

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

ФГБОУ ВПО «Башкирский государственный педагогический университет  
им. М. Акмуллы»

**ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Деловое общение**

**Рекомендуется для**

направления 050100 Педагогическое образование,  
профиля Теология ислама  
квалификации выпускника бакалавр

**1. Целью дисциплины является:**

формирование и развитие специальных профессиональных компетенций:

- способности осуществлять деловое общение с учетом его конфессиональных особенностей (СК-1);

формирование и развитие общекультурных компетенций:

- готовности к активному общению в научной, производственной и социально-общественной деятельности (ОК-3);

формирование и развитие профессиональных компетенций:

- умения владеть основными навыками межличностного общения и работы в коллективе, публичной речи, аргументации, ведения дискуссий и полемики (ПК-24).

**2. Трудоемкость учебной дисциплины** составляет 4 зачетные единицы (144 часа), из них 72 часа аудиторных занятий, 72 часа самостоятельной работы.

**3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы:**

Дисциплина «Деловое общение» относится к циклу специальных учебных курсов и входит в вариативную часть профессионального цикла. Ее цель состоит в том, чтобы дать основы коммуникативного знания всем, для кого условием успешности профессиональной и общественной деятельности является умение правильно общаться и взаимодействовать с людьми в сфере религиоведения.

**4. Требования к результатам освоения дисциплины.**

В результате освоения дисциплины студент должен:

***Знать:***

основные понятия учебного курса;

специфические, в том числе и конфессиональные особенности делового общения;

сферы реализации приобретенных компетенций в профессиональной деятельности.

***Уметь:***

определять форму делового общения с учетом конфессиональной ситуации;

определять цели делового общения;

применять вербальные и невербальные средства для реализации цели деловой коммуникации;

прогнозировать речевое и неречевое поведение собеседника.

***Владеть:***

навыками моделирования ситуаций делового общения с учетом его целей, средств и предполагаемых реакций;

навыками речевого взаимодействия с разными конфессиональными группами и категориями населения;

навыками описания ситуаций делового общения и обработки полученных данных с целью выявления и предотвращения коммуникативных ошибок.

### 5. Объем дисциплины и виды учебной работы.

Вид учебной работы	Трудоемкость в часах	Семестры			
		1			
<b>Аудиторные занятия:</b>	72	+			
Лекции (ЛК)	36	+			
Практические занятия (ПЗ)	36	+			
Лабораторные работы (ЛБ)					
Контроль самостоятельной работы студента (КСР)					
<b>Самостоятельная работа:</b>	72	+			
<b>Промежуточная аттестация</b> (указать зачет или экзамен):	Зачет – 1 семестр.				
<b>ИТОГО:</b>	4 ЗЕ (144ч.)				

### 6. Содержание дисциплины.

#### 6.1. Содержание разделов дисциплины.

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	Основные понятия учебного курса	Определение понятия «общение». Средства воздействия друг на друга участников общения. Модель обыденного общения. Модель делового общения. Намерения собеседников в деловом общении. Формы взаимодействия, конечный продукт общения. Конечные цели делового общения. Виды делового общения.
2.	Коммуникативный процесс и его механизмы	Основные принципы коммуникации. Вербальная коммуникация. Невербальное общение.
3.	Внешние формы общения	Визуальный контакт. Интонация и тембр голоса. Позы и жесты. Межличностное пространство.
4.	Роль и формы восприятия в процессе общения	Слушание собеседника. Виды слушания. Нереплексивное слушание. Минимизация ответов (невмешательство). Важность

		рефлексивного слушания.
5.	Деловое общение как взаимодействие	Место взаимодействия в структуре общения. Взаимодействие как организация совместной деятельности. Общение и межличностные отношения. Формирование первого впечатления.
6.	Механизмы убеждения и управления вниманием	Основные механизмы познания другого человека в процессе общения. Способы воздействия партнеров друг на друга. Способы управления вниманием.
7.	Этика делового общения	Общие этические принципы и характер делового общения. Основной этический принцип в деловом общении. Этика делового общения «сверху—вниз». Этика делового общения «по горизонтали».
8.	Этикет делового общения	Правила вербального этикета. Умение дать ответ на вопрос. Применение психологических приемов. Играть по правилам партнеров. Общение с клиентами. Правила общения по телефону.
9.	Приемы и этапы деловых переговоров	Подготовка к переговорам. Содержательный аспект подготовки к переговорам. Процесс ведения переговоров. Виды аргументов. Современные методы ведения деловых переговоров.
	Правила и приемы ведения деловой беседы	Отличие деловой беседы от дружеской. Важнейшие функции деловой беседы. Основные правила ведения деловой беседы.
10.	Конфликты и пути их разрешения	Сущность и типы конфликтов. Управление конфликтами. Спор, его цели и подходы

## 6.2. Разделы дисциплины и виды учебных занятий.

№	Наименование раздела дисциплины	Распределение трудоемкости (в часах) по видам учебных занятий				
		ЛК	ПЗ	ЛБ	СРС	Всего
1.	Основные понятия учебного курса	2	2		4	8
2.	Коммуникативный процесс и его механизмы	4	4		8	16
3.	Внешние формы общения	4	4		8	16

4.	Роль и формы восприятия в процессе общения	2	2		4	8
5.	Деловое общение как взаимодействие	4	4		8	16
6.	Механизмы убеждения и управления вниманием	4	4		8	16
7.	Этика делового общения	4	4		8	16
8.	Этикет делового общения	4	4		8	16
9.	Приемы и этапы деловых переговоров	4	4		8	16
10.	Конфликты и пути их разрешения	4	4		8	16

**6.3. Лабораторный практикум:** не предусмотрен.

**6.4. Междисциплинарные связи дисциплины.**

№	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№№ разделов дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин					
		7	8	9	10	7	8
1.	Религия и политика						
2.	Русский язык и культура речи						
3.	Остальное нужно добавить из учебного плана						
3.							
3.							
3.							
3.							

**6.5. Требования к самостоятельной работе студентов.**

Самостоятельная работа студентов должна быть организована с учетом практикоориентированной профессиональной подготовки и направлена на формирование специальных умений и навыков, необходимых для осуществления делового взаимодействия в области религиоведения.

### **Задания для СРС.**

1. Коммуникативная компетентность в системе профессиональной подготовки теолога (составить конспект).
2. Влияние этноконфессиональных особенностей на характер делового общения (привести примеры).
3. Приемы и этапы деловых переговоров (составить таблицу).
4. Коммуникативные барьеры (описать их, указав причины возникновения и способы преодоления).
5. Умение говорить и умение слушать в деловой обстановке (привести примеры)
6. Невербальная коммуникация (описать невербальные средства делового общения, указав их назначение).
7. Пара- и экстралингвистические особенности невербального общения (составить конспект).
8. Ситуационные и психологические предпосылки делового общения (привести примеры)
9. Чувства и эмоции в деловом общении (провести анализ 5-ти разных ситуаций межличностного общения).

### **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:**

#### **Основная литература.**

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие.– М.: ИНФРА-М., 2009.
2. Кибанов А.Я. Этика деловых отношений: Учеб./ А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалов – М.: ИНФРА-М., 2005.
3. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. Проф. В.Н.Лавриненко – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 327 с.
5. Ребус Б.М. Психологические основы делового общения. – М.: Илекса, Ставрополь: Сервисшкола, 2011.-176 с.
6. Тимофеев М.И. Деловое общение: Учеб. пособие.- М.: Издательство РИОР, 2006.-125 с.
7. Фомин Ю.А. Психология делового общения.- Мн.: Амалфея, 2008.- 448с.
8. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация. – М.: Слово, 2010.

#### **Дополнительная литература.**

1. Алехина И. Имидж и этикет делового человека/ И.Алехина.– М., 2001.
2. Андреева И.В. Этика деловых отношений: Учеб. пособие.– СПб.: вектор, 2005.
3. Беркли-Алэн. Забытое искусство слушать. (пер. с англ.). – СПб, 1997
4. Браим И.Н. Этика делового общения. – Минск, 1996.
5. Вердербер Р., Вердербер К. Общение. Интенсивный курс. – СПб., 2005.

6. Винокур Т.Г. Говорящий и слушающий. Варианты речевого поведения. – М., 2003.
7. Власов Л.В., Сементовская В.К. Деловое общение. – Л., 1990.
8. Волгин Б. Проведение деловых бесед и переговоров. – Воронеж, 1991.
9. Дебольский М. Психология делового общения. – М., 2002.
10. Дымарский М.Я. Где находится порог языкового конфликта? // Аспекты речевой конфликтологии. – СПб., 1996. С. 25-35.
11. Ильенко С.Г. К поискам ориентиров в речевой конфликтологии // Аспекты речевой конфликтологии. – СПб., 1996. С. 3-13.
12. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М., 2000.
13. Лотман Ю.М. О двух моделях коммуникации в системе культуры. // Избранные ст.: в 3 т. – Таллин, 1992. Т.1
14. Лунева О.В., Хорошилова Е.А. Психология делового общения. – М., 2007.
15. Паничев А.Л. Особенности мировосприятия народов России и Западной Европы: компаративный анализ. – М., 2002.
16. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов /Под ред. проф. В.Н. Лавриненко – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 327 с.
17. Честара Дж. Деловой этикет: Паблик рилейшнз для всех и для каждого.– М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000.
18. Энциклопедия этикета / Сост.О.И. Максименко.– М., 2000.

#### **Программное обеспечение.**

1. Гойхман О. Я., Надеина Т. М. Основы речевой коммуникации: Учебник для вузов / Под ред. проф. О. Я. Гойхмана. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 272 с.:  
<http://www.evolkov.net/learn/learning.basics/read.hear.write.speak.basics.html>.
2. Пивонова Н.Е. Кросскультурные коммуникации: <http://pivonina.spb.ru/crosscult.html>.
3. Пивонова Н.Е. Речевые и письменные коммуникации: <http://pivonina.spb.ru/rechpism.html>.

#### **Базы данных, информационно-справочные материалы и поисковые системы.**

1. Выготский Л.С.. Мышление и речь. – М., 1998.
2. Крысин Л.Г. Речевое общение и социальные роли говорящих. – М., 1976.
3. Сетевой этикет: <http://netiquette.narod.ru/>
4. Силантьев Е.Е. Актуалема как единица акта взаимопонимания // Аспекты речевой конфликтологии. – СПб., 1996.
5. Формановская Н.И. Речевой этикет и культура общения. – М., 2009.

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

компьютерный класс для осуществления промежуточного контроля с помощью АПИМов, а также доступа в Интернет для работы с сетевыми ресурсами; ноутбук, проектор, аудио-, видеоаппаратура; учебно-наглядные пособия: презентации, схемы.

## **9. Методические рекомендации по изучению дисциплины.**

Дисциплина «Деловое общение» занимает определенное место в ряду дисциплин профессионального цикла. Ее цель – подготовка специалистов-теологов, обладающих теоретическими знаниями, владеющих на практике основными алгоритмами делового общения.

Данная цель достигается через освоение основных понятий делового общения: вербальное и невербальное общение, виды делового общения, коммуникативный акт, тип коммуникабельности, коммуникативная норма, стратегия, тактика, этика делового общения.

В результате освоения теоретических знаний, подготовки к семинарским занятиям студент должен обрести умения и навыки по выстраиванию ситуаций делового общения, совершенствованию коммуникативной деятельности, моделированию форм делового общения. Дисциплина содействует студентам в самостоятельном осмыслении учебного материала благодаря различным творческим заданиям.

## **10. Требования к промежуточной аттестации по дисциплине.**

Текущая аттестация: контрольная работа, тест.

Промежуточная аттестация: зачет.

### **Образец заданий для контрольной работы**

1. Проведите анализ делового коммуникативного взаимодействия с религиозными организациями, основываясь на собственном опыте, видеофрагментах и печатных материалах.
2. Проведите анализ коммуникативного акта на переговорах.

### **Перечень вопросов к зачету**

1. Деловая коммуникация и ее механизмы.
2. Сущность и структура делового общения.
3. Механизмы воздействия на партнера в процессе общения.
4. Влияние этноконфессиональных особенностей на характер взаимодействия деловых партнеров.
5. Функции этикета в деловом общении.
6. Функции деловой беседы.
7. Приемы и этапы деловых переговоров.
8. Письменное деловое общение.



9. Коммуникативные барьеры в деловом общении.
10. Этнокультурные и психологические аспекты делового общения.
11. Цели, средства, этапы деловой беседы.
12. Организационная и содержательная части деловых переговоров.
13. Вербальная и невербальная коммуникации.
14. Типология конфликтов. Способы их разрешения.
15. Важность восприятия в деловом общении.
16. Деловое общение как взаимодействие.
17. Механизмы убеждения.
18. Этноконфессиональные различия традиций делового общения
19. Деловое общение в мусульманском обществе
20. Этика и этикет в деловом общении

Программа составлена в соответствии с ФГОС ВПО по направлению 050100.62 «Педагогическое образование»

**Разработчики:**

д.ф.н., профессор, зав. кафедрой русской литературы БГПУ им.М.Акмуллы  
В.В. Борисова

**Эксперты:**

к.ф.н., доцент кафедры русской литературы и фольклора БГУ С.С. Шаулов  
к.ф.н., преподаватель кафедры общего языкознания О.В. Печаткина.

## КУРС ЛЕКЦИЙ

### Тема 1. Основные понятия учебного курса.

#### Определение понятия «общение».

Общение это:

— «Взаимные сношения, деловая или дружеская связь» (С.И. Ожегов);

— «Одна из форм человеческого взаимодействия, благодаря которой индивиды как физически, так и духовно творят друг друга» (К.Маркс);

— «Сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека» (Краткий психологический словарь);

— коммуникация, т.е. обмен мнениями, переживаниями, настроениями, желаниями и т. п.

#### Средства воздействия друг на друга участников общения.

Важнейшим средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания личности служит язык как система знаков (Краткий психологический словарь).

Язык существует и реализуется через речь.

Знаки – это любой материальный объект (предмет, явление, событие), который выступает в качестве указания и обозначения и используется для приобретения, хранения, переработки и передачи информации.

Знаки бывают:

— специально производимые для передачи информации (интенциональные);

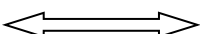
— непреднамеренно выдающие эту информацию (неинтенциональные), например, дрожащие руки, оговорки во время выступления и т. д.

По характеру содержания общение бывает:

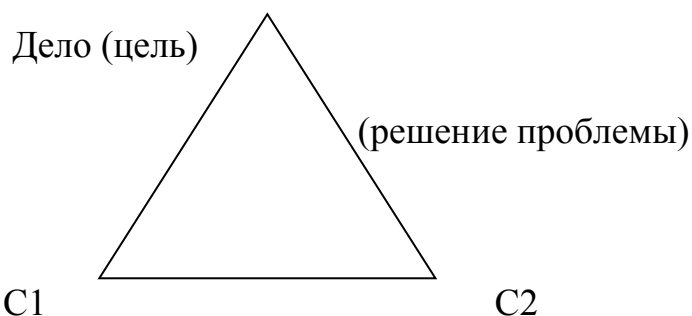
— неформальным (светское, быденное, бытовое),

— формальным (деловым), имеющим цель организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: управленческой, производственной, научной, коммерческой и т. п.

