**ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

**Тема 1. Понятие общения, его типология. Характеристика делового общения**

1. **Понятие общения. Виды потребностей в общении.**
2. **Типология общения.**
3. **Характеристика делового общения: сущность, особенности, роль в современном бизнесе.**
4. **Понятие общения. Виды потребностей в общении**

Общаться — значит уметь разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание психологии общения. В процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют.

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

Категория «общение» является базовой для социально-психологической теории.

**Общение** — это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равными партнерами и приводящая к возникновению психологического контакта, проявляющегося в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании.

Психологический контакт обеспечивает в общении сопереживание, взаимный обмен эмоциями. Психологический контакт характеризует общение как двустороннюю деятельность, взаимную связь между людьми.

**Общение —** 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.

На практике часто путают или отождествляют два понятия «общение» и «отношение». Эти понятия не совпадают. Общение есть процесс реализации тех или иных отношений.

# Виды потребностей в общении

Коммуникативные действия человека могут быть вызваны самыми различными потребностями. Первая из них — потребность в безопасности.

**Потребность в безопасности,** снятии напряжения, тревоги проявляется в том, что человек начинает общаться ради снижения страха, тревоги или внутреннего конфликта. Даже совсем незнакомые люди становятся более общительными в ситуации тревожного ожидания. Если каждый раз после вступления в контакт с другими людьми снижение напряжения происходит аффективно, может сформироваться навязчивое стремление к общению с кем угодно, лишь бы поговорить.

**Аффилиация** — собственно сама потребность в общении как таковая проявляется в стремлении быть в контакте с себе подобными ради самого процесса общения, ради устранения дискомфорта одиночества. Она свойственна людям с высокой тревожностью, беспокойным, впадающим в состояние фрустрации от вынужденного уединения. Такие лица не могут самостоятельно организовать обучение, им обязательно требуется лидер.

**Потребность в познании** часто мотивирует общение, когда человек через другого желает уточнить свои представления, расширить возможности своего мышления, узнать человека, его способности и состояния. Когда человек рассматривается как источник определенной, нужной в данный момент информации, то главным мотивом общения с ним становится потребность в познании. Например, общение с лектором в основном мотивировано познанием. Поэтому о лекторе мы судим по тому, как он удовлетворяет эту нашу потребность. Если же наша потребность в познании не удовлетворена, то лектор нам не нравится независимо от других его достоинств.

Есть люди, стремящиеся поддержать общение посредством интересного рассказа о прочитанном и увиденном. Эта внутренняя установка порождает эрудитов, знающих много обо всем и пускающим это знание в общение ради привлечения внимания к собственной персоне. Если же у партнеров в общении с ними не удовлетворяются другие фундаментальные потребности, то в таких «интересных рассказчиках» быстро разочаровываются. Тот, кто накапливает информацию ради общения, поступает неразумно, ибо знания нужны для дела, а не для общения.

**Потребность быть индивидуальностью** проявляется в стремлении к такому общению, при котором мы могли бы «прочитать» на лице, в речи и поведении другого человека признание нашей неповторимости, уникальности, необычности. Жажда быть неповторимым порождает стремление в общении с другими увидеть себя как единственное в своем роде для них существо.

**Потребность в престиже** удовлетворяется в том случае, когда в общении с другими мы получаем признание наших личностных качеств, восхищение нами, положительные оценки окружающих. Не найдя признания, человек бывает огорчен, разочарован, а иногда даже агрессивен. Неудачи в одном заставляют человека искать его признания в другом, и большей частью он находит его в общении с людьми, склонными оценивать данную личность положительно. Однако, если такая потребность в индивиде гипертрофирована, это может привести к потере друзей и полному одиночеству.

**Потребность в доминировании** — это стремление оказывает активное влияние на образ мыслей, поведение, вкусы, установки другого человека. Удовлетворяется эта потребность лишь в том случае, если изменяется поведение другого человека или ситуация в целом под нашим влиянием. Одновременно с этим партнер по общению рассматривает нас в качестве человека, берущего на себя тяжесть принятия решения. Поэтому наряду с потребностью в доминировании у некоторых людей есть **потребность в подчинении другому.** Эти потребности могут выступать и как факторы, нарушающие общение, если, например, в споре мы стремимся доказать свою правоту безотносительно к истине (доминирование) или же принимаем нежелательные для нас решения и поведение партнера не сопротивляясь (подчинение). Общение двух доминантных или двух ведомых личностей бывает крайне затруднено. В первом случае возможен конфликт, во втором — непродуктивность общения и деятельности.

**Потребность в покровительстве** или **заботе о другом** проявляется в стремлении кому-то в чем-то помочь и испытать при этом удовлетворение. Потребность в заботе о другом, удовлетворяясь в различных ситуациях, возникающих в течение жизни, постепенно формирует альтруизм, человеколюбие. Для того, кто желает быть педагогом, врачом, необходимо стремиться быть альтруистом. В его общении эта мотивация всегда должна проявляться в ситуациях, когда кто-то нуждается в помощи.

**Потребность в помощи** предполагает готовность партнера принять помощь. Эта помощь, будучи принятой, приносит удовлетворение тому, кто ее оказал. Отказ партнера может быть воспринят негативно, как его нежелание пойти на контакт или более того — как необоснованная независимость и гордость, как завышенная самооценка.

1. **Типология общения**

Для наиболее полной характеристики общения рассмотрим его **типологию**. Самой общей классификацией является выделение непосредственного и опосредованного общения.

**Непосредственное** *—* это общение прямое, без посредников. **Опосредованное общение** *—* если оно обусловлено внешними факторами — преломляется через них. Это может быть опыт предшествующих поколений, технические средства массовой коммуникации.

Мы живем в обществе, и каждый из нас выполняет множество функций: служебные (начальник, подчиненный, ученик, врач, судья), семейные (мать, отец, муж, жена, дочь, сын, брат) и т. д.

Общение, обусловленное социальными функциями, регламентировано как по содержанию, так и по форме. **Такое общение называют формальным**. Партнеры в этом случае могут ничего не знать друг о друге, так как в этом нет необходимости. Вместо знаний о личности собеседника в этом случае оперируют знанием его социальной роли.

Например, социальная роль пассажира транспорта предполагает, что в ответ на требования контролера он предъявляет ему проездной билет, а в случае его отсутствия — оплатит штраф.

Таким образом, совершенно разные люди в сходных условиях будут действовать одинаково. Это вырабатываемые обществом и принятые личностью нормы общения. В то же время это не застывшие формы: они совершенствуются, формируются самим человеком. Каждый из партнеров в таком общении ожидает от другого определенных действий, обусловленных его социальной ролью. Когда эти ожидания не оправдываются или понимание личностью своей социальной роли расходится с пониманием ее другими людьми, возникает конфликт. Однако и формальное общение не свободно от личностных отношений.

Например, в беседе с пациентом один врач может быть сухим или даже суровым, другой, наоборот, дружелюбным и приветливым.

Но в таком общении личностные характеристики имеют как бы второстепенное значение, отодвигаются на задний план.

Вид общения, противоположный формальному, — общение неформальное. Оно более наполнено личностным смыслом, обусловлено теми личностными отношениями, которые установились между партнерами. Высшая форма неформального общения — дружба. Человеку свойственно стремиться к неформальному общению, к раскрытию внутреннего мира личности, личностного отношения, чувств. Но, однако, это не всем удается и зависит от множества факторов. Такие черты личности, например, как направленность на общение, доверие, незамкнутость и т. д., способствуют установлению личностных, то есть неформальных отношений между партнерами. Большую роль в организации таких отношений играет «техника» общения: приемы установления развития контакта, умения увидеть и понять другого человека и др. Поэтому овладение коммуникативными умениями — эффективное средство к достижению неформального общения.

В рамках общей типологии различают также вербальное и невербальное общение.Общение, осуществляемое с помощью слов, называется **вербальным** (от лат. verbalis — словесный). **При невербальном общении** средством передачи информации являются невербальные (несловесные) знаки (позы, жесты, мимика, интонация, взгляды и т.д.).

В зависимости от того, насколько ярко в общениипроявляются отношения, различают следующие его виды.

**Социально-ориентированное общение.** Общественные отношения здесь выражены наиболее ярко. Это лекция, доклад, ораторская речь, телевизионное выступление и т.д.

Лектор, докладчик выступает как представитель общества и решает социальную задачу. Он либо побуждает слушателей к непосредственной социальной активности, либо объединяет их вокруг социально значимой идеи, формирует или изменяет убеждения, социальные установки и т. п.

То есть такое общение реализует общественные отношения и имеет целью организовать социальное взаимодействие.

**Групповое предметно-ориентированное общение.** Здесь более четко обозначены отношения, обусловленные совместной деятельностью.

Это общение, например, в процессе труда, обучения.

Цель такого общения — решение конкретных проблем, стоящих перед коллективом: в сфере труда — производственных задач, в сфере обучения — познавательных. Но непосредственная задача предметно-ориентированного общения тоже социальная — организация коллективного взаимодействия.

**Личностно-ориентированное общение.** Это общение одного человека с другим. Оно может быть в двух вариантах:

1) деловое, то есть направленное на совместную деятельность, по сути совпадающее с предметно-ориентированным; 2) второй вариант — общение типа «выяснения отношений».

Общественные отношения здесь как бы отодвигаются на задний план. Субъективно для человека в центре стоят личностные отношения. И он порой не догадывается, что за ними скрыты общественные отношения. И только когда между теми и другими возникает явный конфликт, становится ясно, что общественные отношения присутствуют в самых, казалось бы, интимных взаимоотношениях и играют главенствующую роль.

Разумеется, границы между отдельными видами общения условны, так как в реальности коммуникативные ситуации часто бывает невозможно отнести к какому-то одному типу.

Примером такого сложного, многопланового явления может служить общение преподавателя со студентами.

1. **Характеристика делового общения: сущность, особенности, роль в современном бизнесе**

**Деловое общение —** есть общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т. д.

Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности.

В деловом общении предметом общения является **дело**.

Производственное взаимодействие может и не бытьпосвоей сути общением в том случае, если другой субъект выступает в качестве объекта.

Например, при жестко авторитарном стиле руководства отношение начальника к подчиненному выступает в основном как отношение субъекта к объекту.

В этом случае формой отношений является дисциплина — принцип строгого регулирования иерархического соположения управляющего и управляемого. Понятно, что последний лишен свободы действия, что право принятия решения предоставлено управляющему субъекту и потому связь между ними асимметрична, монологична, а не диалогична.

Особенности делового общения заключаются в том, что:

* партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
* общающихся людей отличаетхорошее взаимопонимание в вопросах дела;
* основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Основные формы делового общения:

* деловая беседа;
* деловые переговоры;
* деловые совещания;
* публичные выступления.

**Тема 2. Невербальное общение в профессиональной деятельности человека**

1. **Невербальное поведение. Этикет жестов.**
2. **Визуальный контакт (взгляд). Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия.**
3. **Проксемические особенности невербального общения.**
4. **Национальные особенности невербального общения.**
5. **Невербальное поведение. Этикет жестов**

Общение между собеседниками происходит по трем основным каналам: вербальному, звуковому и визуальному. Эти каналы обладают различной эффективностью по воздействию на собеседника. Приблизительно 10% - это вербальное воздействие, определяемоезначением слов, которые произносятся, 30% - воздействие, оказываемое тембром голоса, мелодичностью и ритмикой, а остальные 60% - это воздействие, оказываемое на собеседника всем визуально наблюдаемым комплексом, в который входят: физические параметры, одежда, движения, жесты, взгляд, мимика лица, значение улыбки, общая манера поведения.

Невербальное поведение - это язык тела и телодвижений, поза и осанка, жесты, взгляды, выбираемая дистанция, выражение лица, манера ходить, дышать, разговаривать, смотреть на окружающих и т.п. Профессионалу деловых взаимоотношений недостаточно иметь свои идеи, видение и систему ценностей. Нужно приобрести необходимые невербальные навыки, чтобы завоевать наше внимание. И если на свои физические параметры мы можем влиять весьма ограниченно, то через изменение и владение своим собственным невербальным поведением степень влияния на окружающих бесконечна.

Этикет жестов

В деловом мире манера держаться может порой определять до 50% от общего впечатления. Рассмотрим, какие позы и жесты наиболее свойственны деловым людям. Это жесты готовности и нерешительности, согласия и несогласия, жесты уверенного и неуверенного в себе человека, жесты недоверия и, наоборот, - открытости.

**Открытые** жесты - это такие, когда движения рук направлены от тела, закрытые - когда движения рук направлены к телу. Верхом открытости будет порывистое и распахнутое движение рук с развернутыми ладонями в сторону партнера. Верхом закрытое - перекрещенные на груди руки с одновременным захватом собственных предплечий. Бизнес-этикет одинаково не рекомендует употреблять и тот, и другой. Остановитесь на спокойных жестах одной рукой (допустим, в такт речи), со средним положением ладони, в границах перемещения от плеча и до талии.

Жесты **уверенности** - обязательно прямая спина, развернутые плечи, ровное положение головы, взгляд в глаза. А типичными жестами уверенного в себе человека с чувством превосходства будут либо закладывание рук за спину с захватом запястья, либо закладывание рук за голову. Этот жест характерен также для «всезнаек». Жесты **неуверенности,** как правило, связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки места под мочкой уха, либо мочки уха, либо потрагивание или потирание носа, опущенные плечи, согнутая спина, склоненная голова. Все жесты превосходства, а также неуверенности бизнес-этикет не рекомендует употреблять.

Жесты **согласия** - кивание головой, «раскрытые» глаза, легкая улыбка. Поза **несогласия,** или жесты вытеснения, - взгляд в пол, брови сведены, корпус отвернут от собеседника, пальцы периодически общипывают несуществующие ворсинки. Бизнес-этикет советует контролировать степень несогласия.

