрушительность такой критики состоит в том, что она не позволяет человеку «сохранить лицо». Данный способ относится к неконструктивным видам влияния, так как противоречит потребности человека в осознании своей значимости и силы.

В системе делового общения, сложившейся в организации (и вне ее), особую опасность представляют деструктивные влияния феноменов ложной информации.

## **5**    **ЧТО ЭТО ЗА ФЕНОМЕНЫ? РАСКРОЙТЕ ИХ СУЩНОСТЬ И ВРЕД.**

Феноменология лжи в современном понимании – это раздел психологии общения, изучающий закономерности возникновения, развития и проявления феноменов ложной информации в деловом и личном общении, в системе управления. В личностном плане это проблема искренности и неискренности конкретного человека, оценивать которые необходимо по специальным критериям (более подробно об этом см.: Приложение 4).

– понятие для определения широкого класса вербальных, невербальных и других коммуникативных актов, интенционально направленных на дезинформацию и намеренное введение в заблуждение партнеров по общению, в том числе в системе управления.

В современной социальной психологии существуют различные подходы к феноменологическим проблемам лжи. Для теории и практики делового общения (и управления в целом) наиболее существенны и значимы взгляды отечественных специалистов В.В. Знакова, В.Г. Крысько, П. Экмана и др.

К основным феноменам ложной информации относятся: ложь, обман, клевета, неправда, мошенничество и др. В практике делового общения часто имеют место: заведомо ложный донос, заведомо ложное показание, заведомо ложная реклама, клевета. Они имеют четкую юридическую разработку и отражены в законодательстве, а потому за их применение положена судебная ответственность и оценка.

В интересах делового общения сущность и вред феноменов ложной информации наиболее полно раскрываются через их функции:

1. функция – передача ложных сведений партнеру по общению.

2. функция стимулирует активность партнера по общению, направляет его на выполнение необходимых лжецу действий.

3. ( ) функция проявляется в ситуации дефицита психологических и других ресурсов личности.

4. , цель которой – установление контакта лжеца с партнером по общению; контактная функция предполагает состояние готовности лжеца к обману и дезориентации партнера по общению.

5. Функция ложной информации партнером по общению как достоверной часто реализуется в принятии им искаженных сведений, доверии лжецу.

6. функция лжи заключается в возбуждении у партнера нужных лжецу эмоциональных переживаний.

7. Функция реализуется в осознании и фиксации лжецом своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и других общественных и деловых связей.

8. с помощью лжи заключается в изменении состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера по общению, в том числе его установок, мнения, решений, представлений, потребностей, действий, активности.

9. или осуществляется лжецом путем умолчания, сокрытия необходимой партнеру достоверной информации.

10. процессов принятия решений в системе управления (индивидуальных и групповых).

11. функция проявляется как попытка рационального истолкования предъявляемой ложной информации: техника подвела, кто-то искажил входную или выходную информацию, несвоевременно выполнил задание, письмо по электронной почте не дошло (сбой в аппаратуре); информацию не проверили, доверившись источнику (авторитетному или с положительной репутацией).

12. , мнений, установок партнерами по общению путем искажения необходимой для них информации, предоставления им недостоверной обратной связи о системе управления и т.д.

13. функция реализуется путем «сбрасывания» в информационное поле общения слухов, сплетен, эмоционально насыщенной агрессивной информации.

С целью подбора и отбора сотрудников на значимые должности, выявления источников утечки информации, появления ложной информации

в государственных и крупных коммерческих организациях применяются испытания людей на полиграфе («детекторе лжи»). Информация об этих испытаниях противоречивая.

**6 В ЧЕМ СУТЬ ЭТИХ ИСПЫТАНИЙ? МОЖНО ЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИХ В ИНТЕРЕСАХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМАЛЬНОГО И НЕФОРМАЛЬНОГО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ, В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕЛОМ?**

Существуют приемы верификации лжи на основе применения специального технического устройства – («детектора лжи»). Человек способен скрывать свои истинные намерения и в беседе так просто не расскажет о том, что он хочет делать или что он нарушил, собирается нарушить. В связи с этим приходится использовать специальные методы и средства, к числу которых относится методика испытания сотрудника или кандидата на работу на полиграфе.