#### Модель быденного общения:

C1  C2.

### Модель делового общения:



### Намерения собеседников в деловом общении:

- дать, получить нужную информацию или обменяться ею;
- договориться по интересующему собеседников вопросу;
- убедить партнера в правильности принимаемого решения, выгоды избранного способа действия и пр.;
- установить контакт, деловые отношения, соблюдая при этом определенный статус и роли.

### Формы взаимодействия, конечный продукт общения:

Цели (намерения) собеседников	Формы взаимодействия	Виды текстов
1. Дать необходимую информацию	Письменный монолог	Инструкция, доклад, справка, положение, персональное резюме, автобиография, сопроводительное письмо.
2. Получить информацию	Устный (письменный) диалог	Собеседование (интервью), беседа.
3. Договориться по интересующему собеседников вопросу.	Устный диалог, письменный монолог	Переговоры, договор, протокол о намерениях, контракт.
4. Обменяться информацией	Устный полилог	Собрание, дискуссия, конференция.
5. Убедить (воздействовать)	Устный (письменный) монолог (диалог)	Реклама, аннотация, презентация.

6. Организовать деятельность подчиненных	Устный (письменный) монолог (диалог)	Указ, приказ, распоряжение, нота, заседание.
--	--------------------------------------	--

**Конечные цели делового общения:**

- взаимопонимание,
- деньги,
- дело,
- деятельность,
- результат,
- продуктивное сотрудничество.

**Виды делового общения:**

- 1) говорить, в том числе комплименты, хорошо публично выступать, проводить деловые беседы, умело давать устные распоряжения;
- 2) читать, в том числе владеть техникой скорочтения;
- 3) писать, в том числе и письма, приносящие «чудодейственные результаты»;
- 4) слушать, владеть искусством эффективного слушания;
- 5) вести переговоры, в том числе «переговоры без поражений»;
- 6) знать приемы психотехники в работе с клиентами и конкурентами.

**Барьеры общения, возникающие при вступлении в контакт партнеров делового общения:**

Эстетический барьер	Первое впечатление о человеке складывается по его внешнему виду, манере поведения, одежде.
Интеллектуальные барьеры	Общение обладателей различных типов интеллекта может привести к возникновению барьеров между ними.
Мотивационные барьеры	Возникают, когда собеседнику не интересны высказанные соображения. Возникают, когда один человек для другого становится средством достижения утилитарных целей.
Моральные барьеры	Барьеры, которые не удастся преодолеть человеку, в совершенстве владеющему разнообразными средствами общения (подлость, непорядочность, грубость, хамство)
Эмоциональные барьеры	Неприятные эмоции ослабляют способность воспринимать и правильно оценивать самые серьезные и веские аргументы в пользу той или иной точки зрения.

В дальнейшем мы будем исходить из того, что деловое общение это процесс взаимосвязи и взаимодействия, где происходит обмен деятельностью, информацией, опытом для достижения определенного результата, решения конкретной проблемы, реализации определенной цели

Процесс делового общения реализуется в таких формах:

- деловая беседа,
- деловые совещания,
- деловые переговоры,
- публичные выступления,
- устные и письменные распоряжения,
- телефонные беседы,
- деловая корреспонденция,
- критика,
- информирование сотрудников и др.

**Умелое деловое общение возможно на базе:**

1) знания основ психологии общения и теории коммуникаций:

- уметь разбираться в людях,
- строить оптимальные взаимоотношения с ними;

2) соблюдения этики делового общения

– использование в управленческой практике совокупности нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение людей в процессе их производственной деятельности.

## **Тема 2. Коммуникативный процесс и его механизмы.**

### **Основные принципы коммуникации.**

Когда говорят о коммуникации в узком смысле слова, то прежде всего имеют в виду тот факт, что в ходе совместной деятельности люди обмениваются между собой различными представлениями, идеями, настроениями, чувствами, установками и прочее. Все это можно рассматривать как информацию, и тогда сам процесс коммуникации может быть понят как процесс обмена информацией. При всяком рассмотрении человеческой коммуникации с точки зрения теории информации фиксируется лишь формальная сторона дела: как информация передается, в то время как в условиях человеческого общения информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается. Поэтому, не исключая возможности применения некоторых положений теории информации при описании коммуникативной стороны общения, необходимо четко расставить все акценты и выявить специфику в самом процессе обмена информацией, когда он имеет место в случае коммуникации между двумя людьми.

Во-первых, общение нельзя рассматривать лишь как отправление информации какой-то передающей системой или как прием ее другой системой потому, что в отличие от простого движения информации между двумя устройствами мы имеем дело с отношением между двумя индивидами, каждый из которых является активным субъектом: взаимное информирование их предполагает налаживание совместной деятельности.

Во-вторых, характер обмена информацией между людьми определяется тем, что посредством системы знаков партнеры могут повлиять друг на друга. Иными словами, обмен такой информацией обязательно предполагает воздействие на поведение партнера, т. е. знак изменяет состояние участников коммуникативного процесса. Коммуникативное влияние, которое здесь возникает, есть ни что иное как психологическое воздействие одного коммуниканта на другого с целью изменения его поведения. Эффективность коммуникации измеряется именно тем, насколько удалось это воздействие. Это означает, что при обмене информацией происходит изменение самого типа отношений, который сложился между участниками коммуникации.

В-третьих, коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможна лишь тогда, когда человек, направляющий информацию (коммуникатор), и человек, принимающий ее (реципиент), обладают единой или исходной системой кодификации и декодификации, т. е. «все должны говорить на одном языке». Это особенно важно потому, что коммуникатор и реципиент в коммуникативном процессе постоянно меняются местами. Всякий обмен информацией между ними возможен лишь при условии, что знаки и, главное, закрепленные за ними значения известны всем участникам коммуникативного процесса.

Только принятие единой системы значений обеспечивает возможность партнеров понимать друг друга. Но все дело в том, что, даже зная значение одних и тех же слов, люди могут понимать их неодинаково; социальные, политические, возрастные особенности могут быть тому причиной. Поэтому у общающихся должны быть идентичны не только лексическая и синтаксическая системы, но и одинаковое понимание ситуации общения. А это возможно лишь в случае включения коммуникации в некоторую общую систему деятельности.

В-четвертых, в условиях человеческой коммуникации могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры. Они носят социальный и психологический характер. С одной стороны, они могут возникать из-з того, что отсутствует понимание ситуации общения, вызванное не просто различным языком, на котором говорят участники коммуникативного процесса, но различиями более глубокого плана, существующие между партнерами. Это могут быть социальные, политические, профессиональные, религиозные различия, которые не только порождают разную интерпретацию тех же самых понятий, употребляемых в процессе коммуникации, но и вообще различное мироощущение, мировоззрение, миропонимание. Такого рода барьеры порождены объективными социальными причинами, принадлежностью партнеров по коммуникации к различным социальным группам. С другой стороны, барьеры при коммуникации могут носить и более чисто выраженный психологический характер.

Они могут возникнуть или вследствие индивидуальных психологически особенностей общающихся, или в силу сложившихся между общающимися особого рода психологических отношений: неприязнь, недоверие и т. п.

Сама по себе информация, исходящая от коммуникатора, может быть двух типов: побудительная и констатирующая. Побудительная информация выражается в приказе, совете, просьбе. Она рассчитана на то, чтобы стимулировать какое-о действие. Констатирующая информация выступает в форме сообщения, она имеет место в различных образовательных системах и не предполагает непосредственного изменения поведения, хотя косвенно способствует этому.

### **Вербальная коммуникация.**

Передача любой информации возможна лишь посредством знаков, точнее, знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, которые используются в коммуникативном процессе, соответственно им можно построить классификацию коммуникативных процессов. При грубом делении различают вербальную и невербальную коммуникации, использующие различные знаковые системы. Соответственно возникает и многообразие видов коммуникативного процесса.

Вербальная коммуникация используется в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т. е. систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Правда, этому должна способствовать высокая степень общности понимания ситуации всеми участниками коммуникативного процесса.

При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

Для коммуникатора смысл информации предшествует процессу кодирования (высказыванию), так как «говорящий» сначала имеет определенный замысел, а затем воплощает его в систему знаков. Для «слушающего» смысл принимаемого сообщения раскрывается одновременно с декодированием. В этом случае особенно отчетливо проявляется значение ситуации совместной деятельности: ее осознание включено в сам процесс декодирования; раскрытие смысла сообщения немислимо вне ситуации.

Точность понимания слушающим смысла высказывания может стать очевидным для коммуникатора лишь тогда, когда произойдет смена «коммуникативных ролей» (условный термин, обозначающий «говорящего» и «слушающего», т. е. когда реципиент превратится в коммуникатора и своим высказыванием даст знать о том, как он раскрыл смысл принятой информации. Диалог, или диалогическая речь, как специфический вид «разговора» представляет собой последовательную смену коммуникативных ролей, в ходе которой выявляется смысл речевого сообщения.

Совокупность определенных мер, направленных на повышение эффективности речевого воздействия, получила название «убеждающей коммуникации», на основе которой разрабатывается так называемая экспериментальная риторика- искусство убеждать посредством речи.

### **Невербальное общение.**

Наши представления о невербальном общении находят отражение во многих общепринятых фразеологических оборотах. О счастливых людях мы говорим, что они «переполнены» счастьем или «сияют» от счастья. Про людей, испытывающих страх, мы говорим, что они «замерли» или «окаменели». Гнев или злость описываются такими словами, как «лопнуть» от злости или «дрожать» от ярости. Нервничающие люди «кусают губы», т. е. чувства выражаются средствами невербального общения. И хотя мнения специалистов в оценке точных цифр расходятся, можно с уверенностью сказать, что более половины межличностного



общения проходится на общение невербальное. Слушать собеседника означает также понимать язык невербального общения.

Язык невербального общения. Невербальное общение, широко известное как язык жестов, включает такие формы самовыражения, которые не опираются на слова и другие речевые символы. Учиться понимать язык невербального общения важно по нескольким причинам. Во-первых, словами можно передать только фактические знания, но чтобы выразить чувства, одних слов часто бывает недостаточно. Иногда мы говорим: «Я не знаю, как выразить это словами», имея в виду, что наши чувства настолько глубоки или сложны, что для их выражения мы не можем найти подходящих слов. Тем не менее, чувства, не поддающиеся словесному выражению, передаются на языке невербального общения. Во-вторых, знание этого языка показывает, насколько мы умеем владеть собой. Если говорящему трудно справиться с гневом, он повышает голос, отворачивается, а подчас ведет себя и более вызывающе. Невербальный язык скажет о том, что люди думают о нас в действительности. Собеседник, который указывает пальцем, смотрит пристально и постоянно перебивает, испытывает совершенно другие чувства, чем человек, который улыбается, ведет себя не принужденно и (главное!) нас слушает. Наконец, невербальное общение ценно особенно тем, что оно, как правило, спонтанно и проявляется бессознательно.

Поэтому, несмотря на то, что люди взвешивают свои слова и иногда контролируют мимику, часто возможна утечка скрываемых чувств через мимику, жесты, интонацию и окраску голоса. Любой из этих невербальных элементов общения может помочь нам убедиться в правильности того, что сказано словами, или, как это иногда бывает, поставить сказанное под сомнение. Хорошо известно, что невербальный язык понимается всеми людьми одинаково. Например, скрещенные на груди руки соответствуют защитной реакции. Но это не всегда так. Конкретные невербальные выражения, как, например, те же скрещенные руки, понимаются по-разному: значение зависит от конкретной ситуации, в которой эта поза возникает естественно. Обычно в общении мы добиваемся точного понимания невербального языка, когда связываем его с конкретной ситуацией, а также с социальным положением и культурным уровнем конкретного собеседника.

В то же самое время одни люди понимают невербальный язык лучше других. Результаты ряда исследований показывают, что женщины более точны как в передаче своих чувств, так и в восприятии чувств других, выражаемых невербальным языком. Способности мужчин, работающих с людьми, например, психологов, преподавателей, актеров, оцениваются так же высоко. Понимание невербального языка в основном приобретается при обучении. Однако следует помнить, что люди очень отличаются друг

от друга в этом плане. Как правило, чуткость в невербальном общении повышается с возрастом и опытом.

Выражение лица (мимика). Выражение лица - главный показатель чувств.

Легче всего распознаются положительные эмоции - счастье, любовь и удивление. Трудно воспринимаются, как правило, отрицательные эмоции - печаль, гнев и отвращение. Обычно эмоции ассоциируются с мимикой следующим образом:

- удивление поднятые брови, широко открытые глаза, опущенные вниз кончики губ, приоткрытый рот;
- страх - приподнятые и сведенные над переносицей брови, широко открытые глаза, уголки губ опущены и несколько отведены назад, губы растянуты в стороны, рот может быть открыт;
- гнев - брови опущены вниз, морщины на лбу изогнуты, глаза прищурены, губы сомкнуты, зубы сжаты;
- отвращение - брови опущены, нос сморщен, нижняя губа выпячена или приподнята и сомкнута с верхней губой;
- печаль - брови сведены, глаза потухшие; часто уголки губ слегка опущены;
- счастье - глаза спокойные, уголки губ приподняты и обычно отведены назад.

Всем известно, что плотно сжатые губы отражают глубокую задумчивость, изогнутые губы – омение или сарказм. Улыбка, как правило, выражает дружелюбие, потребность в одобрении. В то же самое время улыбка как элемент мимики и поведения зависит от региональных и культурных различий: так, южане склонны улыбаться чаще, чем жители северных районов. Поскольку улыбка может отражать разные мотивы, следует быть осторожным в истолковании улыбки собеседника. Однако чрезмерная улыбчивость, например, часто выражает потребность в одобрении или почтение перед начальством. Улыбка, сопровождаемая приподнятыми бровями, выражает, как правило, готовность подчиняться, в то время как улыбка с опущенными бровями выражает превосходство. Лицо экспрессивно отражает чувства, поэтому говорящий обычно пытается контролировать или маскировать выражение своего лица. Например, когда кто-либо случайно сталкивается с Вами или допускает ошибку, он обычно испытывает такое же неприятное чувство, как и Вы, и инстинктивно улыбается, как бы выражая тем самым вежливое извинение. В этом случае улыбка может быть в определенном смысле «заготовленной» и поэтому натянутой, выдавая смесь беспокойства и извинения.

### **Тема 3. Внешние формы общения.**

#### **Визуальный контакт.**

Визуальный контакт является исключительно важным элементом общения. Смотреть на говорящего означает не только заинтересованность, но и помогает нам сосредоточить внимание на том, что нам говорят. Во время беседы говорящий и слушающий то смотрят, то отворачиваются друг от друга, чувствуя, что постоянный взгляд может мешать собеседнику сосредоточиться. Как говорящий, так и слушающий смотрят друг другу в глаза не более 10 секунд. Это, вероятнее всего, происходит перед началом разговора или после нескольких слов одного из собеседников. Время от времени глаза собеседников встречаются, но это продолжается значительно меньше времени, чем задерживает взгляд каждый собеседник друг на друге.