Жесты **готовности** завершить встречу, разговор выражаются в подаче корпуса вперед, при этом руки опираются на колени или ручки кресла, а корпус постепенно разворачивается к двери. Можно еще добавить отстукивание такта ногой. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, следует либо инициативно сменить тему, либо завершить разговор. Жесты **неготовности** (слушать, говорить, принимать решения) связаны с так называемым «расфокусированным» взглядом и общей позой расслабленности. Бизнес-этикет рекомендует отслеживать жесты готовности и никогда не допускать «позу расслабленности» в присутствии сотрудников или клиентов.

1. **Визуальный контакт (взгляд). Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия**

**Взгляд,** его направление, частота контакта глаз — еще один компонент невербального общения. Направление взгляда показывает направленность внимания собеседника и вместе с тем дает обратную связь, которая показывает то, как относится собеседник к тем или иным сообщениям. Взгляд используется также для установления взаимоотношений. Когда человек стремится к установлению более теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника. Однако, если кто-то смотрит нам в глаза слишком долго, это настораживает.

Когда мы так говорим, мы имеем в виду размер зрачков и движение глаз. С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов межличностной коммуникации, потому что они занимают центральное место в лице человека, при этом зрачки ведут себя полностью независимо.

При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному, и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза по сравнению с нормальным состоянием. Сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом получаются так называемые «глаза-бусинки» или «змеиные глаза».

Основа для настоящего общения может быть установлена только тогда, когда вы общаетесь с человеком с глазу на глаз. При общении с одними людьми вы можете чувствовать себя уютно, с другими — дискомфортно. Это связано, главным образом, с тем, как они смотрят на вас, какова продолжительность их взгляда и как долго они могут выдерживать ваш взгляд. Именно поэтому очень важно во время деловых бесед и переговоров контролировать выражение своих глаз.

Взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60— 70% всего времени общения. Скованный, зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 времени общения, редко пользуется доверием. Во время переговоров и деловых бесед никогда не следует надевать темные очки, потому что у партнера появляется ощущение, что его рассматривают в упор.

Если опытные собеседники могут сдерживать свои эмоции с помощью жестов и телодвижений, то практически никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они непроизвольно расширяются и сужаются и тем самым передают информацию о вашей реакции на услышанное.

Например, китайские и турецкие торговцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое,то зрачки егоглаз расширяются.

Часто встречается так называемый взгляд искоса.Он используется для передачи интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, он означает заинтересованность и часто используется для того, чтобы завлечь собеседника. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, то он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

Более всего нас раздражают люди, которые во время разговора опускают веки. Это подсознательный жест, который является попыткой человека «убрать» вас из своего поля зрения, потому что вы ему надоели или стали неинтересны, или он чувствует свое превосходство над вами. При нормальной частоте моргания 6—8 раз в минуту веки этого человека закрываются на секунду или больше, как будто человек моментально стирает вас из своей памяти.

Если человек подчеркивает свое превосходство над вами, то его прикрытые веки сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом, известным как «взгляд свысока». Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то это означает, что ваше поведение вызывает у него негативную реакцию и нужно что-то изменить, чтобы успешно завершить разговор.

Взгляд является наиболее естественным средством невербального общения. Виды взглядов, а также их трактовка представлены в табл.1.

Таблица 1

Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Взгляд и сопутствующие движения** | Трактовка | **Необходимо** |
| Подъем головы и взгляд вверх | Подожди минуту, подумаю | Прервать контакт |
| Движение головой и насупленные брови | Не понял, повтори | Усилить контакт |
| Улыбка, возможно, легкий наклон головы | Понимаю, мне нечего добавить | Продолжить контакт |
| Ритмичное кивание головой | Ясно, понял, что тебе нужно | Продолжить контакт |
| Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику | Хочу подчинить себе | Действовать по обстановке |
| Взгляд в сторону | Пренебрежение | Уйти от контакта |
| Взгляд в пол | Страх и желание уйти | Уйти от контакта |

Как язык телодвижений различается у разных народов, так и продолжительность взгляда зависит от того, к какой нации принадлежит конкретный субъект.

Так, жители Южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других народов, а японцы при деловой беседе смотрят скорее в шею, чем в лицо. Именно поэтому, прежде чем делать какие-либо выводы, необходимо учесть национальную принадлежность.

1. **Проксемические особенности невербального общения**

Пространство также выступает в качестве особой знаковой системы и несет смысловую нагрузку.

Так, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему. Экспериментально доказано преимущество некоторых пространственных форм организации общения (как для двух партнеров, так и для большой аудитории).

Это связано со следующим: существует большое количество информации о том, что животные, птицы и рыбы устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но и у человека есть свои охранные зоны и территории. Американский ученый Э. Холл, один из первых в области изучения пространственных потребностей человека, в 1969 г. издал книгу «Молчаливый язык». Он же и ввел термин «проксемика» (от англ. proximity — близость). Это та дистанция, которую соблюдают люди, и это биологическая закономерность.

Размеры личной пространственной территории человека можно разделить на четыре зоны:

интимная зона — от 15 до 45 см;

личная зона — от 46 до 120 см;

социальная зона — от 120 до 360 см;

общественная или публичная зона — более 360 см.

**Интимная зона** самая главная. Именно эту зону человек охраняет так, как будто это его собственность.

**Личная зона** — это то расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках.

**Социальная зона** — это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем.

**Публичная зона** — это то расстояние, которое соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

Скученность людей на концертах, в кинозалах, на эскалаторах, в транспорте и лифте приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны друг друга. Существуетряд неписаных правил поведения для европейцев в условиях скученности людей, например, в автобусе или лифте:

1) не разговаривать, даже со знакомыми;

2) не смотреть в упор на других;

3) не проявлять свои эмоции;

4) если у вас в руках книга или газета, погрузитесь в чтение;

5) чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;

6) в лифте смотрите на указатель этажей над головой.

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей человека (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Друзья — рядом, участники деловой беседы — через угол стола, конкуренты — через стол.

Например, по европейским правилам этикета, в ресторане или кафе даме или уважаемому человеку предлагают место спиной к стене. Это дает наибольший психологический комфорт.

Существуют правила взаимодействия, их нужно знать и выполнять в зависимости от того, какое место за столом переговоров занимают участники общения. Рассмотрим размещение участников переговоров в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом при четырех положениях вашего собеседника:

1) угловое расположение;

2) позиция делового взаимодействия;

3) конкурирующе-оборонительнаяпозиция;

4) независимая позиция.

Угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают позицию делового взаимодействия, размещаясь рядом, с одной стороны стола. Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

Положение партнеров друг против друга обычно создает атмосферу соперничества. Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Кроме того, если встреча происходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях субординации. Следует помнить, что конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседников и не создает непринужденной атмосферы. Большего взаимопонимания можно достигнуть в позиции углового расположения и в позиции делового взаимодействия, чем в конкурирующе-оборонительной позиции. Разговор в такой позиции должен быть коротким и специфичным.

Бывают случаи, когда очень трудно или неуместно занимать позицию углового расположения при предъявлении своего материала. Предположим, вам нужно предложить образец, схему или книгу на рассмотрение человеку, сидящему напротив вас за прямоугольным столом. Сначала положите то, что вы хотите предъявить, на центральную линию стола. Если он наклонится вперед, чтобы лучше рассмотреть ваш материал, но не придвинет его на свою сторону, то это означает, что ему ваш материал малоинтересен. Если же он придвинет материал на свою сторону стола, то это означает, что он проявил к нему интерес. Это дает возможность попросить разрешения пройти на его сторону и занять или угловую позицию, или позицию делового сотрудничества. Однако, если он оттолкнет то, что вы ему принесли, значит сделка не состоится и можно заканчивать разговор.

Люди, не желающие взаимодействовать за столом друг с другом, занимают независимую позицию, размещаясь по диагонали.

Чаще всего такое положение занимают посетители библиотек, отдыхающие на скамейке в парке или посетители ресторанов и кафе. Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Ее следует избегать в том случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры.

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный стол способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. Здесь отношения сотрудничества устанавливаются скорее с тем человеком, который сидит за столом рядом с вами, причем человек, который сидит справа от вас, будет более внимателен к вам, чем тот, который сидит слева. Максимальное сопротивление будет оказывать тот человек, который сидит прямо напротив вас. За прямоугольным столом на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим считается то место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери. Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности и за ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса. Кроме того, когда приходится вести деловую беседу с двумя собеседниками, один из которых очень разговорчивый, а другой, наоборот, очень молчаливый, желательно расположиться за круглым столом.

Для того чтобы все партнеры принимали в беседе активное участие, следует использовать простой, но очень эффективный прием: когда разговорчивый собеседник задает вопрос, во время ответа посмотрите сначала на него, а потом поверните голову в сторону молчаливого собеседника, затем снова в сторону разговорчивого, а затем опять — в сторону молчаливого. Этот прием позволяет малоразговорчивому собеседнику почувствовать, что он тоже вовлечен в разговор, а вам — завоевать расположение этого человека (это означает, что вы в случае необходимости сможете получить поддержку с его стороны),

Таким образом, квадратный (или прямоугольный) стол, который обычно является рабочим столом, используется для деловых бесед, переговоров, брифингов. Круглый стол чаще всего используется для создания непринужденной, неофициальной атмосферы и хорош в том случае, когда вам нужно достичь соглашения.

Следует не только правильно выбрать форму стола, но и уметь посадить за него вашего собеседника так, чтобы создать максимальный психологический комфорт. Это особенно важно, когда вы приглашаете его на торжественный обед к себе домой или в ресторан. Постарайтесь сделать так, чтобы ваш собеседник сидел спиной к стене.

Психологами доказано, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиение, если он сидит спиной к открытому пространству, особенно если за спиной — постоянное хождение. Кроме того, напряжение увеличивается, когда спина человека повернута к входной двери или к окну, особенно если это окна первого этажа.

Как мы видим, эти, казалось бы, мелочи имеют немаловажное значение в деловом общении. Именно поэтому очень важно не только знать, но и уметь применить все, что мы узнали на практике для достижения эффективного результата.

1. **Национальные особенности невербального общения**

## Значение рукопожатия

Несмотря на то, что рукопожатие - единственно приемлемая форма телесного соприкосновения в деловом мире, всем известная и всеми принимаемая, все-таки одна предосторожность не повредит - когда человек в первый раз встречаетесь с кем-либо в Азии, желательно не протягивать руку первым, так как можно доставить неудобство, навязывая контакт. Необходимо подождать, пока протянет руку собеседник. В любом случае это прерогатива встречающего или начальника.

**Прикосновения**

Люди в некоторых уголках мира, особенно в Азии, очень пристрастно относятся к прикосновениям. Заблуждение, что с японцами нужно здороваться двумя руками – это не так. Нельзя хвататься за запястье и за локоть и класть руку на плечо. Американцы обижаются, когда сдачу в азиатских магазинах кладут на блюдечко, а не дают в руки, как будто избегают контакта. На самом деле они таким образом показываются уважение и воспитанность. По-другому нужно относиться к представителям бизнеса из Латинской Америки - они очень открытые и контактные. Там люди, которые только узнали друг друга на встрече, используют более длительное рукопожатие, обнимают друг друга, могут касаться руки собеседника, локтя или плеча во время переговоров, особенно в эмоциональной фазе. На Ближнем Востоке, особенно мусульмане, избегают физических соприкосновений с противоположным полом. Наш и западный вариант рукопожатия - крепкое и короткое - будет достоинством на Западе и немного оскорбительным на Востоке. Поэтому, если вы привержены западному варианту, следите, чтобы с восточными партнерами ваша рука не отдергивалась с видимым отвращением.

## Сигналы, подаваемые улыбкой

Практически во всем мире улыбка несет положительное сообщение: человек счастлив либо приятно удивлен, хочет дружбы или просто понравиться. Но есть страны, где улыбка во время деловых контактов рассматривается как неуважение, она приемлема только во время неформальных встреч. Кроме того, у представителей Латинской Америки на деловой встрече улыбка означает «извините, пожалуйста».

## Зрительный контакт

Некоторые особенности присущи и зрительным контактам.

Западная привычка смотреть «глаза в глаза», и особенно американская - смотреть «в упор» в глаза собеседнику, - не везде воспринимается на ура и даже считается грубой. В некоторых странах манера избегать взгляда «глаза в глаза», наоборот, считается уважительной. Например, в Америке это приводит к недопониманию: в некоторых городах даже возникли трения между американскими покупателями и национальным персоналом корейских магазинов, так как американцы воспринимали отказ смотреть на них как оскорбление. Также и местные преподаватели думали, что корейские студенты невнимательны, так как те не смотрели на них во время лекций.

## Международный этикет языка жестов

На первый взгляд присущие нам знакомые и безобидные жесты могут обидеть окружающих и навлечь неприятности во время деловых визитов и путешествий за границей. Жесты используются для подчеркивания определенных слов, а также для усиления выразительности посланий окружающим, но язык жестов изменчив и варьируется в зависимости от страны. Например, в России принято поднимать правую руку вверх, чтобы помочь обнаружить себя в большой группе людей и делать легкий поклон головой, чтобы обозначить себя. Для того же самого американец покажет себе на грудь, а китайцы покажут себе на нос. Для того чтобы дать знак, что какой-то человек скупой и жадный, в Колумбии просто слегка почешут свой локоть пальцами.

Основные жесты, которые могут быть неправильно поняты за границей:

• Показывать на кого-либо или что-либо указательным пальцем.

• Поднимать большой палец вверх, сомкнув остальные в кулак (русское «во!»).

• Образовывать круг большим и указательным пальцами, выпрямив остальные (американское «о'кей»).

• Делать приглашающий жест указательным пальцем (типа «иди сюда»).

В некоторых странах можно увидеть, как некоторые местные жители хлопают в ладоши, или поднимают руку, или пощелкивают пальцами, чтобы позвать кого-либо из обслуживающего персонала, - но иностранцам не всегда уместно применять такие жесты.