За рубежом эта методика широко используется с конца 40-х гг. правоохранительными органами, военными ведомствами, промышленными компаниями, банками, торговыми фирмами. В США стоимость такого испытания невысока – порядка 25–200 долл., тогда как такая же задача классическими методами профотбора обходится до 1000 долл. и занимает значительно больше времени. Привлекает и быстрота исполнения – 1,5÷3 часа, а также возможность получить результат сразу по окончании проверки. Но часто оспаривается эффективность проверки на полиграфе (70–90%).

Сама проблема выявления лжи или неискренности в поведении человека имеет довольно давнюю историю, потому что в основе этого испытания лежит твердо установленный факт, что наше телесное состояние связано очень тесно и прямо с душевными (психическими) переживаниями, психофизиологическими состояниями. Именно поэтому следует иметь в виду, что полиграф или испытания на нем не просто техническая работа, а психологический эксперимент, где имеют значение три совершенно равнозначные стороны:

- сам прибор и методика работы с ним;
- экзаменатор или оператор полиграфа;
- условия, которые оператор создал.

Изменения даже в одной из сторон приведут к изменениям в испытаниях одного и того же человека в одних и тех же условиях.

Полиграфическое тестирование строится на основе установленной закономерности: значимые раздражители (например: слова, имеющие отношение к описанию взяточника, обманщика, места преступления) вызывают заметное



эмоциональное напряжение, выражающееся в определенных реакциях организма человека. Эти реакции полиграф фиксирует и позволяет сделать вывод о причастности человека к какому-либо событию, а также о наличии у него скрываемой информации. К числу физиологических и вегетативных реакций при эмоциях относят:

- изменение (при отсутствии физической нагрузки) частоты пульса, а также изменение ритма пульсовых сокращений;
- изменение кровяного давления;
- изменения в ритме дыхания;
- выраженные изменения в кожно-гальванической реакции (КГР), появление обильного потоотделения без температурных и физических нагрузок;
- изменения в электрокардиограмме (ЭКГ);
- изменения в картине электроэнцефалограммы (ЭЭГ).

Если есть необходимость и желание использовать полиграф в интересах управления содержанием и динамикой делового общения, то желательно соблюдать следующие правила испытания:

- добровольное участие в испытании;
- исключение какого-либо давления на испытуемого;
- предварительное обсуждение круга вопросов, которые будут заданы человеку;
- требование ответа испытуемого на все вопросы двумя словами «да» или «нет»;
- проведение опроса наедине (оператор и испытуемый);
- проведение опроса для точности несколько раз (обычно три раза);
- проведение опроса специалистом-оператором полиграфа.

Полиграф эффективен, когда у людей, которые подвергаются проверке на нем, есть ощущение, что этот прибор очень опасен, что обмануть его нельзя. Проверяемый должен верить в безграничность этой процедуры. Это важный момент при подготовке проверки. Полиграф, как иногда грубо говорят специалисты, должен быть вроде психологической «дубинки», которая используется для того, чтобы создать ощущение у всех проверяемых лиц, что этот прибор обмануть нельзя. Если проверяемый пришел с таким настроением и оператор хорошо подготовлен и поддерживает это настроение проверяемого, тогда успех будет обеспечен.

Если же у проверяемого сложилось противоположное ощущение, то об успехе говорить трудно. Особенно в тех случаях, когда требуется информация об источниках ложной информации, причинах деструктивных конфликтов в подразделениях организации. В результате будет затруднен процесс разрешения конфликтной ситуации, а также коррекции содержания и динамики

делового общения и социально-психологического климата в организации в целом.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. . . . Социально-психологическая оценка персонала: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
2. . . Деловое письмо: методика составления и правила оформления. – М.: Омега-Л, 2006.
3. . Секреты эффективного делового общения / Пер. с нем. Е.А. Зись). – М.: Омега-Л, 2006.
4. . . Психология делового общения: Учебник. – 2-е изд. (Гриф МО РФ). – М.: ИНФРА-М, 2004.
5. . . Деловое общение: Учебник: В 2 т. – М.: Дело, 2002.
6. . . Психология и педагогика в схемах и комментариях. – М.: Питер, 2006.
7. . . Деловое общение. Деловой этикет: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
8. . . Деловое общение: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.