Нам значительно легче поддерживать визуальный контакт с говорящим при обсуждении приятной темы, однако мы избегаем его, обсуждая неприятные или запутанные вопросы. В последнем случае отказ от прямого визуального контакта является выражением вежливости и понимания эмоционального состояния собеседника. Настойчивый или пристальный взгляд в таких случаях вызывает возмущение и воспринимается как вмешательство в личные переживания. Более того, настойчивый или пристальный взгляд обычно воспринимается как признак враждебности. Необходимо знать, что отдельные аспекты взаимоотношений выражаются в том, как люди смотрят друг на друга. Например, мы склонны смотреть больше на тех, кем восхищаемся или с кем у нас близкие отношения. Женщины к тому же склонны на больший визуальный контакт, чем мужчины. Обычно люди избегают визуального контакта в ситуациях соперничества, чтобы этот контакт не был понят как выражение враждебности.

Кроме того, мы склонны смотреть на говорящего больше, когда он находится на расстоянии: чем ближе мы к говорящему, тем больше избегаем визуального контакта. Обычно визуальный контакт помогает говорящему почувствовать, что он общается с Вами, и произвести благоприятное впечатление. Но пристальный взгляд обычно создает о нас неблагоприятное впечатление.

Визуальный контакт помогает регулировать разговор. Если говорящий то смотрит в глаза слушающего, то отводит глаза в сторону, это значит, что он еще не закончил говорить. По завершении своей речи говорящий, как правило, прямо смотрит в глаза собеседнику, как бы сообщая: «Я все сказал, теперь Ваша очередь».

#### **Интонация и тембр голоса.**

Умеющий слушать, как и тот, кто читает между строк, понимает больше, чем значат слова говорящего. Он слышит и оценивает силу и тон

голоса, скорость речи. Он замечает отклонения в построении фраз, как, например, незаконченность предложений, отмечает частые паузы.

Эти вокальные выражения наряду с отбором слов и выражением лица полезны для понимания сообщения.

Тон голоса – собо ценный ключ к пониманию чувств собеседника. Один известный психиатр часто спрашивает себя: «Что говорит голос, когда я кончаю слушать слова и слушаю только тон?» Чувства находят свое выражение независимо от значения слов. Можно ясно выразить чувства даже при чтении алфавита. Легко распознаются обычно гнев и печаль, нервозность и ревность относятся к тем чувствам, которые распознаются труднее. Сила и высота голоса также полезные сигналы для расшифровки сообщения говорящего. Некоторые чувства, например, энтузиазм, радость и недоверие, обычно передаются высоким голосом. Гнев и страх тоже выражаются высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Такие чувства, как печаль, горе и усталость, обычно передаются мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу каждой фразы.

Скорость речи также отражает чувства говорящего. Люди говорят быстро, когда они взволнованы или обеспокоены чем-либо, когда говорят о своих личных трудностях. Тот, кто хочет нас убедить или уговорить, обычно говорит быстро. Медленная речь чаще свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Допуская в речи незначительные ошибки, как, например, повторяя слова, неуверенно или неправильно их выбирая, обрывая фразы на полуслове, люди невольно выражают свои чувства и раскрывают намерения. Неуверенность в выборе слов проявляется тогда, когда говорящий не уверен в себе или собирается удивить нас. Обычно речевые недостатки более выражены в состоянии волнения или когда собеседник пытается нас обмануть. Важно также понимать значение междометий, вздохов, нервного кашля, фырканья и т. п. Этот ряд бесконечен. Ведь звуки могут означать больше, чем слова. Это также верно для языка жестов.

### **Позы и жесты.**

Установку и чувства человека можно определить по моторике, т. е. по тому, как он стоит или сидит, по его жестам и движениям.

Когда говорящий наклоняется к нам во время разговора, мы воспринимаем это как любезность, видимо, потому, что такая поза говорит о внимании. Мы чувствуем себя менее удобно с теми, кто в разговоре с нами откидывается назад или разваливается в кресле. Обычно легко беседовать с теми, кто принимает непринужденную позу. (Такую позу могут принимать и люди с более высоким положением, вероятно, потому, что они больше уверены в себе в момент общения и обычно не стоят, а

сидят, причем подчас не прямо, а откинувшись назад или склонившись набок.)

Наклон, при котором сидящие или стоящие собеседники чувствуют себя удобно, зависит от характера ситуации или от различий в их положении и культурном уровне. Люди, хорошо знающие друг друга или сотрудничающие по работе, обычно стоят или сидят боком друг возле друга. Когда они встречают посетителей или ведут переговоры, то чувствуют себя более удобно в положении лицом друг к другу. Женщины часто предпочитают разговаривать, несколько склонясь в сторону собеседника или стоя с ним рядом, особенно если хорошо знают друг друга. Мужчины в беседе предпочитают положение лицом друг к другу, кроме ситуаций соперничества. Американцы и англичане располагаются сбоку от собеседника, тогда как шведы склонны избегать такого положения.

Когда Вы не знаете, в каком положении Ваш собеседник чувствует себя наиболее удобно, понаблюдайте, как он стоит, сидит, передвигает стул или как движется, когда думает, что на него не смотрят.

Значение многих жестов рук или движений ног в определенной мере очевидно. Например, скрещенные руки (или ноги) обычно указывают на скептическую, защитную установку, тогда как нескрещенные конечности выражают более открытую установку, установку доверия. Сидят, подперев ладонями подбородок, обычно в задумчивости. Стоять, подбоченившись, - признак неповиновения или, наоборот, готовности приступить к работе. Руки, заведенные за голову, выражают превосходство. Во время разговора головы собеседников находятся в постоянном движении. Хотя кивание головой не всегда означает согласие, оно действительно помогает беседе, как бы давая разрешение собеседнику продолжать речь. Кивки головой действуют на говорящего одобряюще и в групповой беседе, поэтому говорящие обычно обращают свою речь непосредственно к тем, кто постоянно кивает. Однако быстрый наклон или поворот головы в сторону, жестикуляция часто указывает на то, что слушающий хочет высказаться. Обычно и говорящим, и слушающим легко беседовать с теми, у кого оживленное выражение лица и экспрессивная моторика.

Активная жестикуляция часто отражает положительные эмоции и воспринимается как признак заинтересованности и дружелюбия. Чрезмерное жестикулирование, однако, может быть выражением беспокойства или неуверенности.

В то же время следует помнить, как о том, что поведенческий код мусульманского общества значительно отличается от российского и европейского, так и о неоднородности культур исламского ареала. Прежде всего, следует ориентироваться на ключевую установку: внимательно наблюдать за кодом поведения в каждой стране, спокойно воспринимать «непонятное», терпимо относиться к чужим обычаям и нравам, не

торопиться с обобщениями, а главное – искать за разрозненными фактами систему. Важно понять, что это за система. Ведь мусульманский мир – регион множества субкультур: свой субкультурный код у узбеков, свой – у иранцев, свой – у алжирцев. И в то же время есть некий общий подслон, который позволяет говорить о некотором единстве, определенной цельности. Понимание всех этих факторов весьма существенно.

### **Межличностное пространство.**

Другим важным фактором в общении является межличностное пространство – ак близко или далеко собеседники находятся по отношению друг к другу. Иногда наши отношения мы выражаем пространственными категориями, как, например, «держаться подальше» от того, кто нам не нравится или кого мы боимся, или «держаться поближе» к тому, в ком заинтересованы. Обычно чем больше собеседники заинтересованы друг в друге, тем ближе они сидят или стоят друг к другу. Однако существует определенный предел допустимого расстояния между собеседниками (по крайней мере в Соединенных Штатах), он зависит от вида взаимодействия и определяется следующим образом:

- интимное расстояние (до 0,5 м) соответствует интимным отношениям.
- межличностное расстояние (0,5-1,2 м) - для разговора друзей с соприкосновением или без соприкосновения друг с другом;
- социальное расстояние (1,2-3,7 м) - для неформальных социальных и еловых отношений, причем верхний предел более соответствует формальным отношениям;
- публичное расстояние (3,7 м и более) – а этом расстоянии не считается грубым обменяться несколькими словами или воздержаться от общения.

Обычно люди чувствуют себя удобно и производят благоприятное впечатление, когда стоят или сидят на расстоянии, соответствующем указанным выше видам взаимодействия. Чрезмерно близкое, как и чрезмерно удаленное положение, отрицательно сказывается на общении. Кроме того, чем ближе находятся люди друг к другу, тем меньше они друг на друга смотрят как бы в знак взаимного уважения. Напротив, находясь на удалении, они больше смотрят друг на друга и используют жесты для сохранения внимания в разговоре.

Эти правила значительно варьируют в зависимости от возраста, пола и уровня культуры. Например, дети и старики держатся ближе к собеседнику, тогда как подростки, молодые люди и люди средних лет предпочитают более отдаленное положение. Обычно женщины стоят или сидят ближе к собеседнику (независимо от его пола), чем мужчины. Личностные свойства также определяют расстояние между собеседниками: уравновешенный человек с чувством собственного достоинства подходит к собеседнику ближе, тогда как беспокойные, нервные люди держатся от

собеседника подальше. Общественный статус также влияет на расстояние между людьми. Мы обычно держимся на большом расстоянии от тех, чье положение или полномочия выше наших, тогда как люди равного статуса общаются на относительно близком расстоянии.

На расстояние между собеседниками может повлиять стол. Стол обычно ассоциируется с высоким положением и властью, поэтому когда слушающий садится сбоку от стола, то отношения принимают вид ролевого общения. По этой причине некоторые администраторы и руководители предпочитают проводить личные беседы, сидя не за своим столом, а рядом с собеседником – на стульях, стоящих под углом друг к другу.

Часто, отвечая на невербальное поведение говорящего, мы невольно (подсознательно) копируем его позы и выражение лица. Таким образом мы как бы говорим собеседнику: «Я вас слушаю. Продолжайте».

Как же реагировать на невербальное общение собеседника? Обычно следует отвечать на невербальное «сообщение» с учетом всего контекста общения.

Это значит, что если мимика, тон голоса и поза говорящего соответствуют его словам, то проблем никаких нет. В этом случае невербальное общение помогает точнее понять сказанное. Когда, однако, невербальные сообщения противоречат словам говорящего, мы склонны отдавать предпочтение первому, поскольку, как гласит популярная поговорка, «судят не по словам, а по делам».

Когда несоответствие между словами и невербальными «сообщениями» невелико, как это имеет место, когда кто-либо неуверенно приглашает нас несколько раз куда-либо, мы можем отвечать или не отвечать словами на эти противоречивые выражения. Многое зависит от участников общения, характера их отношений и конкретной ситуации. Но мы редко игнорируем жесты и мимику.

Они часто заставляют нас отложить выполнение, например, высказанной просьбы. Другими словами, понимание нами невербального языка имеет тенденцию опаздывать.

Кроме того, невербальное общение в межкультурном диалоге дополнительно осложняется несовпадением принятых поведенческих стилей и кодов. Так, у арабов и многих других мусульманских народов собственное представление о личном пространстве человека. Они стоят или сидят намного ближе к собеседнику, чем это делают европейцы. Рукопожатия, в европейском и американском вариантах обычно сухие и формальные, здесь в случае доверительных отношений могут длиться дольше. В то же время существует ряд этикетных ограничений, исполнение которых обязательно. Так, левая рука в арабских странах считается «нечистой», поэтому пользоваться ей не рекомендуется.

#### **Тема 4. Роль и формы восприятия в процессе общения. Слушание собеседника.**

Слушание – это процесс, в ходе которого устанавливаются невидимые связи между людьми, возникает ощущение взаимопонимания, которое делает эффективным любое общение.

Одним из наиболее важных моментов в любом слушании является момент обратной связи, когда у собеседника создается ощущение, что он говорит не в пустоту, а с живым человеком, понимающим его. В любом высказывании существует по крайней мере два уровня: информационный и эмоциональный.

Реакция слушателя, приемы слушания бывают следующие:

1. Глухое молчание (видимое отсутствие реакции).
2. Поддакивание ("ага", "угу", "да-да", "ну", кивание головой).
3. "Эхо - реакция" (повторение последнего слова собеседника).
4. "Зеркало" ( повторение последней фразы собеседника с изменением порядка слов).
5. "Парафраз" (передача высказывания партнера другими словами).
6. Побуждение ("Ну и...", "И что дальше?").
7. Уточняющие вопросы ("Что ты имел в виду?").
8. Собственно вопросы: (Что?, где?, когда?, почему?, зачем?).
9. Оценки, советы.
10. Продолжение (когда слушатель вклинивается в речь и пытается завершить фразу, подсказывает слова)
11. Эмоции ("ух", "ах", "здорово", смех, "скорбная мина").
12. Неадекватное высказывания (не относящиеся к делу или относящиеся лишь формально).
13. Логические следствия из высказываний партнера, например, предположение о причине события.
14. "Хамоватая реакция" (высказывания типа "глупости", "ерунда все это").
15. Распрашивание (вопрос следует за вопросом, не уточняя цели).
16. Пренебрежение к партнеру (не обращает на его слова внимания, не слушает, игнорирует партнера, его слова).

Стремитесь в процессе общения слушать, используя три такта: поддержка – уяснение – комментирование. На этапе "поддержки" основная цель – дать возможность человеку выразить свою позицию. Уместная реакция слушателя на этом этапе: молчание, поддакивание, "эхо", эмоциональное сопровождение.

На этапе "уяснения" цель – убедиться, что вы правильно поняли собеседника, для этого задают уточняющие, наводящие вопросы. На этапе "комментирования" слушатель высказывает свое мнение по поводу услышанного: советует, оценивает, комментирует.

#### **Виды слушания.**



Активное – ид слушания, в котором на первый план выступает отражение информации. К нему относятся постоянные уточнения той информации. Которую хочет донести до вас собеседник путем задания уточняющих вопросов типа: "Правильно я вас понял, что...?", парафраз:

"Таким образом, вы хотите сказать..." или "Другими словами, вы имели в виду...". Применение этих простых приемов общения позволяет достичь сразу две цели:

1. Обеспечивается адекватная обратная связь, у вашего собеседника появляется уверенность в том, что передаваемая им информация правильно понята.

2. Вы косвенным образом информируете собеседника о том, что перед ним равный ему партнер. Занятие вами равной партнерской позиции означает, что оба собеседника должны нести ответственность за каждое свое слово. Использование навыков активного слушания очень поможет, если вам обычно свойственна позиция "жертвы". Так как применение новых приемов не только сбивает с привычной позиции авторитарного собеседника, но и поднимает вас до уровня равного разговора, дает возможность сосредоточиться на существенных моментах разговора, а не на собственных переживаниях и опасениях.

Активное слушание незаменимо в деловых переговорах, в ситуациях, когда ваш партнер по общению равен вам или сильнее вас, а также в конфликтных ситуациях, когда собеседник ведет себя агрессивно или демонстрирует свое превосходство. Это очень хорошее средство успокоиться, настроиться, настроить собеседника на деловую волну. Если у вас возникает желание надерзить вашему партнеру. Развить начавшийся конфликт.