В Англии не стоит показывать знак «виктори», или знак «два» этими же пальцами, ладонью к себе, зато ладонью к собеседнику - вполне допустимо. Считается, что в России ни в коем случае при разговоре и другом общении нельзя скрещивать руки на груди, а также стоять «подбоченившись» или держа руки в карманах.

**Тема 3. Психологические аспекты проведения деловой беседы**

1. **Сущность деловой беседы.**
2. **Критика в деловой беседе: предпосылки, типы реакций, особенности поведения.**
3. **Отказ в деловой беседе: техники вежливого отказа, сфера их применения.**
4. **Психологические приемы расположения к себе собеседника.**
5. **Методы убеждения собеседника.**
6. **Сущность деловой беседы**

В широком смысле деловая беседа — это разговор заинтересованных лиц по поводу «дела».

Деловые беседы путают с деловыми переговорами.

**Деловая беседа** предполагает обмен взглядами, точками зрения, мнениями.

**Деловые переговоры** призваны найти решение проблемы представляющей взаимный интерес.

Деловая беседа может использоваться во взаимоотношениях «начальник – подчиненный», «сотрудники организации – деловые партнеры», «сотрудник организации – клиент» и т.д.

При изучении данной темы основное внимание уделим наиболее существенным психологическим аспектам, возникающим в ходе деловой беседы — критике и отказу, а также рассмотрим отдельные приемы и методы «мягкого» воздействия на собеседника.

1. **Критика в деловой беседе: предпосылки, типы реакций, особенности поведения**

Примерно 90% людей не умеют достойно реагировать на критику, замечания и оскорбления. Это стрессовая ситуация для человека, так как затрагивается самое драгоценное и хрупкое в его личности - достоинство и самооценка.

Причины возникновения ситуаций, когда нас критикуют:

- делать замечания и указывать на ошибки в работе - обязанность руководителя,

- «клиент всегда прав», поэтому часто недоволен и грубит,

- старшие по возрасту любят нас наставлять и поучать,

- плохо воспитанные люди самоутверждаются путем унижения окружающих,

- людям свойственно больше обращать внимание на ошибки, чем на достоинства, и делать другим замечания.

Существуют 4 типа реакций на критику. Большинство людей подчиняются естественным животным инстинктам и реагируют как наши далекие предки: в момент опасности убегают, нападают или замирают. Отсюда первые три типа реакции на критику: оправдание, контратака и молчание.

1. ОПРАВДАНИЕ. Тактика убегания. «Не бейте меня - я хороший». Встречается в 60 % случаев. В ответ на критику человек начинает говорить, что замечание несправедливо, он не виноват, он хороший, и начинает приводить многочисленные доводы в свою защиту. Такой тип реакции имеет ряд недостатков. Во-первых, потому, что, оправдываясь, мы занимаем униженную позицию, похожую на детскую. Во-вторых, наши оправдания чаще всего никому не нужны, их не ждут и не хотят слушать. Если человек прождал вас полчаса под дождем, то ему не интересны ваши объяснения причин опоздания.
2. KОHTРАTAKA. Тактика «ответный удар». «Сам такой!», «От такого слышу», «А вы на себя-то посмотрите!». В ответ на критику человек сам обрушивается с критикой. Так реагируют примерно в 20 % случаев. Многие вспоминают поговорку: «Лучшая защита – нападение». Согласимся, что лучше самому нападать, чем оправдываться, с другой стороны, контратака всегда провоцирует конфликт. А конфликт — это, в том числе, истраченные нервы и испорченные взаимоотношения. Вспышка гнева если и дает временное успокоение, то сжигает мосты к нормальному разрешению проблемы. Взрыв эмоций часто вызывает в дальнейшем депрессию.

3. МОЛЧАНИЕ. Тактика замирания – «маскируйся под складки местности». Человек молча выслушивает критику. Так реагируют на критику примерно в 10 % случаев. Конечно, лучше молчать, чем оправдываться или контратаковать, но молчать тогда, когда вас оскорбляют, очень вредно для здоровья, потому что, не отреагировав правильно, вы «глотаете» оскорбления и накапливаете их в себе. Неотреагированные унижения порождают наши комплексы неполноценности, которые накапливаются, как снежный ком. Кроме того, критики воспринимают молчание двояко: либо как «молчание - знак согласия», то есть считают, что мы признали справедливость критики, либо как «ты молчишь мне назло».

Многие думают, что молчание обезоруживает критика, успокаивает его. А на самом деле молчание в ответ на бурные эмоции очень раздражает определенных людей.

4. СОГЛАСИТЕЛЬНЫЙ МЕТОД. Это метод достойного реагирования на критику, разработанный ведущими специалистами в области человеческих взаимоотношений. Его суть - согласиться с тем, что справедливо – «повинную голову меч не сечет». Главная стратегия: как можно быстрее выйти из стрессовой ситуации без конфликта.

Считается, что фразами типа: «Пока вы не успокоитесь - я не буду с вами разговаривать» или «Не кричите на меня, пожалуйста» только пытаются «заткнуть» клапан кипящего котла. Такой «котел» рано или поздно взорвется, поэтому лучше дать ему выкипеть.

В рамках согласительного метода выделяют 3 типа критики и соответственно 3 способа достойного реагирования на каждый из них.

ПЕРВЫЙ тип критики - ПОЛНОСТЬЮ НЕСПРАВЕДЛИВАЯ. Это обзывания, оскорбления («Тупица», «Неряха», «Некомпетентный», «Бестолковый» и так далее) и обобщенная критика («Безобразие!», «Что вы себе позволяете?»). Человек, прибегающий к оскорблениям, как правило, находится под влиянием эмоций, а не рассудка. Значит, необходимо его успокоить и заставить думать, а не кричать. Следуя этим целям, надо спокойно и доброжелательно задать критику несколько вопросов, чтобы он конкретизировал свои замечания и перешел от эмоций к размышлениям. К сожалению, одного вопроса никогда не бывает достаточно, так как человеку кричать легко, а думать трудно. Специалисты предлагают задать последовательно следующие типы вопросов.

**Уточняющие вопросы.** «Что именно вы имеете в виду?»или «Что вы хотите этим сказать?». Почти всегда после такого вопроса раздраженный человек не в состоянии сразу успокоиться и сформулировать свое замечание в конкретной форме. Он ответит приблизительно следующее: «Вы что, сами не знаете?» или «Я имею в виду, что так работать нельзя (вы плохой специалист, это безобразие и так далее)». То есть опять применит полностью несправедливый тип критики. Будем терпеливо, спокойно и доброжелательно задавать другие вопросы, пока не скажет конкретно.

Фактические вопросы.«Назовите, пожалуйста, факты» или «Приведите примеры». Если и на эти вопросы вы не получите конкретной формулировки замечания, а услышите примерно следующее: «Очень много фактов» или «Примеров - хоть отбавляй», - то переходите к следующему типу вопросов.

Альтернативные вопросы.«Вам не нравится это, это или это?». Например, «Вам не нравится, как я разговариваю с клиентами, или как я пишу отчеты, или то, что я опаздываю на работу?». То есть вы помогаете критику сформулировать конкретные замечания. Здесь, скорее всего, он уже сможет правильно указать на ваши конкретные слова или поступок, вызвавшие его недовольство. Например: «Вы сегодня опоздали на 5 минут». Если вы услышите конкретные и справедливые замечания, то примите их к сведению и задайте последний тип вопросов.

Опустошающие вопросы. Перечислите все его замечания и спросите, нет ли еще. «Вам не нравится, как я составляю отчеты, как я разговариваю по телефону и как я одета. Что еще вам не нравится?». Эти вопросы необходимы для того, чтобы критик выложил сразу все, чем недоволен.

Этот способ реагирования самый трудный, но ведь и критика была сформулирована в самой несправедливой форме. Возможно, ваши наводящие вопросы, заданные спокойным и доброжелательным тоном, вызовут удивление и даже раздражение критика. Так и должно быть. Это значит, что он почувствовал ваше превосходство в этой ситуации. Он привык к жалким оправданиям, контратакам или покорному молчанию, а вы спокойно пытаетесь разобраться и принять к сведению конкретные и справедливые замечания, как только их услышите. Удивление и раздражение с его стороны скоро сменятся уважением к вам. Впредь он будет критиковать вас конкретно или вообще в момент раздражения обойдет вас стороной.

ВТОРОЙ тип критики - ЧАСТИЧНО СПРАВЕДЛИВАЯ. Когда критикуют ваши привычки, характер или высказывают свое мнение (он имеет право так думать). Например: «Вечно вы опаздываете (спорите, говорите глупости и так далее)» или «Любите вы подшучивать над другими (поспать, посплетничать и так далее)», или «Вы плохо себя ведете (одета, говорите, пишете и т.д.)».

Критик не обзывается, а указывает на определенный ваш недостаток, но все-таки слишком обобщает область критики. Полностью признать такое замечание нельзя, но справедливая часть в нем есть (хотя бы его право так думать).

Способ достойного реагирования на данный тип критики — признать только справедливую часть критики, а на остальное не реагировать. Начать ответ обязательно с «да», чтобы успокоить собеседника, расположить его к себе и продемонстрировать свою готовность к взаимопониманию.

Например, вам сказали: - Вечно вы опаздываете.

Достойный ответ: - Да, сегодня я опоздал.

Или:

- Вы всегда ошибаетесь в правописании.

-Да, в этом отчете у менядвеорфографические ошибки.

Можно также на критику типа «У вас плохие манеры» или «Вы плохо одеты» отвечать:

- Да, не всем нравятся мои манеры - или:

- Да, так может показаться.

ТРЕТИЙ тип критики - ПОЛНОСТЬЮ СПРАВЕДЛИВАЯ. Это конкретная критика. Вам указывают на ваши слова или поступок, то есть говорят, что вы что-то неправильно сказали или сделали. Сразу признайте, начните опять с «да»:

- Да, вы правы - или:

- Да, это так, я сожалею об этом.

Если применили все три типа критики одновременно, например: «Вы плохой работник. Вам ничего нельзя поручить. Вечно вы опаздываете. Сегодня опоздали на 20 минут. Так нельзя относиться к делу», то также необходимо согласиться с тем, что полностью справедливо, а на остальное не реагировать. В приведенном примере наилучший ответ такой: «Да, я сегодня опоздал».

Два правила, которые следует соблюдать при любом способе ответа на любой тип критики.

**1) Спокойствие.** Тон голоса при ответе на критику должен быть спокойным, доброжелательным и заинтересованным. Ехидный, агрессивный или раздраженный тон может все испортить.

**2) Считай слова.** Ответ должен быть предельно кратким. Примерно 5 слов и ни одного лишнего, иначе только подольете масла в огонь. Не следует говорить: «Да... но», так как «но» означает «нет» и вызывает очередную волну критики. И краткость нужна именно для того, чтобы не дать критику нового повода для замечаний, чтобы он не мог «зацепиться» за ваши же слова.

1. **Отказ в деловой беседе: техники вежливого отказа, сфера их применения**

Даже при самом безукоризненном обслуживании клиентов возникают ситуации, когда посетителю приходится отказать. В определенных случаях отказ необходим, поскольку требования или просьбы клиентов превышают законные возможности организации.Но неправильно сделанный отказ может спровоцировать жалобы и конфликты, стать причиной испорченного настроения и клиента (посетителя), и работника фирмы. Избежать этого можно, если следовать сложившимся в культуре делового общения правилам и принципам отказа.

Рассмотрим три техники отказа.

## Прямой отказ

Прежде всего**,** отказ должен быть юридически обоснован. Иначе в глазах клиента он будет выглядеть неубедительным и незаконным. Ссылка на инструкции, правила, правовые нормы является весомым аргументом при отказе. Однако невозможно все тонкости отношений в деловой сфере отрегулировать законами и служебными инструкциями. Иногда может быть уместна ссылка, скажем, на традиции фирмы типа «у нас это не принято».

В любом случае объяснение причины отказа - одно из требований делового этикета, важный психологический прием и необходимое условие сохранения добрых отношений с посетителем, своего рода «профилактическое средство» от всевозможных неприятностей.

Этому может способствовать также принцип психологической и эмоциональной поддержки при отказе. Такие этикетные формулы, как: «я вас понимаю», «я вам сочувствую», «мне жаль, что так получилось», «я огорчен, что не могу пойти вам навстречу» и др., позволят не выглядеть в глазах посетителей черствым и бессердечным. Особенно нуждаются в эмоциональном сопереживании инвалиды, люди пожилые, перенесшие психическую травму. Понимая проблемы клиентов и посетителей, сотрудник организации в свою очередь получает моральное право на их снисходительность в случае собственной ошибки.

В русском языке достаточно выражений, с помощью которых можно сделать отказ вежливым и смягчить его категоричность: «к сожалению, я не могу», «я бы с удовольствием, но...», «боюсь, что не смогу вам помочь» и др. Но просто «нельзя», «не положено», «и не подумаю» прозвучат грубо и неуважительно.

## Косвенный отказ

Обеспечить вежливость можно, используя технику «косвенного отказа». В этикетной культуре многих народов она получила самое широкое распространение. Так, английский этикет в ситуации отказа не признает слишком категоричных, прямолинейных форм. И средствами английского языка сложно передать такие хорошо нам знакомые негативные восклицания, как: «это абсолютно исключено», «хоть убей, не могу», «нет и еще раз нет», «наотрез отказываюсь», «ни за какие деньги» и т. д.

Но особенно изощренным в технике косвенного отказа является японский этикет. Известный журналист и публицист Всеволод Овчинников пишет об этом в книге «Ветка сакуры»: «В разговорах люди всячески избегают слов «нет», «не могу», «не знаю», словно это какие-то ругательства, нечто такое, что никак нельзя сказать прямо, а только иносказательно и обиняком.

Даже отказываясь от второй чашки чая, гость вместо «нет, спасибо» употребляет выражение, дословно означающее «мне уже и так прекрасно».

Если токийский знакомый говорит: «Прежде чем ответить на ваш вопрос, я должен посоветоваться с женой», не нужно думать, что перед вами поборник женского равноправия. Это лишь один из множества способов не говорить человеку «нет».

Западный специалист в области сбыта продукции Элмер Виллер, автор книги «Как подать себя другим» также отмечает: «Умейте тактично отказать в чем-либо. У вас попросили денег взаймы, не говорите, что у вас нет, что вы не можете дать. Скажите лучше: «Я бы с удовольствием дал, если бы были». Не допускайте конфликта между вами и другим человеком. Скажите, что вы с ним согласны, но третья сторона, обычно безличная, мешает пойти ему навстречу».

## Перманентный отказ

Иногда приходится иметь дело с людьми, которые, добиваясь своего, буквально идут напролом. Они шантажируют, угрожают жалобами.

В таких случаях вежливость должна сочетаться с твердостью и принципиальностью. Зарвавшегося посетителя можно поставить на место с помощью корректности - строгой, официальной, подчеркнутой вежливости. При этом никто не обвинит нас в том, что мы переступили границы приличий.

Есть и такой тип посетителя, который прекрасно понимает, что отказывают ему обоснованно. Тем не менее, пытаясь добиться желаемого, он использует различные хитрости, лесть, комплименты. Он взывает к сочувствию, человечности, клянется, что от выполнения просьбы зависит его судьба, бизнес, карьера и даже сама жизнь. В таких случаях можно использовать технику «перманентного отказа». Мы однозначно, четко и лаконично формулируем то, чего сделать не можем. Не позволяем увести себя в сторону, не поддерживаем побочных тем. Мы разделяем мотивацию другой стороны, соглашаемся со всем, что говорит наш собеседник. И только в одном продолжаем вести свою линию - вразумительно и ясно говорим, что не можем пойти ему навстречу.

Хорошо, если обстоятельства позволят нам частично удовлетворить просьбу посетителя, предложить взамен какую-либо другую услугу или выполнить просьбу позже. Иногда такой перенос сам по себе решает проблему.

**4. Психологические приемы расположения к себе собеседника**

Во время общения с партнером на наши органы чувств, поступает огромное количество сигналов. Но не все они осознаются. Например, вы беседуете с человеком, но не можете, закрыв глаза, назвать цвет его галстука. Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не был зафиксирован, может и исчезнуть для вас бесследно, а может и не исчезнуть. Все зависит от того, насколько этот сигнал значим для данной личности, несет ли он в себе достаточный эмоциональный заряд для нее. Минуя сознание, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения.

Если в процессе общения послать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточное эмоциональное значение, во-вторых, чтобы это значение было для него позитивным, а в-третьих, чтобы партнер не осознавал этот сигнал, то возникает такой эффект: партнер по общению будет утверждать, что «чем-то это общение было приятным», «что-то в нем есть располагающее». Если же повторить это не один раз, то у партнера будет вырабатываться достаточно стойкое эмоционально-позитивное отношение. Расположив таким образом к себе человека, можно с большей вероятностью добиться принятия им своей позиции, его внутреннего согласия с ней.

С помощью этих приемов нельзя никого и ни в чем убедить и ничего никому доказать, а можно лишь расположить к себе собеседника.

**Прием «имя собственное».**

Он основан на произнесении вслух имени (или имени-отчества) человека, с которым вы разговариваете. И это не только вежливость. Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. Тому есть несколько причин:

 1. Имя, присвоенное данной личности, сопровождает его от первых дней жизни и до последних. Имя и личность неразделимы.

 2. Когда к человеку обращаются, не называя его по имени, — это «обезличенное» обращение. В этом случае говорящего интересует человек не как личность, а лишь как носитель определенных служебных функций. Когда же к человеку обращаются и при этом произносят его имя (а имя — символ личности), то вольно или невольно, показывают внимание к его личности.

3. Каждый человек претендует на то, что он личность. Когда же эти претензии не удовлетворены, когда кто-то ущемляет нас как личность, мы это чувствуем.

4. Если человек получает подтверждение, что он личность, то это не может не вызвать у него чувства удовлетворения.

5. Чувство удовлетворения всегда сопровождается положительными эмоциями, которые необязательно осознаются человеком.

6. Человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

7. Если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он невольно притягивает к себе, располагает.

Встречаясь утром со своими коллегами или подчиненными и приветствуя их, прибавив к фразе «доброе утро» (психологически более приятной, чем слово «здравствуйте») имя-отчество каждого из них, можно вызвать к себе пусть не ярко выраженные, не осознаваемые, но положительные эмоции. Беседуя с человеком, время от времени следует обращаться к нему по имени-отчеству. Необходимо использовать этот прием не от случая к случаю, а постоянно, располагая к себе собеседника заранее, а не тогда, когда вам от него что-то нужно.

**Прием «зеркало отношения».**

В арсенале данного приема есть два инструмента — улыбка и комплементы.

Легкая улыбка невольно притягивают людей, поскольку:

1. Большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не врагам.

2. Если при общении с нами у человека доброе и приятное выражение лица, мягкая приветливая улыбка, то, скорее всего, это сигнал: «Я — ваш друг».

3. Друг в прямом смысле этого слова — это единомышленник в каких-то значимых для нас вопросах.

4. Одной из ведущих потребностей человека является потребность в безопасности, в защищенности. Именно друг повышает эту защищенность, т.е. удовлетворяет одну из наших важнейших потребностей.

5. Положительные эмоции вызывают у человека чувство удовлетворения.

6. Человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

7. Если некто вызывает положительные, эмоции, то он вольно или невольно формирует аттракцию.

Следует заметить, что эффект указанного механизма не зависит от того, желает или не желает ваш партнер иметь эти положительные эмоции. Важно то, кто будет использовать этот прием.

Комплименты — это слова, содержащие небольшое преувеличение достоинств, которые желает видеть в себе собеседник. В этом смысле мы и рассмотрим комплимент как один из приемов формирования аттракции в деловых отношениях.

Разумеется, каждому из нас приятно слышать комплименты в свой адрес. При этом мы осознаем, что сказанное — пусть и небольшое, но все же преувеличение.

Если человеку часто, повторять: «Вы же умница» или «Вы же великолепно с этим справляетесь», хотя на самом деле это не совсем так, то через некоторое время он действительно поверит в свои способности и будет стремиться реализовать имеющийся потенциал.

В эффекте внушения происходит как бы заочное удовлетворение мечты, желания, потребности человека в совершенствовании какой-то своей черты. Фактически потребность при этом не будет полностью удовлетворяться, но реальным будет ощущение ее удовлетворения, появление на этой почве положительных эмоций.

Комплимент отличается от лести именно тем, что содержит небольшое преувеличение. Льстец сильно преувеличивает достоинства собеседника.

Комплимент должен быть кратким, содержать одну-две мысли, не должен содержать поучений. Необходимо избегать двусмысленных оборотов. Комплименты нужно говорить как можно чаще. Именно практикой достигается легкость и непринужденность в комплименте, что делает его естественным и неотразимым. Комплимент начинается с желания его сказать. Найдите, что вам лично нравится в собеседнике, что бы вы хотели позаимствовать у него.

**Прием «терпеливый слушатель».**

Для того чтобы терпеливо и внимательно выслушивать собеседника, нужно немалое время, т.к. не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Кроме того, нам приходится выслушивать высказывания, которые не относятся к делу. Если вы все-таки выслушаете подчиненного, то он удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции, связав это помимо своей воли с вами. Поскольку источником этих положительных эмоций явились именно вы, то они и будут вам «возвращены» в виде небольшого усиления симпатии к вам.

**Прием «личная жизнь».**

У каждого человека наряду со служебными интересами имеются и личные интересы, увлечения и личная жизнь. В эмпирических наблюдениях было замечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

**5. Методы убеждения собеседника**

**1) Метод сильных аргументов**

# Сильные аргументы не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это прежде всего:

— точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;

— законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;

— экспериментально проверенные выводы;

— заключения экспертов;

— цитаты из публичных заявлений, книг признанных в данной сфере авторитетов;

— показания свидетелей и очевидцев событий;

— статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

**2) Метод Сократа**

Это правило существует 2400 лет. Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». Дело в том, что, когда человек говорит слово «да», в его кровь поступают эндорфины («гормоны удовольствия»), а, получив две порции «гормонов удовольствия», собеседник настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет».

**3) Метод имиджа**

Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Высокое должностное или социальное положение, компетентность, авторитетность, поддержка коллектива повышают статус человека и степень убедительности его аргументов.

**4) Метод привлечения посредников**

Привлечение, например, в споре дополнительного собеседника, имеющего одинаковое или схожее с вашим мнение обеспечивает психологическое «численное преимущество» в деловой беседе.

**5) Метод «разложения вопроса по полочкам»**

Перечисляется, что собеседник теряет, оставаясь при своем мнении, и что приобретает, если примет другую точку зрения.

**Тема 4. Деловые переговоры: организация, ведение, оценка результатов**

1. **Разработка плана переговоров.**
2. **Выбор стратегии деловых переговоров.**
3. **Тактика переговоров.**
4. **Приемы, применяемые на деловых переговорах, и методы противодействия им.**
5. **Национальные особенности стиля переговоров.**
6. **Разработка плана переговоров**

Важным элементом подготовки к переговорам является разработка плана действий. Он должен быть прост, конкретен и вместе с тем гибок. План должен быть достаточно прост, чтобы переговорщик постоянно держал его в голове и мог руководствоваться им в напряженном процессе переговоров.

Вместе с тем план должен быть достаточно конкретным и гибким, что позволяет переговорщику, выясняя мнение другой стороны относительно основных положений, вносить в него необходимые изменения.

В таком абстрактном виде составление плана может показаться делом простым. Однако опыт свидетельствует об обратном. Разрабатывая план, переговорщик занят поиском все новой информации, он знакомится с большим количеством различных бумаг, поддерживает отношения с коллегами, которые связаны с переговорами, и т. д.

Первый этап составления плана состоит в определении наиболее общих положений, главных идей позиции на предстоящих переговорах. Необходимо, прежде всего, определить область переговоров и выяснить свои интересы. Целесообразно набросать это на бумаге. Начинать лучше всего с ответов на вопросы, касающиеся другой стороны: чем она занимается, каково ее положение, где находится, что вы знаете о ее руководителях, чего она ожидает от переговоров и что необходимо узнать о ней дополнительно. Такой анализ позволяет активизировать мыслительный процесс, обстоятельно продумать основные идеи.

Следующий этап — подготовка тезисов. В самой общей форме определяется результат, который вы рассчитываете получить в итоге переговоров. Пример: «Компания «Интеройл». Установить хорошие деловые отношения, выяснить их возможности, установить оптимальную цену на поставляемую продукцию».

Такие тезисы должны быть предельно простыми и краткими, не более 20 слов, с тем, чтобы в ходе переговоров они всегда были в уме. Если не удается ограничить тезис этим объемом, значит, необходим дополнительный анализ и конкретизация целей.

Следующий этап — разработка плана ведения переговоров и программного заявления в начале переговоров. План должен быть предельно краток, с тем, чтобы в ходе переговоров он всегда был перед вами и мог быть охвачен одним взглядом. В этих целях удобно использовать ключевые слова.

В плане должны быть определены следующие основные положения:

а) общая платформа переговоров, определенная с учетом ваших потребностей и желаний;

б) основные цели;

в) сильные и слабые стороны вашей организации на данных переговорах;

г) аналогичная оценка сильных и слабых сторон платформы контрагента, а также позиции, которую он, вероятно, займет. К плану следует приложить досье со всей необходимой для переговоров информацией.

Целесообразно определить вопросы, по которым возможно достижение согласия с самого начала, и те, в отношении которых ваши позиции расходятся. Это даст возможность установить имеющуюся общность интересов, что поможет облегчить преодоление расхождений.

1. **Выбор стратегии деловых переговоров**

# Стратегия сотрудничества

Основным видом стратегии является стратегия сотрудничества, нацеленная на то, чтобы путем взаимодействия получить оптимальные для обеих сторон результаты. Не менее важно и то, что стратегия сотрудничества дает участникам возможность не только разделить имеющееся, но и существенно его увеличить. Только на взаимной основе могут строиться надежные деловые отношения, а достигнутые соглашения — последовательно проводиться в жизнь.

Руководители крупных корпораций не раз заявляли, что к партнеру следует относиться даже лучше, чем к себе. Президент корпорации «Юнайтед текнолоджи» К. Крапек говорит, что у его корпорации «есть золотое правило: к своему партнеру нужно относиться лучше, чем ты относишься к самому себе. И если этого правила придерживаются оба партнера, то лучшей основы для удачного сотрудничества не найти». Нельзя не обратить внимание на последнее положение. Действительно, высокий уровень внимания к интересам партнера возможен лишь на условиях взаимности.

В качестве общего принципа все это правильно. Однако жизнь вносит в применение принципа существенное разнообразие. Поэтому важно разобраться с пониманием взаимной выгоды, взаимного выигрыша.

Уважение интересов другой стороны необходимо демонстрировать с самого начала. Если она убедится, что переговоры для нее не имеют перспективы, то она просто покинет их. Теряют обе стороны. При этом следует учитывать, что ваш выигрыш вовсе не означает проигрыш другой стороны. Следует добиваться своей основной цели и уступить партнеру то, что ей не противоречит.

Опыт свидетельствует, что нет необходимости стремиться к полной победе. Можно удовлетвориться частичным успехом на данных переговорах и создать благоприятные условия для последующих. Можно добиться решения вопроса, который для вас особенно остро стоит в данное время, оставив менее острые вопросы для будущих переговоров. Поэтапное продвижение к цели не худшая стратегия. Более того, бывает ситуация, когда во имя будущего стоит согласиться с не очень выгодным вариантом, разумеется, если при этом не затрагиваются ваши коренные интересы.