Типичной ошибкой людей при применении активного слушания является часто формальное следование правилам. В таких случаях человек задает "нужный" вопрос: "Правильно ли я вас понял, что...", но, не услышав ответа, продолжает развивать аргументы в пользу своей собственной точки зрения, фактически игнорируя точку зрения собеседника. Потом такой человек удивляется, что техника активного слушания не работает: "Я же сказал: "Если я вас правильно понял, то...", а мы все равно не поняли друг друга, и собеседник стал злиться на меня. За что?"

Дело в том, что активное слушание подразумевает постоянное осознание своей точки зрения и только при наличии фильтра "Я хочу тебя понять" или отсутствии всяких фильтров вообще оно будет работать. Бывает, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии сильного эмоционального возбуждения, и в этом случае приемы активного слушания не срабатывают. Ваш собеседник и не является в прямом смысле собеседником, он сейчас всего лишь человек, который не контролирует свои эмоции, не способен улавливать содержание разговора. Ему надо

только одно - успокоиться, прийти в состояние нормального самоконтроля, только потом с ним можно общаться "на равных".

В таких случаях эффективно работает прием пассивного слушания.

Пассивное слушание – умение дать понять собеседнику, что не один, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать. Лучше всего при этом действует так называемые "угу – реакции": "да-да, угу-угу, ну конечно". Эмоциональное состояние подобно маятнику: дойдя до высшей точки эмоционального накала, человек начинает успокаиваться, дойдя до высшей точки, а затем падает. Если не вмешиваться в этот процесс, не "раскачивать" маятник дополнительно, то, выговорившись, человек успокоится, и после этого вы можете общаться с ним нормально. Не молчите. Потому что глухое молчание у любого человека вызывает раздражение, а у возбужденного человека тем более. Не задавайте уточняющих вопросов, потому что вопрос: "Ты хочешь сказать, что она тебе сказала то-то и то-то?", заданный в ответ на реплику: "И ты представляешь, тут она мне говорит..., а я ей отвечаю...!", только вызовет взрыв негодования у вашего партнера. Не говорите партнеру: "Успокойся, не волнуйся, все уладится" - он этих слов адекватно понять не может, они его возмущают, ему кажется, что его проблему недооценивают, что его не понимают. Иногда в таких случаях полезно "пристроиться" к партнеру, повторить его слова, эмоции, движения, т.е. вести себя так, как он, разделять его чувства. Но если вам это чуждо, лучше не пытаться повторить действия, слова эмоционального партнера, - он, заметив вашу неискренность, оценит ваши действия как издевательство над его чувствами.

Если эмоции партнера направлены на вас, главная задача - не заразиться от собеседника его эмоциями, не впасть в его эмоциональное состояние, это точно приведет к бурному конфликту, выяснению отношений.

Пассивное слушание требует определенной душевной работы, работы по осознанию и самого себя. Приемы пассивного слушания будут действенны только тогда, если вы предварительно осознаете, что чувствуете вы сами в данный момент, способны ли вы без искажающих фильтров услышать ту эмоцию, которая сейчас доминирует у вашего партнера, не относя ее к себе, не заражаясь ею, не реагирую на нее. Если да, то ваше слушание будет успешным, если же нет, то вы лишь поддадитесь тому эмоциональному напору, который исходит от вашего собеседника, и фактически явитесь объектом его манипулирования вами.

### **Нерефлексивное слушание.**

До сих пор в процессе слушания выделялись такие черты, как активность, что означает заинтересованность слушающего, его умственное и физическое внимание. Однако, оценивая, уточняя или анализируя то, что нам говорят другие, мы, как правило, все же уделяем больше внимания своим делам, чем тому, что нам говорят. Более того, мы, случается,

перебиваем собеседника. Все это не только искажает сообщение, но – уже – нарушает процесс общения.

Простым методом сохранения заинтересованности и внимания в процессе устного общения является метод нерефлексивного слушания.

Нерефлексивное слушание является по существу простейшим приемом состоит в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своим замечаниями. Такое восприятие можно назвать пассивным условно. Это активный процесс, требующий физического и психологического внимания. зависимости от ситуации в процессе нерефлексивного слушания может быть выражено понимание, одобрение и поддержка. Подчас нерефлексивное слушание наша единственная возможность, поскольку собеседник, особенно если он эмоционален, возбужден или испытывает трудности в формулировании своих мыслей, хочет, чтобы его услышали, и не интересуется нашими замечаниями.

#### **Минимизация ответов (невмешательство).**

Нейтральные, по существу малозначащие фразы представляют собой те «минимальные» простейшие ответы, которые позволяют содержательно продолжить беседу. Такие ответы являются приглашением высказаться свободно и непринужденно. Они помогают выразить одобрение, интерес и понимание. Это – не просто реплики, которые делаются тогда, когда ответить нечего.

Иногда намек можно понять и из невербального выражения. Например, многое о том, что человек хочет сказать, можно определить по выражению его лица, по его позе или движениям.

В таких случаях могут помочь «буферные» фразы типа:

- «У Вас вид счастливого человека».
- «Вас что-нибудь беспокоит?»
- «Вы чем-то встревожены?»
- «Что-то случилось?»

Исследования показали, что простейшая, нейтральная реплика или утвердительный наклон головы ободряет собеседника и вызывает у него желание продолжить беседу, а главное - общение. Есть, конечно, и другие приемы ответов, служащие той же цели. Важно только, чтобы ответы возникали естественно и были бы всегда действительно нейтральными. Наиболее употребительными минимальными ответами могут быть следующие:

- «Да?»
- «Продолжайте, продолжайте. Это интересно».
- «Понимаю».
- «Приятно это слышать».
- «Можно ли поподробнее?»

Эти реплики нейтральны, их иногда называют «открывающими», т.е. такими, которые способствуют развитию беседы, особенно в самом начале.

Такие слова вдохновляют говорящего, снимают напряженность, возникающую из боязни быть непонятым или получить молчаливый отказ, поскольку молчание часто истолковывается неправильно – как незаинтересованность или несогласие.

Иногда краткие ответы можно понять и как принуждение, что может помешать общению. Это, например, такие замечания:

- «Это почему же?»
- «Приведите мне хотя бы на то причины».
- «Почему бы и нет?»
- «Ну, не может быть, чтоб так уж плохо».
- «Ну, давайте же».

Эти же ремарки, вероятнее всего, приведут к прекращению разговора или заставят говорить о том, чего человек и не хотел рассказывать. Такие фразы – помеха в общении.

### **Рефлексивное слушание.**

Когда нерефлексивного слушания недостаточно, можно прибегнуть к примерам рефлексивного слушания. По существу, рефлексивное слушание является объективной обратной связью с говорящим, используемой в качестве контроля точности восприятия услышанного. Иногда эти приемы называют «активным слушанием», потому что слушающий более активно, чем при нерефлексивном слушании, использует словесную форму для подтверждения понимания сообщения говорящего.

И все же, как уже говорилось ранее, «слушать» в отличие от «слышать» по существу является активным процессом; это более явно на примере рефлексивного слушания. Применяя приемы рефлексивного слушания, мы открываем наше понимание услышанного для критики и поправок. Важно то, что рефлексивное слушание помогает нам добиваться большей точности понимания собеседника.

Психотерапевты и люди других профессий, работающие с людьми, часто применяют приемы рефлексивного слушания, чтобы помочь собеседникам выразить свои чувства и проблемы. Руководители всех уровней в любом виде деятельности убеждаются в необходимости применения рефлексивного слушания для обеспечения точности внимания собеседника и создания благоприятных отношений.

Основные рекомендации по рефлексивному слушанию на бумаге кажутся обманчиво простыми, но как только ими начинают пользоваться, оказывается, что правильно использовать их не так-то легке. Вначале предлагаемые приёмы могут порезаться неудобными; поэтому, чтобы научиться слушать рефлексивно простым и естественным образом, требуется значительная практика и опыт.

### **Важность рефлексивного слушания**

Умение слушать рефлексивно необходимо для эффективного общения главным образом из-за ограничений и трудностей, возникающих в процессе общения. Рассмотрим некоторые из них.

Первое — многозначность большинства слов. Для 4500 наиболее употребляемых, например, в английском языке слов имеется более 14 000 различных значений, или в среднем примерно 28 значений на одно слово. Поэтому иногда бывает трудно установить, что именно имел в виду тот, кто использовал это слово, не зная его конкретного значения для самого говорящего. Как часто, например, мы спрашиваем кого-нибудь: «Что конкретно Вы имеете в виду, говоря это?» Вероятнее всего, говорящий попытается выразить свою мысль другими словами. А разве этот вопрос не приходится задавать самому себе? Все это происходит потому, что одно и то же слово для говорящего и слушающего может иметь разные значения. Трудно подчас найти нужное слово, которое точно выражало бы, что мы хотим сказать. Причина этого состоит в том, что конкретное значение слова возникает в голове говорящего, но не содержится в нем самом.

Поэтому для уточнения значения употребляемых слов необходимо применить приемы рефлексивного слушания.

Второе — «закодированность» значения большинства сообщений. Необходимо помнить, что то, что мы сообщаем друг другу, имеет определенный смысл только для нас самих, именно тот, который мы сами в это сообщение вкладываем. Это — наши идеи, установки чувства.

Передавая их значения при помощи общепринятых средств, мы их «кодируем», пользуясь словами. Чтобы кого-нибудь не обидеть мы тщательно выбираем слова; мы хитроумны, хладнокровны и действуем ее оглядкой. Поэтому часто не удается выразить мысль так, чтобы слушающий ее правильно понял. Для «раскодирования» сообщения и выявления заложенного в нем смысла слушающий должен использовать обратную связь.

Третье — трудность открытого самовыражения. Это означает, что из-за принятых условностей и потребности в одобрении люди часто начинают свое изложение с небольшого вступления, из которого еще не видно их намерений.

В силу национального менталитета представители бизнеса мусульманских стран заботятся об отсутствии суетности и не приветствуют ее проявления в своих деловых партнерах. Хотите завоевать доверие и уважение — ведите себя степенно и с достоинством. Ваша речь не должна быть быстрой, позы закрытыми. Руки при жестикуляции не должны подниматься выше уровня груди.

В некоторых арабских странах принято во время переговоров попутно с главной проблемой решать и второстепенные дела, обсуждать порой не относящиеся прямо к теме встречи вопросы. В этом случае

необходимо проявить терпение и умение слушать. Напористость, торопливость могут только помешать.

## **Тема 5. Деловое общение как взаимодействие.**

### **Место взаимодействия в структуре общения.**

Если коммуникативный процесс рождается на основе некоторой совместной деятельности, то обмен знаниями и идеями по поводу этой деятельности неизбежно предполагает, что достигнутое взаимопонимание реализуется в новых совместных попытках развить далее деятельность, организовать ее. Участие одновременно многих людей в этой деятельности означает, что каждый должен внести свой особый вклад в нее, что и позволяет интерпретировать взаимодействие как организацию совместной деятельности.

В ходе ее для участников чрезвычайно важно не только обменяться информацией, но и организовать «обмен действиями», спланировать общую деятельность. При этом планировании возможна такая регуляция действий одного индивида «планами, созревшими в голове другого» совместной, когда носителем ее будет выступать уже не отдельный индивид, а группа. Таким образом, на вопрос о том, какая же «другая» сторона общения раскрывается понятием «взаимодействие», можно теперь ответить: та сторона, которая фиксирует не только обмен информацией, но и организацию совместных действий, позволяющих партнерам реализовать некоторую общую для них деятельность. Такое решение вопроса исключает отрыв взаимодействия от коммуникации, но исключает и отождествление их: коммуникация организуется в ходе совместной деятельности, «по поводу» ее, и именно в этом процессе людям необходимо обмениваться и информацией, и самой деятельностью т. е. вырабатывать формы и нормы совместных действий.

### **Взаимодействие как организация совместной деятельности.**

Единственным условием, при котором этот содержательный момент может быть уловлен, является рассмотрение взаимодействия как формы организации какой-то конкретной деятельности людей. Общепсихологическая теория деятельности, принятая в отечественной психологической науке, задает и в данном случае некоторые принципы для социально-психологического исследования. Подобно тому как в индивидуальной деятельности ее цель раскрывается не на уровне отдельных действий, а лишь на уровне деятельности как таковой, в социальной психологии смысл взаимодействий раскрывается лишь при условии включенности их в некоторую общую деятельность.

Конкретным содержанием различных форм совместной деятельности является определенное соотношение индивидуальных «вкладов», которые делают участники. Так, одна из схем предлагает выделить три возможные формы, или модели: 1) когда каждый участник делает свою часть общей работы независимо от других — «совместно-индивидуальная деятельность» (пример — некоторые производственные бригады, где у каждого члена свое задание); 2) когда общая задача

выполняется последовательно каждым участником — «совместно-последовательная деятельность» (пример — конвейер); 3) когда имеет место одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными — «совместно-взаимодействующая деятельность» (пример — спортивные команды, научные коллективы или конструкторские бюро).

Однако задача исследований взаимодействия этим не исчерпывается. Подобно тому, как в случае анализа коммуникативной стороны общения была установлена зависимость между характером коммуникации и отношениями, существующими между партнерами, здесь также необходимо проследить, как та или иная система взаимодействия сопряжена со сложившимися между участниками взаимодействия отношениями.

Общественные отношения «даны» во взаимодействии через ту реальную социальную деятельность, частью которой (или формой организации которой) взаимодействие является. Межличностные отношения также «даны» во взаимодействии: они определяют как тип взаимодействия, который возникает при данных конкретных условиях (будет ли это сотрудничество или соперничество), так и степень выраженности этого типа (будет ли это более успешное или менее успешное сотрудничество).

#### **Общение и межличностные отношения.**

В социально - психологическом аспекте общение понимается нами как взаимодействие субъектов, вызванное потребностями деловых или межличностных отношений и направленное на те или иные изменения в психологии партнера, необходимые для эффективного решения задач, стоящих перед общающимися людьми. Общение – не просто духовная связь людей, не просто их информационные контакты, а прежде всего практическое взаимодействие субъектов, их предметно-деятельностная связь, которая и порождает потребность в их информационной связи.

В процессе общения людей реализуются самые разнообразные общественные отношения. Но сами общественные отношения безличны. Отношения, например, покупателя к продавцу, пациента к врачу являются скорее отношениями не конкретных людей, личностей друг к другу, а взаимодействием индивидов, выполняющих соответствующую социальную роль. Эти отношения строятся на основе не чувств, а представлений человека о совокупности прав и обязанностей в соответствии с занимаемым им положением, т.е. они объективно определяются местом индивида в системе социальных отношений. Отсюда и различный характер отношений людей в различных системах: близкие доверительные отношения в семье, деловое общение с коллегами на работе, обезличенные отношения в трамвае, магазине, на стадионе и т.д.

Но в тех случаях, когда между людьми на более или менее длительное время устанавливаются общественные отношения, они с



неизбежностью порождают и другой вид отношений - межличностные отношения, т.е. психологические, чисто человеческие, отношения личности к личности. В системе этих отношений люди взаимодействуют друг с другом не просто как исполнители соответствующих социальных ролей, а как личности, с присущими им индивидуально- психологическими особенностями.