Партнерские отношения требуют умения смотреть в будущее, определять перспективу взаимодействия. При разработке стратегии, нацеленной на достижение соглашения о партнерстве, необходимо тщательно проанализировать его плюсы и минусы. При всех его положительных чертах оно может оказаться менее выгодным, чем серия отдельных краткосрочных сделок.

Таким образом, отношения партнерства могут дать обеим сторонам значительные преимущества. Вместе с тем, учитывая длительность и сложность отношений, требуется особое мастерство в переговорах, с тем, чтобы все многочисленные детали отвечали вашим интересам. Поэтому на такие переговоры стороны выставляют свои лучшие команды. В целом все требования относительно ведения переговоров сохраняют свое значение. Но каждый фактор вашего умения вести переговоры получает дополнительное значение, учитывая долгосрочность и важность соглашения.

К числу особенностей партнерских переговоров можно отнести следующее:

а) предельная ограниченность возможности применения трюков, хитростей;

б) более высокий уровень открытости и порядочности;

в) искренность стремления делать дело, добиваться взаимно выгодных результатов;

г) более высокий уровень переговорщиков.

# Стратегия борьбы

Элементы борьбы присущи любой стратегии. В данном случае имеется в виду стратегия, которая целиком сосредоточена на борьбе как средстве достижения цели. В таких переговорах ставка делается на полную победу над другой стороной. О том, что это не лучшая стратегия, свидетельствует все предыдущее изложение, не говоря уже об опыте деловых переговоров. Тем не менее, есть смысл подчеркнуть отрицательные моменты такого рода стратегии.

Она несовместима с основными принципами переговоров, с самого начала устраняет возможность добросовестного взаимодействия сторон; лишает возможности развития взаимно выгодных отношений в будущем; провоцирует другую сторону не только к сопротивлению, но и к ответному нападению, в результате чего зачинщик может в конечном счете проиграть; навязав другой стороне соглашение, едва ли можно рассчитывать, что она станет его добросовестно выполнять. Все это настолько существенно, что опытные переговорщики даже при самом благоприятном для них соотношении сил предпочитают избегать ее.

Тем не менее, с подобной стратегией приходится сталкиваться. Она, например, используется в случаях, когда речь идет об отдельной сделке и стороны не заинтересованы в дальнейших отношениях. Другой случай - одна из сторон занимает абсолютно доминирующую позицию и не очень заинтересована в достижении соглашения с данным партнером. Например, крупная корпорация, имеющая широкую возможность приобрести тот же товар у конкурирующих поставщиков. В таких случаях речь вообще идет о заключении сделки в соответствии с предъявленным ультиматумом.

Стратегия борьбы основана на доминировании. Она исходит из того, что цель переговоров — победа, а главный инструмент достижения цели — сила. Все это определяет характер тактических приемов и поведение переговорщика. Он целиком сосредоточен на скорейшем решении вопросов существа и не придает значения тому, как его действия воспринимаются другими. Своей тактикой и поведением он добивается упрочения позиции силы. В этих целях используются разнообразные приемы, характеризующиеся следующим:

• постоянным стремлением к победе в каждом вопросе и на каждом этапе переговоров;

• использованием силовых приемов, например навязыванием высоких темпов переговоров и подлежащих обсуждению вопросов и вместе с тем неготовностью к уступкам.

Для противостояния подобным действиям целесообразно иметь в виду ряд положений. В таких случаях утрачивает свое значение начальная фаза переговоров; нет возможности создать благоприятную атмосферу, согласовать план работы, выяснить взаимные интересы.

Главное состоит, пожалуй, в том, чтобы с самого начала воспрепятствовать развитию борьбы. В этих целях можно использовать такиеметоды:

а) отвергнуть задаваемые при открытии вопросы;

б) постараться поддержать первый период, когда налаживается общение;

в) не отвечать на вопросы, имеющие целью понять ваши возможности;

г) не допустить утверждения лидирующей роли другой стороны, прежде всего в начальный период.

Нельзя поддаваться давлению. Информация предоставляется лишь взамен сравнимых по значению сведений, всякая даже минимальная уступка должна компенсироваться сравнительно равноценной. В случае вспышки гнева лучшее средство перерыв. Даже если эта вспышка вызвана искусственно, она препятствует восприятию сказанного другой стороной.

При всех условиях необходимо сохранять спокойствие. Это дает возможность более трезво оценивать ситуацию и, кроме того, охлаждает пыл другой стороны, препятствует ее стремлению ожесточить дискуссию. Дело это не простое. Такого рода переговорщики не останавливаются перед тем, чтобы затронуть и личные моменты, воздействовать на вас как на личность, например, повышая голос, демонстрируя снисходительное отношение и т. п. В крайних случаях покидают переговоры, с тем, чтобы дать другой стороне возможность остыть и оценить созданную ими ситуацию.

**3. Тактика переговоров**

# В рамках тактики переговоров выделяют горизонтальный и вертикальный подходы к переговорам, а также подходы к урегулированию противоречий в позициях сторон.

При горизонтальном подходе обсуждение идет широким фронтом, добиваются некоторого прогресса по всем вопросам, затем возвращаются к ним вновь для дальнейшего продвижения и опять-таки по всем вопросам.

Вертикальная тактика характеризуется не широтой, а глубиной подхода. Начинают с одного вопроса и основательно его обсуждают. Затем переходят к обсуждению таким же образом следующего вопроса и т. д.

В ходе переговоров обнаруживаются расхождения, противоречия в позициях сторон. Различают два подхода к их урегулированию. При одном та или иная сторона берет на себя инициативу, играет роль лидера, а другая следует за ней, например, одна сторона излагает свою позицию, а другая сосредоточивает внимание на ее критическом анализе.

При втором подходе стороны действуют параллельно. Одна сторона излагает свою позицию, другая — выясняет интересующие ее детали и убеждается в том, что она правильно понимает изложенную позицию. После этого вторая сторона представляет собственную позицию, при этом не высказывает мнения о позиции первой стороны.

Выбор того или иного подхода зависит от конкретных условий и при определенных обстоятельствах может иметь существенное значение. Лидерство ведет к спорам по каждому вопросу. Параллельный подход дает возможность познать позиции друг друга и сконцентрировать внимание на совместном решении подлежащих урегулированию вопросов.

1. **Приемы, применяемые на деловых переговорах, и методы противодействия им.**

**Прием «вне протокола».**

Партнер предлагает обсудить отдельные вопросы «вне протокола». Цель — получить больше информации. Метод противодействия — если есть целесообразность, то можно принять предложение, но это обязывает раскрывать дополнительную информацию.

**Прием «снежный ком».**

Перед началом переговоров партнер предоставляет большое количество материала, который нужно изучить за короткое время. Цель — создать ситуацию, при которой партнер может упустить из виду какие-то важные вопросы. Метод противодействия — попросить партнера рассортировать материал по степени важности, с помощью наводящих вопросов уточнив интересующие детали.

**Прием «мое окончательное предложение».**

На определенном этапе переговорного процесса партнер говорит: «И это мое окончательное предложение». Цель — «зафиксировать» этой фразой предыдущие договоренности, которые его устраивают. Метод противодействия — если эти договоренности устраивают и вас, то переговоры можно заканчивать, если нет, то переговоры продолжаются до выяснения всех интересующих вопросов.

**Прием «добрый и злой».**

В команде партнеров-переговорщиков один играет роль «злого» (угрозы, обвинения, агрессивное поведение), другой — «доброго» (спокойствие, доброжелательность, конструктивизм). Цель — сыграть на контрасте. Метод противодействия — даже если удастся дальше вести переговоры без участия «злого» (предложив усеченный состав участников), следует быть осторожным и не допускать разглашения конфиденциальной информации.

**Прием «абсурдное начало».**

Партнер начинает переговоры с высказывания совершенно абсурдных тезисов. Цель — перевести инициативу на противоположную сторону, что партнер первым начал «раскрывать свои карты». Метод противодействия — взамен «абсурдного начала» выдать сведения общего информативного характера, тем самым показав осознанное желание вести переговоры в более конструктивном русле.

# 5. Национальные особенности стиля переговоров

Хотя в последнее время отмечается тенденция к интернационализации и стандартизации стиля и процедуры международных деловых переговоров, особенности национальной культуры все еще сказываются на поведении переговорщиков. Поэтому целесообразно хотя бы предельно кратко остановиться на особенностях национальных стилей.

**США.** Американский стиль становится все более влиятельным. Именно ему посвящена большая часть мировой литературы, им стремятся овладеть представители иной национальности. Особое значение придается личным качествам. Переговорщик должен быть высоко профессиональным и, кроме того, способным создать атмосферу искренности и теплоты. Он склонен открыто выражать свои чувства и активно участвовать в неофициальных встречах. Переговоры начинает уверенно, добивается утверждения своей точки зрения.

Американцы стремятся как можно быстрее перейти к обсуждению вопросов по существу. При этом они исходят из того, что другие участники должны играть по тем же правилам. Проявляют уважение к достойным соперникам, но и активно воспользуется слабостями другой стороны. Склонны к стилю, нацеленному на получение односторонней выгоды, и в общем ожидают того же от партнера. Американцы широко используют «пакетные» сделки, при которых решается проблема в комплексе путем взаимных уступок.

**Великобритания.** Интересно, что ближайшие родственники американцев англичане существенно отличаются от них по стилю. Обычно им приписывают такие черты: а) любители, в отличие от американских профессионалов; б) зачастую не придают должного значения предварительной подготовке; в) мягкие в обращении, приятные в общении; г) гибкие и охотно откликаются на новые инициативы.

**Германия.** Немцы придают особое значение тщательности подготовки, и в этом им, пожалуй, нет равных. Они точно определяют параметры желаемой сделки, вопросы, которые подлежат обсуждению, и т. д. Во время переговоров вопросы ставят решительно и хорошо обосновывают. Склонностью к компромиссу не отличаются. Опыт свидетельствует, что этот стиль, взятый на вооружение квалифицированным переговорщиком, оказывается весьма эффективным.

**Франция.** За французскими переговорщиками обычно признают такие качества, как твердость и формализм. Они предпочитают четко оформлять каждый этап на пути к соглашению.

Упрямы, не склонны к компромиссам, нередко говорят «нет». Особо следует отметить упорное стремление к ведению переговоров на французском языке. Предложение, например, английского языка вызывает самую негативную реакцию.

**Средний Восток.** Большое внимание уделяется гостеприимству, внешним проявлениям почтения. Времени не придается существенного значения. Очень важно доверие, не заслужив которого нельзя рассчитывать на успех.

Особое значение имеет начальная фаза переговоров, включая неофициальное общение. В этот период создается атмосфера, которая в значительной мере определяет ход и исход последующих переговоров. Зачастую в ходе такого общения определяются основные параметры сделки, которые быстро оформляются в заключительной фазе официальных переговоров.

Опыт показывает, что недостаточно опытные иностранцы нередко не сознают значение отмеченной фазы и получают неутешительные результаты. Поэтому следует учитывать особенности рассматриваемого стиля, приспособиться к нему и уметь его использовать в своих интересах. В частности, приходится смириться с тем, что переговоры потребуют значительного времени. Следует научиться направлять обсуждение в рациональное русло, сосредоточивать внимание на конкретных вопросах.

Нельзя в связи с этим не заметить и определенных перемен. Рост значения арабской нефти, направляемой в основном на Запад, привел к утверждению современного стиля, преимущественно американского.

**Индия.** Индийцы предпочитают переговоры в стиле базарного торга и очень ценят соответствующий ритуал.

**Китай.** Китайцы придают особое значение «сохранению лица». Другая сторона должна быть представлена должностным лицом соответствующего уровня. Особое внимание к церемониалу. Уважительное отношение к обещаниям, сделанным даже в неофициальной обстановке, и ожидание того же от другой стороны. Даже случайная бестактность с вашей стороны может иметь серьезные последствия. Окончательный результат должен быть таким, который позволил бы «сохранить лицо», а еще лучше повысить авторитет. Другая характерная черта — привлечение к переговорам большого числа специалистов, экспертов. Обычно команды довольно многочисленны.

**Тема 5. Современные тенденции организации и проведения деловых совещаний**

1. **Сущность и виды деловых совещаний.**
2. **Преимущества и недостатки деловых совещаний.**
3. **Организация и проведение делового совещания.**
4. **Роль председателя (ведущего) делового совещания.**
5. **Правила поведения на совещании.**
6. **Сущность и виды деловых совещаний**

Деловое совещание — собрание заинтересованных лиц с целью обсуждения заранее определенных вопросов, обмена информацией, либо выработки совместного решения по конкретным проблемам.

Рассмотрим типологию деловых совещаний, в рамках которой выделяют следующие классификации совещаний: по назначению, по сфере применения, по тематике, по стилю проведения.

По назначению выделяют следующие виды совещаний.

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

*Совещание с целью принятия решения.* Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме.

*Творческое совещание.* Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

Существует и ряд других классификаций совещаний, в том числе **по сфере применения**:

в науке — конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов;

в политике — съезды партий, пленумы, митинги.

**По тематике** различают совещания технические, кадровые, административные, финансовые.

**По стилю проведения** выделяют совещания диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные и свободные.

*На диктаторском совещании* руководитель обычно сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей организации. Дискуссии не проводятся. Участники только задают вопросы.

*Автократическое совещание —* разновидность диктаторского. Руководитель задает поочередно вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения относительно позиций других участников.

*Сегрегативное совещание* (сегрегация — от лат. «отделение», «удаление») состоит из доклада руководителя или назначенного им лица. Участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего.

 *Дискуссионное совещание* имеет демократический характер. Происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем или принимается руководителем без голосования, с учетом высказанных мнений и предложений.

*Свободное совещание* проводятсябез четко сформулированной повестки дня.

**2. Преимущества и недостатки деловых совещаний**

Совещание как форма принятия коллективного решения имеет положительные стороны и недостатки. **Преимущества совещания:**

• Совещание позволяет добиться согласованного решения принципиальной проблемы, получить одобрение тех или иных действий;

• Принятие коллективного решения значительно уменьшает риск формулирования неправильного или ошибочного решения.

• Позволяет проинструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения предстоящей работы.

• Коллективное решение учитывает различные точки зрения и позиции, имеющиеся среди сотрудников.

**Недостатки совещания таковы.**

• На совещании появляется реальная опасность «заговорить» решение.

• Решение, принятое на совещании, часто ориентировано на поддержание функционирования фирмы и редко направлено на принципиальное изменение ее деятельности и развитие.

• Требуют значительных затрат времени и средств;

• Отвлекают от текущих дел множество специалистов, но не всегда обусловлены производственной необходимостью.

**3. Организация и проведение делового совещания**

* Для начала необходимо определиться: нужно ли вообще проводить совещание. Может быть, самые важные решения могут принять 2-3 высших руководителя. Выносить на обсуждение нужно только те вопросы, которые не удается решить в рабочем порядке.
* Когда действительно нужно проводить совещания? Когда необходимо довести до сведения всех сотрудников какие-то изменения в общей политике и стратегии организации. Когда разработан некий план работы, где задействованы все члены коллектива. Когда профессионализма или компетенции отдельных лиц оказалось недостаточно для решения той или иной задачи и необходимо объединить усилия всего коллектива, чтобы выработать правильное решение.
* До совещания необходимо четко обозначить повестку дня, запрограммировать жесткий регламент для выступающих, растиражировать эту информацию на листах и раздать их сотрудникам. Например, как обычно поступал бывший генеральный управляющий отделения «Шевроле» фирмы «Дженерал Моторс»: «Что касается крупных проблем, то я довел до общего сведения, что никто не должен являться ко мне для их обсуждения, досконально не изучив их предварительно и не подготовив конкретные предложения о способе их решения. «Будем обсуждать не сами проблемы, а меры по их разрешению..». В результате я получил возможность распознавать по-настоящему талантливых людей по их особенности анализировать проблемы и находить оптимальные способы их решения».
* Повестка совещания должна включать в себя следующую информацию:

1) цель совещания. Цель совещания — это описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы (возможные варианты целей: предварительный обмен мнениями, подготовка рекомендаций для принятия решения, принятие решения по вопросу и пр.)

2) тема совещания. Тема совещания — это предмет обсуждения. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Тема должна быть сформулирована так, чтобы заинтересовать каждого участника совещания. Каждый должен знать, что он вносит свой вклад в решение общей задачи. Темы становятся интересными, когда они сформулированы конкретно.

 3) перечень обсуждаемых вопросов. Здесь необходимо соблюдать золотую середину. С одной стороны, количество обсуждаемых вопросов должно быть небольшим, чтобы они были всецело рассмотрены (сложные, комплексные вопросы), с другой стороны, считается, что лучше решить за одно заседание больше вопросов (особенно не слишком значимых) — люди меньше «льют воду».

4) время начала и окончания совещания. Лучше, если время совещаний определено распорядком, установленным в организации (отделе). Внеплановые совещания выбивают из ритма, снижают культуру делового общения, лишают руководителя возможности планировать свое рабочее время и распоряжаться им, срывая запланированные встречи и дела.

Чтобы не сбивать сотрудников с рабочего ритма, целесообразно устраивать совещания в конце рабочего дня иливовторой его половине.

Длительность совещания не должна превышать полутора часов (после полутора-двух часов непрерывной работы большинству участников по чисто физиологическим причинам становится безразлично, как решится вопрос).

5) место, где оно будет проходить. Создание комфорта в помещении: подбор помещения в соответствии с числом участников, пространственное расположение участников (желательно в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия), необходимое освещение, проветриваемость помещения, обеспечение возможности записать необходимую информацию.

6) фамилии докладчиков, содокладчиков, ответственных за подготовку вопросов.

Необходимо заранее определить круг первых ораторов, которые выступят с готовыми предложениями или поделятся своими соображениями по решению проблемы.

Оптимальное количество участников совещания — от 7 до 15 человек. Если присутствует более 20-25 человек, возникает опасность массовости и «стихии» коллективных инстинктов (бунта, агрессии или излишней пассивности большинства участников).

В качестве основного докладчика должен выступать авторитетный в коллективе человек, обладающий такими личными качествами, как уравновешенность, спокойствие, доброжелательность, обаяние, способность «погасить» возникающие при обсуждении непродуктивные споры. Кроме того, он должен хорошо разбираться в вопросах, которые он предлагает на обсуждение, и уметь аргументированно представить их на совещании.

7) время, отведенное на каждый вопрос. Этот параметр повестки дня определяется, исходя из общей продолжительности совещания, количества рассматриваемых вопросов, а также степени важности каждого вопроса.

**4. Роль председателя (ведущего) делового совещания**

Особое значение на деловом совещании имеет председатель (ведущий).

Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «словоохотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы, осуществляя парафразировование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания.

Опытный ведущий знает, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, и соблюдает следующее правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы.

Можно выделить несколько психологических типов участников делового совещания и поделить их на позитивные и негативные. К позитивным ролям можно отнести: генератор идей, информатор, позитивист. К негативным относятся: болтун, всезнайка, молчун, критик.

**Задача ведущего** состоит в том, чтобы максимально использовать позитив и «заблокировать» тех, кто мешает проведению совещания. Как этого добиться?

**Генератору идей** желательно предоставить возможность говорить больше,и он обязательно выдаст какую-то нестандартную идею.

**Информатора** тоже нужно выслушать очень внимательно, поскольку обычно он знает существо проблемы лучше других. Это человек энциклопедических знаний.

**Позитивист** обычно всех уговаривает «жить дружно» и способен разрядить напряженную обстановку на совещании. Ему часто поручается роль председательствующего.

**Болтуну** нужно дать минимум времени на выступление, постоянно задавать ему конкретные вопросы.

**Всезнайке** желательно сделать комплимент, оценить его знания, но при этом призвать его говорить по существу.

**Молчуну** следует задавать общие вопросы: «А что вы думаете по этому поводу?», «А как вы относитесь к этой ситуации?».

**Критика** нужно уметь вовремя «осадить», сказав, например, так: «Критиковать мы все умеем, а давай-ка ты выдай свои конструктивные предложения».

В прениях желательно вначале предоставить возможность выступления сотрудникам низшего звена, затем среднего, и только в конце дать слово руководителям высшего эшелона. Иначе руководители подавят своим авторитетом инициативу мыслящих сотрудников, стоящих на низших ступенях иерархической лестницы.

Иногда совещание полезно перенести на другой день, подождать, когда остынут страсти, и с холодным рассудком снова вернуться к поискам решения проблемы.

Пример: У сената есть также обычай, по которому ничто из предлагающегося в первый день не обсуждается тут же, а переносится на следующее заседание сената, дабы никто не сболтнул необдуманно того, что первым придет ему на язык, в противном случае, позднее, он будет думать более о том, как защитить свое решение, чем о пользе для государства. Он предпочтет скорее подвергнуть опасности благополучие общества, нежели мнение о себе, дабы казалось, что сначала он недостаточно поразмыслил (Томас Мор, «Утопия»)

В конце совещания ведущему следует кратко подвести его итоги, поблагодарить участников за высказанные конструктивные предложения, поставить задачи по реализации принятых решений.

**5. Правила поведения на совещании**

Эффективность делового совещания значительно повыситься, если участники заранее проинструктированы о правилах поведения на совещании.

Кратко их можно свести к следующим положениям:

* Представляйте себя в своих высказываниях. Говорите «я» вместо «мы» или безличной формы. Оборот речи с использованием местоимения «мы» — почти всегда игра в прятки. Говорящий не берет на себя полную ответственность за то, что он говорит.
* Если вы задаете вопрос, скажите, зачем его задаете, что он значит для вас. Вопросы не должны оставлять сомнений в том, почему они задаются. Вопросы-ловушки отравляют обстановку.
* В высказываниях будьте самим собой, не играйте роль, выбранную самостоятельно или ожидаемую от вас другими. Если считаете, что нужно помолчать — помолчите.
* Воздерживайтесь, насколько возможно, от интерпретации чужих мыслей. Выражайте собственную позицию. Старайтесь не делать неоправданных обобщений.
* Говорите не о поступках и мыслях других, а о вашем восприятии этих поступков и мыслей, то есть формулируйте суждения на языке «Я-сообщений», а не «Вы-утверждений». Вместо «Вы вот тут ошиблись» лучше сказать «Мне показалось, что вкралась ошибка...».
* Руководствуйтесь такой установкой на понимание: «Я считаю так, а мой партнер по общению считает иначе. Это хорошо: у нас две разные точки зрения. Надо обсудить обе точки зрения и прийти к третьему варианту, учитывающему достоинства первой и второй позиции».

###### Обобщенные параметры делового совещания

**Организационные условия делового совещания:**

* Оптимальное количество участников совещания — от 7 до 15 человек. Если присутствует более 20-25 человек, возникает опасность массовости и «стихии» коллективных инстинктов (бунта, агрессии или излишней пассивности большинства участников).
* Продолжительность совещания — от 1 часа до 1,5 часа. Совещание, которое длится более 2 часов, непродуктивно. У людей возникает усталость, а в обсуждении появляются повторы или теряется содержание.
* Создание комфорта в помещении: подбор помещения в соответствии с числом участников, пространственное расположение участников (желательно в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия), необходимое освещение, проветриваемость помещения, обеспечение возможности записать необходимую информацию.
* Чтобы не сбивать сотрудников с рабочего ритма, целесообразно устраивать совещания в конце рабочего дня иливовторой его половине.

**Социально-психологические условия делового совещания:**

* В прениях желательно вначале предоставить возможность выступления сотрудникам низшего звена, затем среднего, и только в конце дать слово руководителям высшего эшелона. Иначе руководители подавят своим авторитетом инициативу мыслящих сотрудников, стоящих на низших ступенях иерархической лестницы.
* Иногда совещание полезно перенести на другой день, подождать, когда остынут страсти, и с холодным рассудком снова вернуться к поискам решения проблемы.
* Деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, и соблюдает следующее правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы.

**Тема 6. Установление контакта в практике делового общения**

1. **Подготовка выступления перед аудиторией. Виды внимания аудитории.**
2. **Методы преодоления волнения перед выступлением.**
3. **Принципы построения речи. Правило «рамки», правило «цепи», «эффект края».**
4. **Аргументирование речи. Методы аргументирования.**
5. **Трудности, возникающие при выступлении и методы их преодоления.**
6. **Подготовка выступления перед аудиторией. Виды внимания аудитории**

Удачливый политик или руководитель во многом обязан своим успехам умению выступать перед аудиторией.

К выступлениям необходимо хорошо готовиться. О своих слушателях надо постараться заранее узнать как можно больше. Каково возрастное соотношение слушателей? Каков их социальный статус? И, самое важное, — против кого и чего они настроены? Сколько всего ожидается людей? Каковы их насущные проблемы? Что можно пообещать для решения этих проблем? Сразу надо быть готовым к тому, что сторонники конкурентов могут устроить обструкцию (сбить, «освистать»).

Выступающий должен, прежде всего, завоевать внимание аудитории. В том случае, когда внимание возникает независимо от воли, сознания, говорят о **непроизвольном внимании.** Непроизвольное внимание возникает всякий раз, когда человек сталкивается с чем-то необычным, неожиданным, интересным для него. Например, при выступлении на тему семьи и разделении труда между супругами, оратор цифрами привлек внимание аудитории следующей фразой: «В среднем 11 лет своей жизни женщина проводит на кухне, а 4 вымытых окна - то же самое по затрате энергии, что отработанная шофером смена».

Сосредотачиваясь на каком-либо предмете или процессе сознательно, усилием воли, слушатели организуют **произвольное внимание.**

Если внимание возникло как сознательное, волевое, но затем поддерживается без всяких усилий со стороны слушателей, т.к. они захвачены выступлением, это - проявление **послепроизвольного внимания.** Послепроизвольное внимание не утомляет и может длиться весьма долго (пример - ораторы древности, которых слушали по 5-6 часов).

Интересная речь должна содержать: идеи; факты, статистические данные, результаты исследований; анекдоты; цитаты.

Следует указать конкретные выгоды, которые получат, например. избиратели именно данной местности, или весь коллектив от внедрения предложений выступающего.

Из рекомендуемых обобщенных планов выступлений для делового общения больше всего подходит следующий:

— изложение фактов (краткое освещение ситуации);

— высказывание соображений, вытекающих из них, или конкретных предложений по существу;

— приглашение к сотрудничеству или действиям.

Речь «без бумажки» всегда производит более выгодное и сильное впечатление. Однако такая речь нуждается в репетиции. Она придает выступающему уверенность. При этом надо постараться зрительно представить себе всю обстановку выступления. Провести генеральную репетицию перед зеркалом, отрабатывая жесты. Записать свою речь на магнитофон и проанализировать ее.

1. **Методы преодоления волнения перед выступлением**

Избыточная эмоциональность является одним из основных факторов, мешающих человеку сосредоточиться на выступлении и приводящих к возможным ошибкам во время речи. При этом конкретные эмоции, охватывающие человека, могут быть различны: страх, волнение, раздражение, злость, тревожность и т.п.