Невозможно силой заставить общаться одного человека с другим, если отсутствует основа для общения, и, наоборот, нельзя запретить ему общаться с кем-то, если при этом он удовлетворяет свою потребность в общении, не нашедшую удовлетворения в официальных сферах общения.

В общении используется богатейший спектр средств, воплощенных в особенностях поведения: ритуалах знакомства, приветствий, прощания; эмоциональном тоне общения в зависимости от ситуации, отражающем национальные профессиональные или иные особенности общающихся; конвенциональных жестах известных только той или иной социальной группе, и многих других. Поведение человека строится с учетом действий и поступков окружающих его людей, а общение само по себе представляет для человека самооценку. Каждому человеку присущ свой стиль общения, характеризующий скорее предрасположенность к определенному общению, готовность к такому общению; это общий подход к построению взаимодействия с другими людьми в различных сферах жизнедеятельности, что реально и проявляется в определенных ситуациях. Выбор стиля общения индивида зависит от разных причин: от его представлений о других людях (образ другого) и понимание смысла жизни, от свойств характера, от конкретной ситуации общения и др.

Чтобы общение было эффективным, индивид должен обладать некоторой системой знаний, навыков и умений, т.е. социально - психологической культурой общения. Под этим подразумевается умение понимать других людей, правильно оценивать их психологическое состояние, адекватно эмоционально реагировать на их поведение и состояние, знание социально культивируемых норм поведения в той или иной конкретной ситуации и следование им; умение выбрать такой стиль общения, который не противоречил бы индивидуальным особенностям партнеров по общению и т.д.

Для каждого участника межличностных отношений эти отношения могут представляться единственной реальностью вообще каких бы то ни было отношений. Несмотря на то, что в процессе многочисленных, а значит, и общественных отношений люди обмениваются мыслями, создают свои отношения, это осознание часто не идет далее знания того, что люди вступили в межличностные отношения.

Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений; их важнейшая специфическая черта – эмоциональная основа. Поэтому межличностные отношения можно

рассматривать как фактор психологического «климата» группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу. В отечественной школе психологии различаются три вида, или уровня эмоциональных проявлений личности: эффекты, эмоции и чувства. Эмоциональная основа межличностных отношений включает все виды этих эмоциональных проявлений.

Однако в социальной психологии обычно характеризуется именно третий компонент этой схемы - чувства, причем термин употребляется не в самом строгом смысле. Естественно, что «набор» этих чувств безграничен. Однако все их можно свести в две большие группы:

1) конъюнктивные – сюда относятся разного рода сближающие людей, объединяющие их чувства. В каждом случае такого отношения другая сторона выступает как желаемый объект, по отношению к которому демонстрируется готовность к сотрудничеству, к совместным действиям и т.д.;

2) дизъюнктивные чувства – сюда относятся разъединяющие людей чувства, когда другая сторона выступает как неприемлемая, может быть, даже как фрустрирующий объект, по отношению к которому не возникает желания к сотрудничеству и т.д. Интенсивность того и другого рода чувств может быть весьма различной. Конкретный уровень их развития, естественно, не может быть безразличным для деятельности групп.

### **Формирование первого впечатления.**

Первое впечатление – бессознательный психический образ, возникающий в момент визуального, слухового или чувственного контакта с человеком. Каждый из нас, встречаясь с различными людьми, задавал себе вопрос, почему с одними нам приятно общаться, к другим мы относимся нейтрально, а при виде третьих возникает отрицательный эмоциональный фон.

Выделяют три фактора формирования первого впечатления о человеке:

- фактор превосходства,
- фактор привлекательности партнёра,
- фактор отношения к наблюдателю.

Фактор превосходства - когда человек, который превосходит наблюдателя по важному параметру, оценивается им гораздо выше и по остальным значимым параметрам. Иначе говоря, происходит общая личностная переоценка.

При этом чем неувереннее чувствует себя наблюдатель в данный момент, в данной конкретной ситуации, тем меньше нужно усилий для запуска этой схемы.

Фактор привлекательности – когда внешне привлекательного человека люди так же склонны переоценивать по другим важным для них психологическим и социальным параметрам.

Фактор отношения к наблюдателю – когда людей, которые хорошо к нам относятся или разделяют какие-то важные для нас идеи, мы склонны позитивно оценивать и по другим показателям.

При восприятии людьми друг друга часто возникают различные эффекты.

Более всего исследованы два из них:

- эффект ореола;
- эффект стереотипизации.

Эффект ореола заключается в том, что информация, получаемая о каком-то человеке, накладывается на тот образ, который уже был создан заранее. Этот образ, ранее существовавший, исполняет роль ореола, мешающего видеть действительные черты партнера по взаимодействию.

Эффект стереотипизации означает классификацию форм поведения и интерпретацию их причин путем отнесения к уже известным (или кажущимся известными) явлениям, т.е. отвечающим социальным стереотипам. Стереотипизация может складываться как результат обобщения личного опыта субъекта межличностного восприятия, к которому присоединяются сведения, полученные из книг, кинофильмов и т.д. При этом эти знания могут быть не только сомнительными, но и вовсе ошибочными, наряду с правильными могут оказаться глубоко неверными.

Наиболее известны этические стереотипы – образы типичных представителей определенных наций, которые наделяются фиксированными чертами внешности и особенностями характера (например, стереотипные представления о чопорности и худобе англичан, легкомысленности французов, эксцентричности итальянцев, аккуратности немцев).

Вывод: свести к минимуму или нейтрализовать барьеры общения можно с помощью следующих правил:

1. Сформировать положительное впечатление о себе.

Это возможно лишь при условии, что информация не только принята, но понята и осмыслена.

Кроме того, на бессознательном уровне быстрее снимается психологическая защита и формируется положительное впечатление при использовании следующих правил:

а) чаще произносите имя собеседника, так как с именем для большинства людей связываются позитивные воспоминания детства, а имя, произнесенное вами, выступает мостиком к положительным эмоциям; имя сопровождает человека всю жизнь и обращение по имени (имени и отчеству) говорит о внимании к собеседнику, признаки его как личности, располагает к вам как к источнику положительных эмоций;

б) при общении улыбайтесь, так как улыбка говорит о вашей доброжелательности и дружелюбности, вызывает у собеседника ответные положительные эмоции;

в) произносите комплименты в адрес собеседника, организации (фирмы, города, страны), которые он представляет.

2. Возможность взаимного влияния партнеров друг на друга посредством системы знаков.

3. Коммуникативное влияние лишь при наличии единой и сходной системы кодификации и декодификации.

## **Тема 6. Механизмы убеждения и управления вниманием.**

### **Основные механизмы познания другого человека в процессе общения:**

- идентификация (отождествление, уподобление) – это уподобление самому себе, попытка поставить себя на место собеседника;
- эмпатия (сопереживание) это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания;
- рефлексия (обращение назад) – это не просто знание или понимание партнера, а и знание того, как партнер понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

### **Способы воздействия партнеров друг на друга:**

– заряджение – это бессознательная, невольная подверженность человека определенному психологическому состоянию; проявляется через передачу определенного эмоционального состояния или психологического настроя.

– внушение – это целенаправленное неаргументированное воздействие; это эмоционально-волевое воздействие одного человека на другого.

– убеждение – это интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению; это логически обоснованная информация, с помощью которой добиваются получения согласия. - подражание – это (в отличие от заряджения и внушения) не простое принятие внешних черт поведения другого человека, а воспроизведение им черт и образцов демонстрируемого поведения; это подражание или конкретному человеку или нормам поведения, выработанным группой.

Факторы, препятствующие эффективному воздействию

1. Недостаточное внимание и понимание важности общения;

2. Неправильные психологические установки отдельных работников:

- стереотип мышления;
- предвзятое мнение;
- неправильное отношение к чему-либо;
- отсутствие внимания и потеря интереса;
- неполнота фактического материала;

3. Плохая структура сообщений:

- ошибки в организации сообщения;
- неправильная оценка способностей получателя понять сообщение;
- недостаточная достоверность;

4. Отсутствие обратной связи.

### **Способы управления вниманием.**

На начальной стадии общения могут использоваться следующие способы привлечения и удержания внимания собеседника:

1) прием “нейтральная фраза” – в начале выступления произносится фраза, просто не связанная с основной темой, но имеющая значение, смысл, ценность для всех участников общения и этим фокусирует их внимание.

2) прием “завлечения” – говорящий вначале произносит нечто трудновоспринимаемым образом (тихо, непонятно, неразборчиво, монотонно и т. п.), тем самым, провоцируя слушающего самому применять способы концентрации внимания.

3) прием “установление зрительного контакта”:

- обвести аудиторию взглядом;
- пристально посмотреть на кого-нибудь;
- фиксация взглядом нескольких человек в аудитории

На стадии поддержки внимания к общению уместны новые приемы:

1) приемы “изоляции” – исключение всех посторонних воздействий, максимальная изоляция от них в процессе общения. Подобные посторонние воздействия подразделяются на:

- внешние помехи (стук в дверь, или ее открывание, хождение по аудитории, смена освещения, разговоры соседей и т.д.
- внутренние помехи (отвлечение внимания слушающего на себя самого).

Последние могут быть обусловлены разными причинами: подготовкой собственной реакции на информацию собеседника и обдумывание аргументов; простое ожидание конца речи; желание самому вступить в разговор и т.д.

2) прием “навязывания ритма” – постоянное изменение характеристик голоса и речи:

- громче;
- тише;
- быстрее;
- медленнее;
- скороговоркой;
- нейтрально и т. д.

Меняющийся ритм разговора не дает возможности слушателю расслабляться на монотонности и что-то пропустить.

3) прием ориентировки – обращение особого внимания партнера на определенные, важные моменты в сообщении.

Этот прием разделяется на:

- прямую ориентировку, например: “прошу обратить внимание”; “важно отметить, что...”; “можно подчеркнуть, что...” и т. д.

- косвенную ориентировку – выделение из общего строя общения определенных контрастов, привлекающих слушающего или говорящего (тембр голоса; подчеркивание; выделение цветом и т. д.)

Управление вниманием – важная часть умения человека завоевывать доверие, вызывать чувство симпатии у собеседника (аттракции).

Приемы привлечения, притяжения (аттракции):

- “имя собственное” – как можно чаще при общении с подчиненными или посетителями обращайтесь к ним по имени и отчеству, удовлетворяйте их потребность осознавать себя личностью;

- “зеркало отношений” – то, что изображено на вашем лице – улыбка, мимика, гораздо в большей степени соответствует вашим мыслям, нежели слова, которые вы произносите;

- “терпеливый слушатель” – терпеливо и внимательно выслушивая партнера по общению, обратившегося к вам, вы удовлетворяете одну из высших потребностей человека – потребность в самовыражении;

- “личная жизнь” – хороший руководитель должен знать интересы и увлечения своих подчиненных и время от времени говорить с ними об этом;

- “комплимент” – любой разговор, деловую встречу или совещание можно и нужно начинать с комплиментов в адрес присутствующих.

Использовать приемы аттракции следует комплексно и постоянно.

Эффект от их применения наступает не сразу, а через определенный промежуток времени.

Следует учитывать, что особенности применения этих приемов в каждом конкретном случае зависят в том числе и от этнокультурных и профессиональных установок собеседников.

Национальные особенности исламских стран кардинально отличаются от особенностей европейских. Корни таких различий кроются в огромном влиянии мусульманской религии на все жизненные процессы, в том числе и на отношение к построению бизнеса.

Для арабов и многих других народов исламского мира хороший оратор и менеджер — это прежде всего хороший мусульманин. Его речь должна отличаться частыми ссылками на Коран и Аллаха, что в данном случае вполне можно рассматривать как аттрактивный прием. Вместе с тем, ценится красноречие и живость изложения материала.

## **Тема 7. Этика делового общения.**

### **Общие этические принципы и характер делового общения.**

Деловое общение – необходимая часть человеческой жизни, важнейший вид отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своим подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Этика (от греч. *ethos* — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки. Мораль (от лат. *moralis* — нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — семье, быту, политике, науке, труде и т. д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т. д.

### **Основной этический принцип в деловом общении**

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия — между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы твоё желание было совместимо с нравственными



ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей.

Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто совсем непросто.

Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

Несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении имеется ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени облегчить деловое общение, повысить его эффективность и избежать промахов в процессе взаимодействия с другими в бизнесе. Помните, что

- в морали нет абсолютной истины и высшего судьи среди людей;
- когда идет речь об этических промахах других, не следует делать из «моральных мух» «моральных слонов». Когда речь идет о промахах своих, следует поступать наоборот;
- в морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе;
- нравственное отношение окружающих к нам зависит в конечном счете только от нас самих;
- когда речь идет о практическом утверждении норм морали, основной императив поведения – «начни с себя».

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения:

Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам. Как было сказано выше, в отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: Чего не пожелаешь себе, того не делай другим. Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам: «сверху – вниз» (руководитель – подчиненный), «снизу – вверх» (подчиненный – руководитель), «по горизонтали» (сотрудник – сотрудник) требует конкретизации.

#### **Этика делового общения «сверху – вниз».**

В деловом общении «сверху – вниз», т. е. в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель. Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и

принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемо, а какое – нет. Эти нормы касаются прежде всего того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения. Отметим некоторые из них.

1. Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.

2. При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их.

Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

3. Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас.

Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

4. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

5. Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

6. Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» – спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

7. Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет – на вас ляжет вся ответственность.

8. Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

9. Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

10. Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

11. Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

12. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

13. Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

14. Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе.

Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.

15. Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.

16. Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного – кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, запрос и так называемый «доброволец».

Приказ чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

Просьба используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, то у сотрудника не возникнет никакого сомнения, что это приказ.

Вопрос лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу, или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?». При этом сотрудники должны быть инициативными и достаточно квалифицированными. В противном случае

некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

«Доброволец». Вопрос – «Кто хочет это сделать?» – подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

#### **Этика делового общения «снизу – вверх».**

В деловом общении «снизу – вверх», т. е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом:

Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные.

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении с руководителем.

1. Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

2. Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы...?» и т. д.

3. Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

4. Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

5. Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

6. Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за

исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

7. Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы, действий.

#### **Этика делового общения «по горизонтали».**

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам. Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений – дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами.

1. Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

2. Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

3. Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

4. В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

5. Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных – ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.

6. Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

7. Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

8. Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните – что посеешь, то и пожнешь.

9. Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей.

Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

10. Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

11. Старайтесь слушать не себя, а другого.

12. Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все выплывет наружу и встанет на свои места.

13. Посылайте импульсы ваших симпатий — словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

14. Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

## **Тема 8. Этикет делового общения.**

Этикет (от фр. Etiquette) – это установленный порядок поведения где-либо. Таково наиболее общее определение этикета.

Культура поведения — поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил. Истинная культура поведения есть органическое единство внутренней и внешней культуры человека, умение найти правильную линию поведения даже в нестандартной, а порой и в экстремальной ситуации.

Деловой этикет – важнейшая сторона профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание этикета – необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать.