Без сомнения, наиболее распространенной эмоцией, испытываемой человеком перед речью, является волнение. Следует отметить, что волнение — это важный мобилизационный атрибут любого выступления. Как только волнение пройдет, вы будете испытывать физический и моральный подъем и выполните задачу лучше, чем, если бы вначале совсем не волновались. Тем не менее, важно научиться управлять своим волнением, чтобы оно не переросло из мобилизационного фактора в деструктивный. Чтобы успокоиться перед выступлением попробуйте, например, съесть шоколадку или улыбнуться своему отражению в зеркале, а если есть такая возможность, то сделать несколько гимнастических упражнений (приседаний, прыжков и т. д.). Многим помогает упражнение «фонарик в голове». Для этого надо представить маленькую светящуюся точку внутри вашего черепа и несколько раз прокрутить ее по периметру головы в одну сторону, а затем в противоположную.

В момент же самого выступления для снятия волнения можно попробовать один из предложенных ниже методов:

1. Четко представить себе, что в зале в первом ряду сидит ваш самый близкий человек (мама, бабушка, муж, жена, друг, сын и т. п.) и вы читаете доклад только для него, а ведь его-то вы не будете стесняться, не так ли? Постоянно представляйте себе его лицо и ободряющую улыбку.

2. Некоторым (особенно — азартным людям) помогает мысленное представление в зале не друга, а самого заклятого врага, назло которому вы не струсите и, не моргнув глазом, прочтете любой доклад на самом высоком уровне.

3. Можно также как можно живее вообразить себя вашим любимым артистом. И это уже не вы, а она или он, ничуть не смущаясь, стоят на сцене и вместо вас читают ваш доклад. Вы просто играете заданную роль.

1. **Принципы построения речи. Правило «рамки», правило «цепи», «эффект края»**

Для работников, осуществляющих профессиональную речевую деятельность, оказывается удобным модульный способ построения речи. Его суть состоит в том, что содержание основной части выступления разбивается на отдельные модули. Каждый модуль посвящен какому-то отдельному вопросу и внутри себя структурирован: в нем есть мини-вступление, основная часть с коротким резюме и фраза для перехода к следующему модулю. Общее количество модулей в основной части не должно превышать 3 – 4.

Модульное построение речи удобно по ряду причин.

1. Длительность выступления легко варьируется путем добавления или выбрасывания модулей.

2. Гибкость выступления обеспечивается перестановкой модулей в произвольном порядке.

3. Легче удержать внимание слушателей, поскольку в начале каждого модуля внимание слушателей повышается.

4. Модульная структура легче запоминается при подготовке к выступлению и наряду с ключевыми словами составляет ее каркас.

5. Демонстрационные материалы легче структурировать.

Чем лучше структурирована ваша речь, тем легче аудитории следовать ходу вашей мысли и, следовательно, удерживать свое внимание на выступлении. Другими словами, жесткий формат выступления не только позволяет выступающему четко помнить последовательность излагаемых позиций, но значительно облегчает восприятие его речи аудиторией. А для этого выступающему надо уметь пользоваться правилом «рамки» и правилом «цепи».

Начиная свое выступление, оратор как вежливый человек сначала обращается к слушателям. Он их поприветствует, представляется сам (если его еще не представили раньше). Все это уже можно считать началом «рамки». Но самое главное в ней — некий эквивалент введения (предисловия) в письменном тексте.

Таким образом, первая часть рамки представляет собой краткую информацию о теме, на которую собирается говорить докладчик, и причину, почему он выбрал именно ее (защита диссертации, участие в конференции, посвященной именно этой теме, просьба оргкомитета осветить этот вопрос, собственный научный или практический интерес, желание поднять животрепещущий вопрос и т. д.)

Далее оратор приступает к изложению своего основного материала и завершает доклад второй частью рамки, которая соответствует заключению (эпилогу) в письменном тексте. Вторая часть рамки — это самое краткое подведение итогов (просто завершающая фраза), прощание со слушателями, выражение благодарности им за терпение (понимание, поддержку и т. п.).

Свой материал вы излагаете отдельными модулями, которые, однако, все вместе должны выглядеть и восприниматься как единый, логичный, связный текст, а не как отдельные куски, мало связанные между собой. Достигается это с помощьюслов или фраз-переходников, которыми чаще всего служат вводные слова или прямые обращения к слушателям. Благодаря этим «переходникам» текст воспринимается как единое целое, выглядит убедительней и логичнее, а обращения к слушателям помогают удержать их внимание и интерес к вашему выступлению. Ниже приводятся примеры некоторых слов и фраз-переходников:

*итак, таким образом, а теперь мы можем перейти к.., понятно, что.., вы, наверное, уже поняли, что..., теперь нам стоит обсудить.., но разве можем мы не сказать о.., но это еще не все, ведь.., кстати, при этом.., само собой разумеется, что надо еще напомнить и о..,* и т. д. Благодаря использованию этих слов, ваше выступление хотя как бы и состоит из отдельных звеньев, но составляет единую цепь, почему этот прием и получил название правило «цепи».

Кроме перечисленных правил, следует отметить также важность использования так называемого «эффекта края», означающего, что самыми важными для восприятия являются начало и конец выступления, так как в силу психических особенностей человека лучше всего запоминается именно то, что происходит в конце и в начале.

1. **Аргументирование речи. Методы аргументирования**

Излагаемые выступающим тезисы должны быть хорошо аргументированы. В этом может помочь метод сильных аргументов (см. тему «**Психологические аспекты проведения деловой беседы»).**

Также используются риторические методы аргументирования.

***1. Фундаментальный метод.*** Суть его — прямое обращение к аудитории, которую вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства.

Существенную роль здесь играют цифровые примеры и статистические данные. Они являются прекрасным фоном для поддержки ваших тезисов и положений. Ведь в отличие **от** словесных сведений, которые часто бывают спорными, цифры выглядят более убедительно, так как их источник, как правило, не является непосредственно заинтересованным и поэтому более объективен и привлекателен.

Представьте себе, например, что вам необходимо рассказать аудитории о Нюрнбергском процессе, где судили нацистских военных преступников. Насколько более аргументированным будет выступление, если вы приведете конкретные данные: «Процесс начался 20 ноября 1945 года, а закончился 1 октября 1946 года. За это время состоялось 218 судебных заседаний трибунала, заслушано 240 свидетелей, изучили почти 300 тысяч документов. Протоколы заняли 16000 страниц, документы всего процесса в целом составили 5 000 000 листов, весом 200 тонн».

Используя цифровые данные, необходимо знать меру, ибо нагромождение цифрового материала утомляет слушателей и не оказывает на них необходимого впечатления. Кроме того, небрежно обработанные статистические материалы могут ввести слушателей в заблуждение, а порою даже обмануть их.

Для того чтобы статистические данные были иллюстративными, они должны охватывать большое количество людей, событий, явлений и т. п.

**2. *Метод противоречия.*** По своей сущности этот метод является оборонительным. Он основан на выявлении противоречий в рассуждениях, а также аргументациисобеседника и заострении внимания на них.

Пример. И. С. Тургенев описал спор между Рудневым и Пигасовым о том, существуют убеждения или не существуют:

— Прекрасно! — промолвил Рудин. — Стало быть, по-вашему, убеждений нет?

— Нет и не существует.

— Это ваше убеждение?

—Да.

— Как же вы говорите, что их нет. Вот вам уже одно, на первый случай. — Все в комнате улыбнулись и переглянулись.

***3. Метод «извлечения выводов».*** Он основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет вас к желаемому выводу. Особое внимание здесь необходимо обратить на логику рассуждений.

В своих рассуждениях перед аудиторией вы можете идти **по** одному из следующих путей:

а) от причины к следствию;

б) от следствия обратно к причине.

Другими словами, вы можете изложить, с чего все началось и каков результат или каким он ожидается в перспективе. Вы можете начать с того, что случилось. И лишь затем изложить то, с чего все началось.

Допустим, вам как депутату Совета необходимо убедить жителей района в строительстве новой школы и частичном ее финансировании. По первому варианту план выступления будет выглядеть примерно так.

**Начало:** «Я не собираюсь просить вас внести деньги только из гуманистических побуждений. Я верю, что вы видите корень проблемы. Я хочу просить вас о поддержке, потому что уровень образования, а, следовательно, уровень жизни затрагивает каждого персонально.

Я верю, что ваш вклад в систему образования нашего района даст нам в ближайшее время ощутимую прибыль».

**Главная часть:** (раскрывается методом «извлечения выводов») суть проблемы.

1. За последние три года население района увеличилось

на 32%.

2. Количество учеников в средней школе в следующем году возрастет на 21 %, то есть примерно 320 новых учеников придут в уже переполненную школу.

3. Родители будут искать возможности дать образование своим детям в другом месте. Это повлечет за собой решение ряда новых социальных проблем и, в конечном счете, скажется на снижение у части работающих родителей производительности труда. Как результат — доходы района пойдут вниз.

4. Другим отрицательным результатом сложившегося положения будет то, что лучшие учителя также отправятся на поиски лучших рабочих мест.

5. Подобная ситуация уже происходила в другом районе, в Колпино, двенадцать лет тому назад. Исправить положение им до сих пор не удалось.

**Заключение.** Вывод: по непонятным причинам наши дети получают плохое образование в скверных условиях. И все это происходит в нашем районе. Мы должны иметь новую среднюю школу.

Вы можете построить свою речь в обратном порядке (от следствия к причине). Она также будет эффективна.

1. По непонятным причинам наши дети получают плохое образование в скверных условиях. И все это происходит в нашем районе.

2. Давайте рассмотрим причины, почему это происходит:

а) за последние три года население района увеличилось на 32%;

б) количество старшеклассников в следующем году увеличится на 21%, то есть примерно на 320 новых школьников;

в) доходы района упадут, так как многие дети вынуждены будут учиться в другом месте;

г) лучшие учителя покинут перегруженную школу;

д) аналогичное уже имело место в Колпино.

***4. Метод сравнения.*** Очень эффективен и имеет исключительное значение (особенно, когда сравнения подобраны удачно). Это придает речи оратора исключительную яркость и большую силу внушения. В известной мере, он фактически представляет собой особую форму метода «извлечение выводов». Это еще один способ сделать ваше утверждение более зримым и ощутимым. Тем более, если вы научились использовать некие аналогии сравнения с предметами и явлениями, хорошо известными слушателям: «Жизнь в Антарктиде можно сравнить лишь с пребыванием в холодильнике, где к тому же забыли выключить свет».

**5. *Метод «да... но».*** Этот метод лучше всего использовать, когда аудитория к теме разговора заведомо относится с некоторым предубеждением. В ней обязательно найдется несколько слушателей, у которых, выражаясь шахматным языком, будут хорошо подготовленные «домашние заготовки» (естественно, сложные и неудобные для вас). Поэтому соответственно «настройтесь» на них. Здесь должен быть применен аналитический подход к упомянутым «домашним заготовкам». Ведь любой процесс, явление или предмет имеют в своем проявлении как положительные, так и отрицательные моменты. Отсюда легко применить метод «да... но», который позволяет рассмотреть и другие стороны решения вопроса. Поэтому вы можете спокойно согласиться со слушателем, а потом наступает так называемое «но».

Пример: «Я тоже представляю себе все то, что вы перечислили, как преимущества. Но вы забыли упомянуть и о ряде недостатков...». И начинаете последовательно дополнять одностороннюю картину, предложенную собеседником, с новой точки зрения.

***6. Метод «бумеранга».*** Он дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное воздействие на аудиторию, особенно, если его применить с изрядной долей остроумия.

Пример. В. В. Маяковский выступает перед жителями одного из районов г. Москвы по вопросу решения интернациональных проблем в Стране Советов. Вдруг кто-то из зала спрашивает: «Маяковский, Вы какой национальности? Вы родились в Багдаде, значит Вы грузин, да?» Маяковский видит, что перед ним пожилой рабочий, искренне желающий разобраться в проблеме и столь же искренне задающий вопрос. Поэтому отвечает по-доброму: «Да, среди грузин — я грузин, среди русских — я русский, среди американцев — я был бы американцем, среди немцев — я немец».

В это время два молодых человека, сидящих в первом ряду, сбоку, ехидно кричат: «А среди дураков?» Маяковский жестом руки показывая на кричащих, спокойно отвечает: «А среди дураков я в первый раз!».

***7. Метод игнорирования.*** Как правило, данный метод наиболее часто используется в беседах, диспутах, спорах. Суть его заключается в том, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут вами, но зато его ценность и значение можно с успехом игнорировать. Вам кажется, что собеседник придает значение чему-то, что, по вашему мнению, не столь важно. Вы констатируете это и анализируете.

***8. Метод выведения.*** Основывается на постепенном субъективном изменении существа дела.

Пример: «Богатство не имеет границ, когда в больших размерах идет за границу»; «Мелкая сошка лучше всех знает, кому достанется мясо. Но кто будет слушать мелкую сошку?»

***9. Метод опроса.* В** настоящее время широкое распространение получили такие формы общения, как «круглый стол», «лекция-диалог» и «вечер вопросов и ответов». Именно в подобных формах общения следует использовать данный метод. Его суть состоит в том, что вопросы оратору задаются заранее. На базе их анализа лектор изучает позицию аудитории, ее направленность и готовит свой доклад или сообщение с учетом этого.

1. **Трудности, возникающие при выступлении и методы их преодоления**

*1. Выступающий потерял нить рассуждения*

Если вы вдруг потеряете нить рассуждения или забудете какое-то слово, не паникуйте. Попытайтесь использовать специальные приемы для того, чтобы справиться с волнением и собраться с мыслями:

• можно дословно повторить последнюю фразу;

• если это не поможет, повторите ее другими словами с формулировкой: «Еще раз хочу подчеркнуть, что...»;

• обратитесь с риторическим вопросом к слушателям: «Какие же выводы можно сделать из сказанного?»;

• обратитесь к плакату, к слайдам и начните описывать их;

• подведите итог сказанному и закончите выступление («Итак...» или: «Это все, что я хотел сказать по данному вопросу»).