Речевой этикет в странах классического ислама отражает систему нравственных ценностей, сформированную под влиянием этических и эстетических представлений мусульманского общества общества, а также духовного и идеологического воздействия ислама. Можно говорить о том, что основные отличительные черты исламского этикета, сформированные в арабских странах, в том числе и делового, сложились в результате наложения норм ислама на бедуинский кодекс чести – муравву.

Каждой этикетной ситуации присущ свой набор клишированной лексики, которой оказывается достаточно для повседневного общения.

Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона – это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т. д. Вторая сторона – эстетическая – свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения. Приведем некоторые советы и рекомендации.

Например, для приветствия пользуйтесь не только вербальным (речевым) средством «Здравствуйте», «Добрый день», но и невербальными жестами: поклоном, кивком, взмахом руки и т. п. Можно равнодушно сказать «Здравствуйте», кивнуть головой и пройти мимо. Но лучше поступить иначе – сказать, например, «Здравствуйте, Иван Александрович!», тепло улыбнуться ему и остановиться на несколько секунд. Такое приветствие подчеркивает ваши добрые чувства к этому человеку, он поймет, что вы цените его, да и звучание собственного имени – приятная мелодия для любого человека.

Обращение без имени обращение формальное: будь то подчиненный или начальник, сосед по лестничной площадке или попутчик в общественном транспорте. Обращение по имени, а еще лучше – по имени и отчеству – это обращение к личности. Произнося имя, отчество, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем душевное расположение. Такое приветствие говорит о культуре человека.

У исламских народов традиционной формулой приветствия является «'as-sala:mu 'aleykum» - она универсальна и употребляется тогда, когда хотя бы один из коммуникантов является мусульманином. Помимо нее при встрече вполне могут быть заданы «дежурные вопросы» о семье, делах, здоровье и пр. Необязательно давать на них развернутый ответ, от собеседника в этом случае ждут столь же «этикетной» реакции.

Еще одна особенность исламского (арабского прежде всего) делового этикета: перед деловыми переговорами часто подают напитки и еду. Отказываться нельзя, даже если вы не голодны, - съешьте, сколько сможете.

### **Правила вербального этикета**

Культура поведения в деловом общении немыслима без соблюдения правил вербального (словесного, речевого) этикета, связанного формами и манерами речи, словарным запасом, т.е. со всем стилем речи, Принятым в общении данного круга деловых людей.

Существуют исторически наработанные стереотипы речевого общения.

Ими пользовались ранее русские купцы, предприниматели, а сейчас их используют культурные российские и зарубежные деловые люди. Это слова: «дамы» и «господа», «судари» и «сударыни». Среди других социальных групп подобные обращения пока широко не прививаются.

Среди деловых людей обращение «господин» имеет право на жизнь. Это слово подчеркивает, что данные граждане, социальная группа свободны и независимы в своих действиях более, чем какая-либо другая социальная группа в современной России. Кроме того, эта форма обращения не заимствована слепо где-либо на Западе или Востоке.

Оно имеет самое распространенное значение как форма вежливого обращения к группе лиц и отдельному лицу, употреблявшаяся в привилегированных слоях общества. Кроме того, в другом его значении — «хозяин имущества» есть и уважительное отношение к человеку.

### **Умение дать ответ на вопрос**

В деловом разговоре надо уметь дать ответ на любой вопрос. Даже на простейшие, задаваемые ежедневно по несколько раз «Как дела», всегда необходимо помнить о чувстве меры. Ничего не ответить — невежливо; буркнуть «Нормально» и пройти мимо тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах — прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее: «Спасибо, нормально», «Спасибо, пока жаловаться грех», и в свою очередь поинтересоваться: «Надеюсь, что и у вас все обстоит нормально?». Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех, следуют сложившимся в России нормам: «Не сглазь, когда дела идут хорошо».



Однако у чехов, словаков, поляков и югославов на вопрос «Как дела?» правилами делового этикета не возбраняется кратко рассказать о трудностях, пожаловаться, например, на дороговизну. Но говорить об этом бодро, подчеркивая, что деловой человек преодолевает трудности — их немало в его деле, но он знает, как с ними справиться, и гордится этим. А без трудностей и забот живет только бездельник.

### **Применение психологических приемов.**

В вербальном (словесном, речевом) общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них — «формула поглаживания». Это словесные обороты типа: «Удачи Вам!», «Желаю успеха», известные фразы: «Большому кораблю — большое плавание, «Ни пуха, ни пера!» и т. п., произносимые с различными оттенками. Широко применяются такие речевые знаки расположения, как «Салют», «Нет проблем.», «О кей» и т. п. Но следует избегать таких явно язвительных пожеланий, как «Вашему теляти злого волка поймати».

В речевом этикете деловых людей большое значение имеют комплименты (не путать с лестью) — приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т. е. оценку ума делового партнера. Как говорила героиня популярного в 60-е годы фильма «Старшая сестра», ласковое слово и кошке приятно. С этой точки зрения комплимент — не механизм лести. Лесть, особенно грубая, — это маска, за которой чаще всего скрывается меркантильный интерес. Комплимент, тем более, если партнер — женщина, — необходимая часть речевого этикета. Во время делового общения всегда есть реальная возможность для комплиментов. Они воодушевляют вашего делового партнера, придают ему уверенность, одобряют. Особенно важно помнить о комплименте, если вы имеете дело с новичком, к тому же потерпевшем на первых порах неудачу. Не случайно в японских фирмах запрещена открытая критика своих работников: фирме это невыгодно, так как трудовая активность и инициатива снижаются.

### **Играть по правилам партнеров.**

Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах правил поведения, принятых в стране — партнера по бизнесу. Правила общения людей связаны с образом и стилем жизни, национальными обычаями и традициями. Все это результат многовекового жизненного опыта, быта предшествующих поколений того или иного народа. Какие бы ни были традиции, правила поведения, их приходится выполнять, если, конечно, вы хотите добиться успеха. Здесь особенно справедлива пословица «В чужой монастырь со своим уставом не ходят». Нередко надо соблюдать все правила даже в том случае, если они вам не по душе. Интересы дела выше ваших вкусов и пристрастий.

Можно привести немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой же жест от вас, то, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

### **Общение с клиентами.**

Деловой этикет требует особого поведения в общении с клиентами. В каждом виде услуг, оказываемых клиентам, есть свои профессиональные тонкости в поведении. Но всегда надо помнить, что определяет отношения с клиентами самый главный принцип: клиент – самый дорогой и желанный человек в вашем офисе (магазине, предприятии).

Если клиентов много, то обычно стараются в первую очередь обслужить женщин и престарелых. Но в любом случае с клиентами надо быть хорошим психологом.

Важно также соблюдать определенные правила в отношении, одежды и внешнего вида. Сверхмодный костюм совсем необязателен. Важно, чтобы он был в приличном состоянии, не висел мешком, а брюки не должны напоминать засаленную старую гармошку. Но костюм должен быть к месту и ко времени. Если переговоры с партнерами назначены на дневное время, подойдет светлый костюм. Брюки и пиджак могут быть различных цветов. Но если переговоры идут вечером, костюм должен быть темным, рубашка – обязательно свежей, глаженной, галстук – не кричащим, ботинки – вычищенными. Элегантность делового человека определяют рубашка, галстук и ботинки, а не количество костюмов, которые он привез с собой.

Для поездки за границу достаточно иметь три комплекта одежды: темный и светлый костюмы, приличную куртку и свитер для прогулок. Если маршрут вашей поездки проходит через страны Востока, то помните, что женщинам не следует надевать брюки, они не должны появляться на улице, в общественных местах без чулок или колготок (особенно в странах, исповедующих ислам), а мужчины в ярких галстуках.

Необходимо помнить, что в деловых отношениях мелочей нет. Для бизнеса этикет значит очень много. Одежда, поведение предпринимателя, менеджера – это его визитная карточка. О госте начинают составлять представление заранее, собирая о нем информацию. Источниками информации служит поведение бизнесмена в пути к месту деловой встречи, поведение в гостинице, во время самой встречи. Помните, вас повсюду окружают люди, которые с той или иной степенью пристрастности изучают вас.

Соблюдение важнейших правил поведения с незнакомыми людьми – признак вашей респектабельности, воспитанности, уверенности в себе.

### **Правила общения по телефону.**

Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона. Благодаря ему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т. д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

Психологи отмечают, что продолжительность телефонных разговоров зависит от их эмоциональной окраски. Излишняя эмоциональность создает предпосылки для речевой нечеткости, неделовитости фраз, что увеличивает время телефонного разговора.

Известно также, что при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как пресыщение общением. Оно может явиться источником напряженности между сторонами. Поэтому во время разговора надо соблюдать меру. Иначе может потеряться смысл общения и возникнуть конфликт. Признаки пресыщения общением: возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность, обидчивость и т. п. Следует вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы сохранить деловые отношения. Кроме того, ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям. Чтобы восстановить доброе имя фирмы и свое реноме, придется затратить значительно больше усилий, чем при установлении первого делового контакта.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции.

Во время телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия.

Эффективность делового телефонного общения зависит от эмоционального состояния человека, от его настроения. По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Существенное значение имеет также умелое проявление экспрессии. Она свидетельствует об убежденности человека в том, что он говорит, в его

заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. Во время разговора надо уметь заинтересовать собеседника своим делом. Здесь вам поможет правильное использование методов внушения и убеждения. Как это сделать, при помощи каких средств? Голос, тон, тембр, интонации внимательному слушателю говорят очень о многом. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать речь собеседника.

Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит самомнение, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же. Если есть возможность, переведите разговор на спокойный тон, частично признайте его правоту, постарайтесь понять мотивы его поведения. Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме.

Надо помнить, что телефон усугубляет недостатки речи, быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т. п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

Как Вы меня слышите?

Не могли бы Вы повторить...?

Извините, очень плохо слышно.

Простите, я не расслышал, что Вы сказали, и т. п.

Прежде отрицательно сказывается на нервной системе (поэтому сами старайтесь снимать с аппарата трубку, как только услышите звонок), ненужные телефонные разговоры нарушают рабочий ритм, мешают решению сложных вопросов, требующих глубокого анализа, обсуждения в спокойных условиях, т. е. мешают работать тем, кто находится рядом.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили — начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Своеобразной формой функционирования этикетного общения является бесконтактная - эпистолярная коммуникация. Сегодня наблюдается тенденция к росту значения делового письма вследствие того, что современная жизнь требует оперативных контактов, значительная часть которых осуществляется через письмо, выработались

соответствующий стиль и специальный речевой этикет, располагающий деловых партнеров к доброжелательной тональности. Характерной особенностью текстов арабской деловой переписки, помимо богатой системы обращений и заключительных формул вежливости, является наличие специфических оборотов со ссылками на ислам и Бога. В официально-деловом общении и переписке существует ограниченный реестр обращений к должностным и высокопоставленным лицам, в том числе - членам королевских семей. Отступление от клише в этих случаях крайне не желательно. Для арабов принципиальным является указание в письме полного наименования должности адресата и его регалий, наличие ученой степени.

## Тема 9. Правила и приемы ведения деловой беседы.

Одна из основных форм делового общения – деловая беседа.

Деловые встречи можно условно разделить на беседы и переговоры. Беседы предполагают только обмен взглядами, точками зрения, мнениями. Например, в ходе беседы стороны могут договориться о сотрудничестве и наметить последующие шаги. Переговоры призваны найти решение проблемы, представляющий взаимный интерес.

### Отличие деловой беседы от дружеской:

Деловая беседа.	Дружеская беседа.
1. Содержание (тема), время посещения, место встречи строго регламентированы (партнеры знают о предмете беседы).	1. Ничем не регламентирована, друзья знакомые могут разговаривать на любые темы, по времени сколько угодно долго, в любом месте (во дворе, комнате одного из приятелей, в автобусе и пр.)
2. Деловые собеседники до встречи могут никогда не знать друг друга (это и не нужно для официального общения): вместо знания личности собеседника они обходятся знанием его социальной роли.	2. Каждый из собеседников хорошо знает другого (имеет образ своего собеседника), может опираться на свое знание личности говорящего, предвидеть его ответ на свое высказывание, представляет себе круг его интересов, его отношение к тем или иным лицам, мыслям.
3. Деловое (ролевое) общение не обходится без личностных моментов. Кто-то из собеседников может быть сухим и официальным, кто-то дружелюбным и приветливым, но всегда вежливым.	3. Могут проявлять как тактичность, так и бестактность, быть вежливыми или невежливыми.

### Содержание понятия «деловая беседа»:

- это основная форма делового общения,
- это и деловой разговор заинтересованных лиц,
- это и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями,
- это и форма установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению,
- это и форма убеждения партнера принять конкретные предложения,
- это и способ решения конфликта или спорной ситуации и т.д.

### Важнейшие функции деловой беседы:

- взаимное общение сотрудников из одной деловой сферы;

- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов - поддержание деловых контактов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий
- стимулирование деловой активности.

Как правило, беседы и переговоры заранее планируются. В процессе подготовки переговоров и бесед необходимо избегать двух крайностей.

Одна крайность – не готовиться к переговорам вообще, полагаться на импровизацию, поиск решения в процессе переговоров.

Другая крайность состоит в пунктуальном продумывании всех этапов будущей встречи, учете мельчайших деталей, вплоть до ремарок и пауз.

Обе крайности ущербны. В первом случае инициатива может полностью перейти к партнеру. Переговоры без подготовки могут у вашего партнера зародить мысль о вашей некомпетентности в обсуждаемом вопросе. Излишняя детализация может сковывать одного из участников переговоров, малейшее отступление от ранее намеченной схемы будет приводить к растерянности и неуверенности.

Более целесообразно выявить основные, ключевые моменты (темы) встречи, определить линии поведения.

Подготовка к деловой беседе, таким образом, включает в себя:

- анализ проблемы и диагноз ситуации;
- сбор и систематизация материалов для деловой беседы;
- анализ собранного материала с целью определения взаимосвязи фактов, сделать выводы, подобрав необходимую аргументацию;
- формирование целей, задач и позиций при деловом общении;
- подготовку предложений и аргументов в их пользу;
- составление и обоснование проектов, необходимых для принятия этих предложений;
- строгое соблюдение делового этикета при формулировке приглашения на беседу;
- составление самого плана ведения беседы, где определяется стратегия и тактика ведения беседы, продумывание возможности неожиданностей, которые могут снизить эффективность деловой беседы;
- редактирование текста, его окончательная доработка.
- выбор наиболее удачного момента для проведения беседы.

#### **Основные правила ведения деловой беседы:**

- строгое соблюдение норм речевого этикета:
  - уважительное отношение к собеседнику;
  - использование общекультурных норм общения;
  - в корректной форме выразить одобрение, комплимент, несогласие или сформулировать соболезнования и утешения;
  - в деловой обстановке не желательно обращение к собеседнику на «ТЫ»;

- весьма полезно обращаться к собеседнику по имени и отчеству;
- во время беседы нужно постоянно обращаться к собеседнику с вопросами;
- учитывая, что личное внимание в деловых отношениях имеет очень большое значение, следует постоянно помнить о временных рамках беседы;
- лаконичность – одно из основных требований к деловому разговору;
- аргументы следует излагать как можно нагляднее и убедительно, что поможет упрочить ваши позиции;
- идя на контакт с собеседником, важно акцентировать внимание на его идеях;
- желательно раскрепощать собеседника, вести себя честно и конструктивно, но не прятаться под маской, которая быстро перестанет что-то скрывать;
- постоянно помнить о «Вы – подходе» – это умение говорящего поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять.



## **Тема 10. Приемы и этапы деловых переговоров.**

Переговоры – это неотъемлемая часть практики менеджмента и бизнеса. Переговоры – это обмен мнениями с какой-нибудь деловой целью. Обычно, инициатива переговоров принадлежит той стороне, которая психологически лучше к ним готова. Основная задача переговоров в психологическом плане – убедить собеседника, заставить его принять ваше предложение. Переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные и грубые методы должны быть исключены

### **Подготовка к деловым переговорам.**

По сравнению с деловой беседой подготовка к переговорам более сложный и более ответственный процесс. Она включает в себя следующие этапы:

- выявление области взаимных интересов,
- установление рабочих отношений с партнером,
- решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи),
- нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

Подготовительная работа в целом подразделяется на два основных направления:

- формирование содержательной части переговоров;
- решение организационных вопросов

Различие этих двух направлений весьма условно. Характер предстоящих переговоров влияет на организационные моменты. Например, в зависимости от содержания переговоров решается вопрос о привлечении экспертов. В свою очередь, плохая организация подготовительного этапа затрудняет обсуждение сути проблемы.

### **Содержательный аспект подготовки к деловым переговорам.**

Содержательная подготовка переговоров включает решение следующих вопросов:

- анализ проблемы и диагностика ситуации;
- формирование общего подхода, основных целей и задач;
- определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласования интересов;
- формирование предложений и их аргументация.

Анализ проблемы и диагностику ситуации следует считать ключевым элементом всего подготовительного этапа. В процессе подготовки к переговорам необходимо выявить интересы участников переговоров, причем не только собственные, но и партнеров по переговорам.

Непонимание интересов партнера часто приводит к срыву процесса переговоров.

В исламской деловой практике на переговорном этапе самым важным является установление доверия между партнерами. Здесь в ход идут все средства, от щедрости и радушия, до откровенной лести, в случае большой заинтересованности. Приняв приглашение на деловую встречу в ресторане приготовьтесь к изобилию угощений. Если переговоры происходят в офисе, их непременным атрибутом будет кофе и прохладительные напитки. Отказ от угощения могут принять как личное оскорбление принимающей стороне, поэтому лучше проявить благодарность и хоть немного попробовать предложенные блюда и напитки.

В деловом общении, как впрочем, и в жизни, исламские бизнесмены очень неспешны. Переговоры по мелочному вопросу могут идти часами. Приготовьтесь к тому, что сроки переговоров могут быть несколько больше, чем планировалось изначально. Руководители предпочитают беседовать с глазу на глаз, не допуская в общение свиту до тех пор, пока основные вопросы не будут уяснены. Традиционная коррумпированность этих стран порождает склонность арабов принимать решения по неформальным схемам.

#### **Процесс ведения деловых переговоров.**

Структура деловых переговоров включает в себя пять основных фаз:

- начало беседы;
- передача информации;
- аргументирование;
- нейтрализация замечаний собеседника;
- принятие решения и завершение переговоров;

Задачей первой фазы переговоров (начало беседы) являются:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе;
- иногда, если это необходимо, и «перехват» инициативы.

Для налаживания личного контакта с собеседником, создания благоприятного климата необходимо:

- обращение к собеседнику по имени;
- ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы и объяснения;
- соответствующий внешний вид (одежда, подтянутость, выражение лица);
- проявление уважения к личности собеседника;
- положительные замечания в адрес собеседника;
- обращение за советом и т. п.

Фаза «передача информация» состоит из элементов:

- общее целенаправленное информирование собеседника;
- постановка вопросов при обязательном объяснении собеседнику, почему ответить на ваш вопрос в его интересах;
- слушание собеседника, не упуская из поля зрения и внимания все вербальные и невербальные сигналы.

Основное правило гласит:

1. не выпускать собеседника из виду (смотреть в глаза, наблюдать за его внешней реакцией и движением);
2. постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объясняемое нами никто не воспринимает так, как вы его понимаете, и наоборот;
3. необходимо стремиться перейти от монолога к диалогу.

Аргументация – это наиболее трудная фаза переговоров, она требует знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости, корректности в высказываниях.

Можно дать ряд общих советов о проведении фазы аргументации:

- оперировать простыми, ясными и точными и убедительными понятиями;
- способ и темп аргументации должен соответствовать особенностям темперамента собеседника;
- вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику и его команде по переговорам;
- направлять и приспособлять аргументацию на цели и мотивы собеседника;
- избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание;
- как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи, соображения.

### **Виды аргументов:**

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей:

- 1) сильные аргументы,
- 2) слабые
- 3) несостоятельные.

Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

Сильные аргументы 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 этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

Слабые аргументы вызывают сомнения собеседника. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах;
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные твоим слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

Несостоятельные аргументы позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится.

Задачами последней фазы переговоров являются:

- достижение основной или в самом неблагоприятном случае запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы;
- стимулирование вашего собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание в случае необходимости контактов с собеседником и его коллегами;
- составление всеобъемлющего, впечатляющего резюме переговоров, понятного для всех присутствующих, с четко выделенными основными выводами.

На завершающем этапе переговоров целесообразно:

1. Внимательно следить за поведением собеседника, которое может обозначать приближение конца переговоров.

2. Необходимо ориентировать партнера по переговорам на принятие решения, используя метод поэтапного приема отдельных положений альтернативных решений (они должны быть заранее продуманы)

### **Современные методы ведения деловых переговоров.**

Необходимо на всех стадиях подготовки и проведения переговоров делать разграничения между участниками переговоров и предметом переговоров.

Это может быть достигнуто тогда, когда:

- вы сумеете поставить себя на место партнера по переговорам (видеть ситуацию такой, как ее представляет другая сторона);

- не будете делать выводы из намерений людей, исходя из собственных опасений.

- будете искать возможность для действий, неожиданных точки зрения другой стороны;

- позволите другой стороне сделать ставку на результат, предоставив верную возможность участвовать в процессе, например, подготовке итогового документа и т. п.;

- ваши предложения будут соответствовать возможностям партнеров, тем самым вы будете способствовать „спасению их лица“;

- вы прежде всего осознаете свои и их чувства, обнаружите свои эмоции и признаете их законными, позволите другой стороне „выпускать пар“, не будете при этом реагировать на эмоциональные проявления партнеров, будете использовать символические жесты;

- будете готовы разбираться с проблемой, а не с людьми.

Важно сосредоточиться на интересах, а не на позициях.

Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, что вы действительно хотите. Достижение компромиссов между позициями вряд ли приведет к соглашению. Позиция чаще всего конкретна и ясна: интересы, стоящие за ней, могут быть плохо выражены, малоуловимы, непоследовательны.

Чтобы понять интересы партнеров, следует поставить себя на их место, рассмотреть каждую позицию, которую они занимают, и спросить себя „почему?“.

Определить какое решение, по их мнению, вы должны им предложить, а затем спросить себя, почему они сами не приняли такого решения? Какие из интересов являются здесь препятствием? Обычная ошибка в установлении диагноза ситуации на переговорах состоит в уверенности, что человек с другой стороны имеет те же самые интересы. Так почти никогда не бывает. Нельзя полагать, что единственный интерес заключается в деньгах. В жизни все гораздо сложнее. К основным

человеческим нуждам относятся: безопасность, экономическое благосостояние, чувство принадлежности к определенной социальной группе, признание, уважение, самовыражение.

Каким же образом обсуждать интересы, не ограничивая себя жесткой позицией?

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются. Объясняя ваши интересы, покажите их жизненную важность. Заставить другую сторону понять, насколько важны и законны ваши интересы.

Один из руководящих принципов – быть точным. Конкретные детали не только вызывают доверие к вашему описанию, но и придают ему вес. Если вы не демонстрируете безразличия к интересам другой стороны, то можете позволить себе настойчиво доказывать серьезность ваших забот. Пригласив другую сторону: «Поправьте меня, если я неправ», вы тем самым демонстрируете свою открытость, и если нас не поправят, значит, они восприняли наше объяснение ситуации.

2. Признавайте их интересы частью проблем. Для того, чтобы другая сторона уважала наши интересы, начните с демонстрации того, что цените их интересы и признайте, что эти интересы являются частью проблемы, которую вы пытаетесь решить.

3. Сначала сформулируйте проблему, а потом предложите решение.

4. Вы лучше удовлетворите свои интересы, если будете говорить о том, чего вы хотите достичь, а не о том, что у нас было. Вместо того чтобы просить их объяснить то, что они сделали вчера, спросите: «Кто, что должен сделать завтра?»

5. Будьте конкретны, но гибки.

6. Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми. Если они будут чувствовать, что из-за проблем вы нападаете на них лично, вас перестанут слушать. Вот, почему так важно отделять людей от проблемы. Атакуйте проблему, но не вините людей.

Продемонстрируйте им, что вы заняты проблемой, а не ищите ссоры.

Твердая защита своих интересов на переговорах не означает, что вы отказываетесь понимать точку зрения ваших оппонентов, что вы закрыты. Совсем наоборот. Вряд ли стоит рассчитывать, что другая сторона прислушается к вашим интересам и обсудит ваши варианты, если вы не открыты для предложений. Успешные переговоры требуют одновременно твердости и открытости.

Четыре основных принципа ведения переговоров без поражения:

- делайте разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами;
- сосредоточивайтесь на интересах, а не на позициях;
- изобретайте взаимовыгодные условия;
- настаивайте на использовании объективных критериев.

## **Тема 11. Конфликты и пути их разрешения.**

### **Сущность и типы конфликтов.**

В рамках делового общения конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами или группами. Оно не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия, и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными (конструктивными).

Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными (деструктивными). Так что нужно не раз и навсегда уничтожить все условия для возникновения конфликтов, а научиться правильно ими управлять. Для этого надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия.

Существуют 4 основных типа конфликтов: внутриличностный; межличностный; между личностью и группой; межгрупповой.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, что кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п. Этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет человек и примет ли его вообще.

Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего — это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д.

Конфликт между личностью и группой. Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа расценивает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

### **Управление конфликтами**

Участники конфликтной ситуации оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в сложившихся обстоятельствах:

1. путь “борьбы”, направленный на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого;
2. уход от конфликта;
3. ведение переговоров с целью найти приемлемое решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях:

1. Настойчивость (принуждение). Тот, кто придерживается этой стратегии пытается заставить принять свою точку зрения, во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. При этом он либо игнорирует ту “цену” в своих отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо просто не задумывается над этим. Данный стиль связан с агрессивным поведением.

2. Уход (уклонение). Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой, если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся.

3. Приспособление (уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной.

4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок. компромиссного решения, например, неудовлетворен.

5. Сотрудничество (решение проблемы). Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах — это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой стратегии



участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход.

### **Спор, его цели и подходы.**

Спор – это характеристика процесса обсуждения проблемы, способ ее коллективного исследования, при котором каждая из сторон, аргументируя (отстаивая) и опровергая (оппонируя) мнение собеседника (противника), претендует на монопольное установление истины.

В процессе ведения спора в явном или скрытом виде проявляется некоторое противоречие, которое позволяет сформулировать проблему. В ходе коллективного осуждения либо происходит разрешение проблемы, либо каждая из противоборствующих сторон остается при своем мнении.

Выделяет семь вариантов протекания спора:

Эвристический подход к ведению спора, когда одна из сторон, настаивая на своем подходе к решению проблемы, используя методы убеждения, интуицию и здравый смысл, постепенно склоняет к своей точке зрения другого или других собеседников, участников спора.

Логический подход к ведению спора, для которого характерны жесткий логический анализ и аргументация, благодаря чему, следуя приемам и правилам формальной логики, участники дискуссии приходят к некоторому окончательному выводу.

Критикующий подход к ведению спора, когда одна из сторон все цело акцентирует внимание лишь на недостатках, слабых местах и позициях своих оппонентов, не хочет и не стремится увидеть позитивные элементы в противоположной точке зрения и не может предложить свое решение.

Демагогический подход к ведению спора, который заключается в том, что одна из сторон ведет спор не ради истины, а скорее всего для того, чтобы увести дискуссию в сторону от истины, преследуя при этом свои личные, часто неизвестные участникам спора цели.

Прагматический подход к ведению спора, который заключается в том, что одна или каждая из сторон ведет спор не только ради истины, но ради своих практических, иногда меркантильных целей, которые скрыты и не известны собеседникам.

## **ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Практическое занятие № 1.**

#### **Деловое общение в системе коммуникативных отношений**

1. Понятие общения, его сущность и движущие силы.
2. Уровни общения: между личностью и группой; внутри группы; между группами.
3. Типы общения: вербальное и невербальное.
4. Понятие делового общения и его формы: деловая беседа, деловое совещание; деловые переговоры.
5. Структура делового общения как единство коммуникативной, интерактивной и перцептивной сторон.

**Задание:** составить тезисный план практического занятия.

Литература для подготовки:

1. Бодалев А. А. Личность и общение.- М.: “Педагогика”, 1983,- 272.
2. Гойхман О. Я., Надеина Т. М. Основы речевой коммуникации: Учебник для вузов / Под ред проф. Гойхмана. –М.: ИНФРА-М, 1997.
3. Каган М. С. Мир общения: проблема межсубъектных отношений. – М.: Политиздат, 1988, 319 с.
4. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Знание, 2001.

### **Практическое занятие № 2.**

#### **Коммуникативные процессы в деловом общении.**

1. Вербальная коммуникация: кодирование и декодирование информации. Вербальные барьеры.
2. Невербальная коммуникация и ее роль в деловом общении.
3. Принципы эффективного слушания делового партнера.

**Задание:** составить свод правил эффективного понимания собеседника.

Литература для подготовки:

1. Тимченко Н. М. Тайны успеха делового общения. – СПб.: С-П. ГУП, 1995.
2. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. - М.: Смысл, 2008.
3. Лабунская В. Невербальное общение. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1986.
4. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. - 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2002.

### **Практическое занятие № 3.**

#### **Деловое общение как взаимодействие.**

1. Особенности интерактивной фазы делового общения. Поведенческие акты и действия деловых партнеров, совместные действия.
2. Стили делового взаимодействия: сотрудничество, соперничество, приспособление, избегание.
3. Техника убеждения и влияния: привлечение к деятельности, заражение, адаптация.

**Задание:** подготовить реферат по одному из вопросов.

Литература для подготовки:

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. - 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Минск: Афалмея, 2000 –256 с.
3. Рогов Е.И. Психология общения. - М.: Владос, 2008.
4. Атватер И. Я вас слушаю: (Советы руководителю как правильно слушать собеседника).- М.: Экономика, 1984.