Не следует затягивать молчание и привлекать внимание к собственной неловкости («Извините, я забыл слово», «Из головы выскочило», «Что я хотел сказать?).

*2. Что делать, если вы оговорились?*

• незначительные оговорки можно не исправлять. Большинство слушателей вовсе не заметит их, продолжайте говорить дальше;

• серьезные оговорки исправляйте сразу же.

*3. Вы пропустили какой-то важный вопрос. Что делать?*

• если без этого вопроса можно обойтись, если вы и без него достигаете своей цели, не вставляйте его не к месту только потому, что вы провели соответствующую работу при его подготовке;

• если без него обойтись все же нельзя, не оставляйте его на самый конец («Да, вот что я еще хотел сказать»). Затянутое заключение очень сильно портит впечатление от выступления;

• можно вернуться к пропущенному вопросу по ходу изложения другого пункта («Вот что еще можно добавить», «Посмотрим на проблему с другой стороны», «Возвращаясь к проблеме...»);

• ни в коем случае не извиняйтесь за то, что вы что-то забыли. Этим вы только привлечете внимание к собственной неловкости и создадите впечатление неуверенности в себе.

*4. Во время выступления отказал микрофон*

*•* объявите перерыв (если можно), во время которого нужно вызвать электриков, чтобы они наладили технику;

• если выступление подходит к концу, подведите краткий итог и завершите выступление;

• если слушатели достаточно хорошо слышат вас и без микрофона, то вы можете продолжить выступление, начав говорить чуть громче.

*5. Слушатели задают вопросы по ходу выступления*

*•* исходите из того, что вопросы — это показатель заинтересованности слушателей, вы задели их за живое. Поэтому не одергивайте слушателей, не говорите, что своими вопросами они сбивают вас;

• если ответ на заданный вопрос достаточно прост и не нарушает логики повествования, то можно ответить на него по ходу;

• не вступайте в словесную перепалку по ходу выступления. Это снижает воздействие выступления (даже если вы победите!). Лучше ответы на все вопросы отнести на обсуждение после завершения выступления;

• если какой-то вопрос поставил вас в тупик и вы не знаете ответа на него, честно признайтесь в этом: «Вопрос интересный и важный, но, к сожалению, сейчас я не могу дать на него ответа. Это потребует более серьезной проработки».

*6. Как справиться с трудными вопросами*

• признать свое незнание и пообещать отыскать ответ;

• отложить его, чтобы заняться впоследствии им лично в течение большего времени;

• переадресовать его кому-то из слушателей (если он эксперт в этом вопросе);

• переадресовать его человеку, который его задал («А как вы сами считаете?»);

• предложить его для всеобщего обсуждения.

**Тема 7. Конфликты. Управление конфликтной ситуацией**

1. **Конфликт. Виды конфликтов.**
2. **Причины возникновения конструктивных и деструктивных конфликтов.**
3. **Стратегии поведения в конкретных ситуациях.**
4. **Контроль собственного раздражения и страха в конфликтной ситуации.**

**1. Конфликт. Виды конфликтов**

Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадения интересов, желаний, влечений оппонентов и т.д. Чтобы конфликт начал разрастаться, необходим инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя, пусть даже неумышленно, интересы другой стороны.

Чаще всего конфликт возникает как бы из мелочи: неудачно сказанное слово, незначительный инцидент — и вот уже бушует конфликт, а из-за чего он возник, часто и вспомнить не могут. Все дело здесь в том, что инцидент приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Инцидент может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово, какое-то действие.

Оставлять конфликт без внимания — это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может и не случиться, но уж если случится... Вообще аналогия между конфликтом и пожаром весьма глубокая: и тот, и другой легче предотвратить, чем потушить, в обоих случаях фактор времени может стать решающим, т.к. и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием. Эти же два признака роднят конфликт и болезнь.

По направленности конфликты делятся на «горизонтальные», «вертикальные», и «смешанные». К «горизонтальным» относятся такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу. К «вертикальным» конфликтам относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В смешанных конфликтах представлены и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие.

Конфликты, имеющие «вертикальную» составляющую, т.е. «вертикальные» и «смешанные» конфликты, составляют в среднем 70—80%. Они наиболее нежелательны для руководителя, так как в таком конфликте он обычно «связан по рукам и ногам». Каждое его действие рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

По значению для организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные).

**Конструктивным конфликт** бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы — в соответствии с одним из законов диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей — источник развития.

**Неконструктивный конфликт** возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

**По характеру причин** конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые — субъективными.

**Конфликты различаются и по сфере их разрешения** — деловой или личностно-эмоциональный. Полное разрешение конфликта заключается в устранении объективных причин, породивших конфликт, и в восстановлении нормальных личных отношений.

Данная схема может служить инструментом анализа конфликтов. Правильное отнесение конкретного конфликта к тому или иному типу помогает поставить точный «диагноз» и назначить адекватное «лечение».

**2. Причины конструктивных и деструктивных конфликтов**

Причины конструктивных конфликтов. Обычно это недостатки в организации и управлении. Перечислим те недостатки, которые наиболее часто приводят к конфликтам:

— неблагоприятные условия труда;

— несовершенная система оплаты труда;

— неритмичность работы (простои, «штурмовщина»);

— сверхурочные работы;

— упущения в технологии;

— необеспеченность заданий ресурсами;

— несоответствие прав и обязанностей;

— отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие инструкции;

— низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;

— конфликтогенные (т.е. способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Положительное разрешение конструктивного конфликта — это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти — объективные, отражающие несовершенство организации и управления, то устранение их означает усовершенствование. И деловое решение конструктивных конфликтов — один из путей развития организации.

**Причины деструктивных конфликтов.** Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами. К таким субъективным причинам относятся: неправильные действия руководителя и подчиненных; психологическая несовместимость отдельных людей. Неправомерные действия подчиненных руководитель видит обычно лучше, чем свои ошибочные действия (так уж устроены люди в подавляющем большинстве, что прежде всего ошибки видят у других).

Кроме того, руководитель является той инстанцией, которая и должна нейтрализовать ошибки подчиненных. Поэтому остановимся именно на ошибочных действиях руководителей, приводящих к деструктивным конфликтам.

Ошибочные действия руководителей можно сгруппировать в три группы: нарушения служебной этики; нарушения трудового законодательства и несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

**3. Стратегии поведения в конкретных ситуациях**

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других, вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта.

К-У.Томас и Р.Х.Килменн выделили следующие пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях:

**1. Приспособление** (изменение своей позиции, перестройка Поведения, сглаживание противоречий и т.д.).

**2. Компромисс** (урегулирование разногласий через взаимные уступки).

**3. Сотрудничество** (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон: пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу дела).

**4. Игнорирование, уклонение от конфликта** (стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее).

**5. Соперничество, конкуренция** (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции).

Ваш стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Ниже приводятся рекомендации по целесообразному использованию того или иного способа разрешения конфликта в зависимости от конкретной ситуации. После указания каждой стратегии поведения перечисляются ситуации, в которых данная стратегия целесообразна.

**1. Приспособление:**

*—* наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

— предмет разногласия более существен для оппонента, чем для вас;

— открывается возможность решения более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие;

— существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению с тем, чтобыониприобрели умения и навыки, извлекая уроки из собственных ошибок;

— необходимо признать собственную неправоту;

— отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;

— вас не особенно волнует случившееся;

— вы хотите сохранить мир и добрые отношения с окружающими;

— вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

— вы понимаете, что итог намного важнее дач другого человека, чем для вас.

**2. Компромисс:**

*—* у сторон одинаково убедительны аргументы;

— необходимо время для урегулирования сложных проблем;

— необходимо принять срочное решение при дефиците времени;

— сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;

— обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;

— вас может устроить временное решение;

— удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;

— компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

**3. Сотрудничество:**

*—* необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком важени не допускает компромиссных вариантов;

— основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;

— необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;

— представляется важным усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;

— у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

— у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов);

— вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

**4. Игнорирование:**

— источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с более важными задачами;

— необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;

— изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляются более предпочтительными, чем немедленное принятие какого-либо решения;

— предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;

— подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;

— напряженность слишком велика,и вы ощущаете необходимость ослабления накала;

— вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;

— у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;

— пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку

открытое обсуждение конфликта может только ухудшить

ситуацию.

**5. Соперничество:**

— требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;

— при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей правоте);

— идет взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;

— исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

— вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;

— вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

**4. Контроль собственного раздражения и страха в конфликтной ситуации**

Чувства гнева и страха легко могут создать конфликтную ситуацию. Они могут возникнуть в любом конфликте и в дальнейшем служить для него питательной средой. Но одно дело подумать о том, что вам следовало бы сделать, а другое — в нужный момент избавиться от отрицательных эмоций. Для того чтобы конфликт разрешить, надо принять во внимание нужды и желания другого человека. Но важно также, чтобы вы позаботились и о себе. Разумеется, вы хотите быть услышанным и чтобы ваши нужды были учтены, но многое вы можете осуществить, не полагаясь на другого человека. Вы можете научиться контролировать и преодолевать препятствия, связанные лично с вами, на пути к решению проблемы.

Решающим шагом для выхода из любого конфликта и восстановления хороших взаимоотношений является освобождение от раздражения обоих участников конфликта. Иногда вы заставляете себя сдержаться хотя бы для того, чтобы выслушать тираду оппонента. Но, в конце концов, вы должны освободиться от собственного гнева. Задача состоит в том, чтобы научиться избавляться от раздражения, контролируя себя. Взрываться или атаковать оппонента для того, чтобы освободиться от своего гнева — ложный путь. К счастью, имеется возможность одновременно избавиться от гнева и разочарования тем, как решена ситуация. Обычно это внутренний процесс. Действуйте так даже тогда, когда ваш собеседник просто кричит на вас. После этого, в идеальном случае, вы оба будете готовы оставить гнев, успокоиться и разобраться в конфликтной ситуации.

Одним из способов избавления от собственного раздражения — это внутренняя визуализация ритуала освобождения. Этот подход особенно эффективен, если вы не можете позволить себе излить свое раздражение (например, на начальника) или, если вы предполагаете, что ваш гнев только ухудшит и без того напряженную ситуацию. В основе своей метод визуализации сводится к тому, чтобы представить самого себя делающим что-либо или говорящим.

Другой вариант — избавление от гнева с помощью «проецирования» и уничтожения его. Этот вариант избавления от гнева состоит в полном расслаблении, а затем представлении, что вы излучаете гнев, которым вы охвачены, и проецируете его на некий экран. После этого представьте, что берете лучевую пушку и стреляете в него. С каждым попаданием ваше раздражение ослабевает все больше и исчезает.

Еще один способ освобождения от раздражения состоит в том, чтобы не просто взглянуть на ситуацию, которая вызывает в вас чувство гнева или иные отрицательные эмоции, а спросить себя:

«Какой урок я могу извлечь из этой ситуации, чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем? Как мне приобрести уверенность на тот случай, если я снова столкнусь с аналогичной проблемой?»

Некоторые люди как будто заряжены чем-то отрицательным. Если вы окажетесь в окружении людей злых, враждебных, необъективных, если они причиняют вам неудобства, вам будет необходимо установить что-то наподобие психологического барьера или защиты. Это может оказаться особенно полезным, если вы каждый день контактируете с таким человеком и не можете просто уйти или прервать общение. Оградившись от него, вы защититесь от отрицательного заряда, окружающего этого человека.

Другой способ избавиться от конфликтных, проблемных взаимоотношений состоит в том, чтобы махнуть на них рукой, если вы будете способны это сделать. Например, вы находите, что некоторый человек слишком отрицателен или что ваши взаимоотношения определенное время были слишком неустойчивыми. Подумайте, действительно ли общение с ним вам необходимо. Если нет, то прекратите его, возможно, прибегнув к способу визуализации освобождения от контакта. Или, может быть, вам следует свести ваше общение к минимуму и найти что-нибудь иное для заполнения образовавшегося вакуума. Прекращение взаимоотношений может оказаться лучшим вариантом так же в том случае, когда вы обнаружили, что другой человек сдерживает ваше развитие, обладая определенным мнением о вас, а вы этому мнению не соответствуете или уже изменились.

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**Основная**

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 295 с.
2. Горанчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий. — СПб.: Изд. Дом «Нева»; М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003. — 288 с.
3. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. — М.: Ось-89, 2003. — 320 с.
4. Мальханова И.А. Школа красноречия. Интенсив. учеб. практ. курс речевика – имиджмейкера. — М.: АиФ-Принт, 2002. — 271 с.

### Дополнительная

* + - 1. Каменюкин А.Г., Ковпак Д.В. Антистресс-тренинг. — СПб.: Питер, 2004. — 192 с.
			2. Кузнецов И.Н. Технология делового общения. — М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004. — 128 с.
			3. Кукушин В.С. Психология делового общения: Учебное пособие. — М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. — 368 с.
			4. Леонов Н.И. Психология делового общения. Учеб. пособие. — М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2003. — 216 с.
			5. Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров: Учеб.-практич. пособие. — М.: Изд-во БЕК, 2002. — 208 с.
			6. Мальханова И.А. Деловое общение: Учебное пособие. — М.: Академический Проект, 2003. — 224 с.
			7. Ребрик С. Презентация: 10 уроков. — М.: Изд-во Эксмо, 2004. — 200 с.
			8. Самоукина Н. Психология профессиональной деятельности. — СПб.: Питер, 2003. — 224 с.
			9. Сергеечева В. Как говорить убедительно. — СПб.: Питер, 2002. — 224с.
			10. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений. — Ростов н/Д: «Феникс», 2003. — 512 с.
			11. Тимофеев М.И. Деловое общение: Учебное пособие. — М.: Изд-во РИОР, 2004. — 125 с.
			12. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Деловое общение: Модуль II: Учеб.-практич. Пособие. — М.: Дело, 2004. — 96 с.