### **Практическое занятие № 3. Восприятие и познание в деловом общении.**

1. Перцептивная фаза делового общения как процесс восприятия партнерами друг друга. Понятие межличностной апперцепции.
2. Перцептивные барьеры делового общения и пути их преодоления.
3. Особенности восприятия в ситуации этнокультурного и конфессионального несовпадения собеседников.

**Задание для самостоятельной работы:** выполнить тест и оценить степень толерантности своего восприятия собеседника.

Отметьте ситуации, которые вызывают у вас неудовлетворение или досаду и раздражение. Подсчитайте количество ситуаций, вызывающих досаду и раздражение.

1. Собеседник не дает мне возможности высказаться.
2. Собеседник постоянно перебивает меня.
3. Я не уверен, что меня слушают, поскольку собеседник иногда смотрит мимо меня.
4. После разговора с таким человеком возникает чувство, что вы потратили время впустую.
5. Собеседник постоянно суетится: посторонние предметы занимают его больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается: у меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я не высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.

10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Мне сложно задать вопрос собеседнику.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонними делами: играет сигаретой, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он не слушает меня.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня очень пристально, не мигая.
18. Собеседник оценивающе смотрит на меня.
19. Собеседник не воспринимает новой информации.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезных вещах, собеседник вставляет смешные истории, шутки, анекдоты.
22. Собеседник часто поглядывает на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, человек бросает все дела и все внимание сосредотачивает на мне.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?».

Подсчитайте процент ситуаций, которые вызывают у вас досаду и раздражение (одна отметка составляет 4%).

70-100% - Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

40-70% - Вам присущи некоторые недостатки. Старайтесь не так критично относиться к высказываниям, избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

10-40% - Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Вежливо повторяйте его высказывания, дайте время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами станет еще приятнее.

0-10% - Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать, ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Литература для подготовки:

1. Бодалев А.А. Психология общения. – М.: Изд-во ПРИОР, 1996.

2. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. - 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Атватер И. Я вас слушаю: (Советы руководителю как правильно слушать собеседника).- М.: Экономика, 1984.
4. Вечер Л.С. Секреты делового общения. – М., 1996.
5. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. – Новосибирск, 1998.

### **Практическое занятие № 5. Публичная речь.**

1. Речь перед аудиторией (цель, форма и содержание).
  2. Жанры публичной речи.
  3. Коммуникативная стратегия публичной речи.
  4. Образ оратора. Правила поведения перед слушателями.
- Задание: подготовить краткую публичную речь по актуальной религиозно-этической проблеме.

#### **Литература для подготовки:**

1. Александров Д.Н. Самоучитель красноречия.- М., 2002.
2. Кириллов В.И. Логика в выступлении лектора.- М. 1970.
3. Сопор П. Основы искусства речи.- М., 1992.
4. Эрнст Отто Слово предоставлено Вам...- М., 1988.
5. Корнилова Е.Н. Риторика – искусство убеждать.- М, 1998 .

### **Практическое занятие № 6. Деловая игра «Оратор».**

**Цель игры:** оценка аудиторией результатов одноактного вербального общения. Предложите каждому студенту кратко, в течение 3-5 минут изложить товарищам по группе то, каким образом он представляет свое положение в обществе после окончания университета. Информация может быть вполне относительной. В ходе выступления его товарищи дают ему оценку по пятибалльной системе, оценивая:

1. Внешний вид;
2. Уверенность в себе;
3. Благожелательность.

После выступления листки с анонимными оценками передаются выступавшему, что дает ему возможность оценить свою «презентабельность» при кратковременном общении.

### **Практическое занятие №7. Деловая беседа.**

1. Структура деловой беседы и основные ее виды.
2. Задачи начала беседы. Наиболее эффективные приемы воздействия на партнера по общению.
3. Приемы говорения. Основы тактики аргументации. Фаза принятия решений.
4. Критерии эффективности беседы.

Задания: подготовить реферат по одному из вопросов занятия.

Литература для подготовки:

1. Маркичева Т.Б., Ножин Е.А. Деловое общение: практические рекомендации. - М.: РАГС, 2007.

### **Практическое занятие № 8.**

#### **Деловая игра.**

#### **Разработка критериев эффективности деловой беседы.**

Организация обучающихся:

работа в мини-группах (3-4 человека).

Защита групповой разработки (публичной дискуссии) по какой-либо теологической проблеме.

### **Практическое занятие № 9.**

#### **Приемы полемики и виды аргументов.**

1. Аргументация, тезис, аргументы.
2. Основные формально-логические законы. Логические ошибки.
3. Способы аргументации. Нисходящая - восходящая, односторонняя - двусторонняя, индуктивная - дедуктивная.
4. Правила эффективной аргументации. Причины неэффективной аргументации.

**Задание для самостоятельной работы:** приведите примеры по каждому виду аргументов.

Литература для подготовки:

1. Корнилова Е.Н. Риторика – искусство убеждать.- М, 1998 .
2. Павлова Л.Г. Спор, дискуссия, полемика.- М. 1991.
3. Р. Фишер, У. Юри Путь к согласию, или переговоры без поражения.- М., 1992.
4. Панасюк А.Ю. Как победить в споре, или искусство убеждать. М., 1998.

### **Практическое занятие № 10.**

#### **Примеры аргументации и их анализ.**

1. Проанализируйте с точки зрения аргументации реально зарегистрированный разговор между испанцами и американцами на частоте «экстремальные ситуации в море» навигационного канала 106 в проливе Финистерра (Галиция). 16 октября 1997 г:

Испанцы (помехи на заднем фоне):...говорит А-853, пожалуйста, поверните на 15 градусов на юг во избежание столкновения с нами. Вы движетесь прямо на нас, расстояние 25 морских миль.

Американцы (помехи на заднем фоне):...советуем вам повернуть на 15 градусов на север, чтобы избежать столкновения с нами.

Испанцы Ответ отрицательный: Повторяем, поверните на 25 градусов на юг во избежание столкновения.

Американцы (другой голос): С вами говорит капитан корабля Соединенных Штатов Америки. Поверните на 15 градусов на север во избежание столкновения.

Испанцы : Мы не считаем ваше предложение ни возможным, ни адекватным, советуем вам повернуть на 15 градусов на юг, чтобы не врезаться в нас.

Американцы (на повышенных тонах): С вами говорит капитан Ричард Джеймс Ховард, командующий авианосца *uss lincoln* , военно-морского флота Соединенных Штатов Америки, второго по величине военного корабля американского флота. Нас сопровождают 2 крейсера, 6 истребителей, 4 подводные лодки и многочисленные корабли поддержки. Я вам советую, я приказываю изменить ваш курс на 15 градусов на север. В противном случае мы будем вынуждены принять необходимые меры для обеспечения безопасности нашего корабля. Пожалуйста, немедленно уберитесь с нашего курса!!!!

Испанцы : С вами говорит Хуан Мануэль Салас Алкантара. Нас 2 человека. Сопровождают нас пес, ужин, 2 бутылки пива и канарейка, которая сейчас спит. Нас поддерживают радиостанция « Cadena Dial de La Coruna » и канал 106 «Экстремальные ситуации в море». Мы не собираемся никуда сворачивать, учитывая что мы находимся на суше и являемся маяком А-853 пролива Финистерра Галицийского побережья Испании. Мы не имеем ни малейшего понятия, какое место по величине мы занимаем среди испанских маяков. Можете принять все меры, какие вы считаете необходимыми и сделать все, что угодно для обеспечения безопасности вашего корабля, который разобьется вдребезги о скалы. Поэтому еще раз настоятельно рекомендуем вам сделать наиболее осмысленную вещь: изменить ваш курс на 15 градусов на юг во избежание столкновения.

Американцы : Ок , принято, спасибо.

2. Прочитайте отрывок из книги М. Монтеня «Опыты». Проанализируйте аргументацию.

О том, что наше восприятие блага и зла в значительной мере зависит от представления, которое мы имеем о них.

Людей, как гласит одно древнегреческое изречение, мучат не сами вещи, а представления, которое они создали себе о них. < ... >

Судьба не приносит нам ни зла, ни добра, она поставляет лишь сырую материю того и другого и способное оплодотворить эту материю семя. Наша душа, более могущественная в этом отношении, чем судьба, использует и применяет их по своему усмотрению, являясь, таким образом, единственной причиной и распорядительницей своего счастливого или бедственного состояния. <...>

Как учение – мука для лентяя, а воздержание от вина – пытка для пьяницы, так умеренность является наказанием для привыкшего к роскоши, а телесные упражнения – тяготой для человека изнеженного и праздного, и тому подобное. Вещи сами по себе не являются ни трудными, ни мучительными, и только наше малодушие или слабость делает их такими. Чтобы правильно судить о вещах возвышенных и великих, надо иметь такую же душу; в противном случае мы припишем им собственные изъяны. Весло, погруженное в воду, кажется нам надломленным. Таким образом, важно не только то, что мы видим, но и как мы его видим.<...>

Впрочем, и тот, кто станет чрезмерно подчеркивать остроту наших страданий и человеческое бессилие, не отделается от философии. В ответ ему она выдвинет следующее бесспорное положение: «Если жить в нужде плохо, то нет никакой нужды жить в нужде».

Всякий, кто долго мучается, виноват в этом сам.

Кому недостает мужества как для того, чтобы вытерпеть смерть, так и для того, чтобы вытерпеть жизнь, кто не хочет ни бежать, ни сражаться, чем поможешь такому?

3. Подготовьте речь по любому афоризму, соглашаясь или опровергая его тезис.

### **Практическое занятие № 11.**

#### **Этические формы и этноконфессиональные модели делового общения.**

1. Понятие этики, морали, этикета в деловом общении. Корпоративная этика.

2. Деловой этикет. Понятие «протокола» в деловом общении.

3. Этика телефонного разговора.

4. Разнообразие конфессиональных и национальных моделей общения, поведения, этикетности.

Задание: составить несколько моделей телефонных деловых переговоров.

Литература для подготовки:



1. Дорошенко В.Ю. Психология и этика делового общения: Учебник. – М.:ЮНИТИ, 1997.
2. Кибанов А.Я. Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2002.
3. Кузин Ф.А. Культура делового общения. – М.: «Экзамен», 1999 –152 с.
4. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Минск: Афалмея, 2000 –256 с.
5. Все об этикете. Книга о нормах поведения в любых жизненных ситуациях.- Ростов н/Д.: изд-во “Феникс”, 1995, 512 с.
6. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: пер. с англ. – М.: Дело, 1999.

### **Практическое занятие № 12. Особенности мусульманского делового общения**

1. Формулы вежливости, знакомство, встреча, прощание.
2. Ведение переговоров.
3. Особенности невербальной коммуникации.
4. Возможные сложности в деловом общении.

Задание: реферат по одной из тем практического занятия.

Литература для подготовки:

1. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: пер. с англ. – М.: Дело, 1999.
2. Ибрагим Р. Ислам и бизнес. – Казань 2006.
3. Нуруллина Г. Исламская этика бизнеса. – М., 2004.
4. Абузярова Р.А, Туаевой З.И. Истоки. Ислам: вероучение, мораль, культура. - Уфа, 1996.

### **Практическое занятие № 13. Конфликты и пути их разрешения.**

1. Виды и типы конфликтов. Их причины.
2. Пути преодоления конфликтных ситуаций в процессе делового общения.
3. Управление конфликтами.
4. Позитивные и негативные итоги конфликта.

Задание: найти реальные примеры различных видов конфликтов в сфере делового общения.

Литература для подготовки:

1. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА–М, 2000
2. Бородкин Ф., Коряк Н. Внимание: конфликт. - Новосибирск: НГАЭиУ, 1989.

3. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Минск: Афалмея, 2000 –256 с.
4. Шейнов В.П. Управление конфликтными ситуациями. Минск, 1990.

### **Практическое занятие № 14.**

#### **Особенности организации и проведения делового совещания.**

1. Типы совещаний по целям (ознакомительное, информационное, разъяснительное, проблемное и др.).
2. Цели и функции руководителя. Подготовка совещания. Проведение совещания.
3. Приемы активизации деятельности участников совещания.
4. «Мозговой штурм».

Задания: разработать критерии эффективности делового совещания.

#### **Литература для подготовки:**

1. Быкова Т.А., Кузнецова Т.В. Подготовка совещаний и собраний (практическое пособие). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
2. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – Минск: Афалмея, 2000 –256 с.
3. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. Практическое пособие для людей. М.: Изд. дом "ИНФРА-М", Изд-во "Весь мир", 2000. 280 с.
4. Милич П. Как проводить деловые беседы: сокр. пер. с серб.-хорв. / Пер. М.Б. Беляковой. М.: Экономика, 1987. 208 с.

### **Практическое занятие № 15.**

#### **Отработка приемов «мозгового штурма».**

Студенты, разбившись на две группы проводят «мозговой штурм» какой-либо актуальной проблемы в области религиоведения. . Затем следует совместное обсуждение результатов.

### **Практическое занятие № 16.**

#### **Деловые игры «Знакомство», «Хитроумный спорщик».**

1. «Знакомство».

Цель игры: познакомиться с новыми людьми или же пристально взглянуть на старых знакомых, развитие оценочных навыков.

Ведущий читает вопросы, которые могут быть поверхностными или же глубокими (но не провокационными). Студенты отвечают письменно и анонимно. Ответы должны быть откровенными.

Затем собираются листы. Ведущий по очереди читает ответы каждого.

Выслушав их, участники должны понять, кому они принадлежат. Каждый

может высказать одно предположение. Если автор будет назван, он раскрывает себя.

2. «Хитроумный спорщик».

Цель: научиться убеждать, аргументированно отстаивать свое мнение

Ведущий произносит какое-либо утверждение. Игроки его подтверждают или оспаривают.

### **Практическое занятие № 17. Деловая игра "Я среди людей."**

Цель: понять характер отношений личности и ее окружения.

1. Субъект игры (доброволец) встает перед остальными участниками.

Ведущий предлагает присмотреться к нему и задает добровольцу вопросы:

- Я среди людей (какой я)?
- Что они думают обо мне?
- Как они меня воспринимают?
- Что их радует во мне?
- Что огорчает, задевает?

2. Участники игры анализируют ответы добровольца, акцентируя внимание на различных особенностях его поведения: стиле общения, убедительности его доводов; "умении говорить" и т.д.

3. Каждый из участников высказывает свое мнение о добровольце и его отношениях с окружающими. Ведущий подводит итог.

### **Практическое занятие № 18. Документационное обеспечение делового общения.**

1. Место и роль документирования в деловом общении.

2. Общие правила оформления документов.

3. Виды деловой корреспонденции: договоры (контракты), деловые письма, служебные записки.

4. Структура делового письма.

5. Правила оформления и использования визитных карточек.

Задание: привести примеры письма-запроса, письма-напоминания и письма-просьбы; определить логические элементы, характерные для этих писем.

Литература для подготовки:

1. Андреева В.И. Делопроизводство.- М.: АО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

2. Андреева В.В. Как организовать делопроизводство на предприятии.- М.: ИНФРА- М, 1997.

3. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Знание, 2001.
4. Веселов П.В. Аксиомы делового письма: Культура делового общения и официальной переписки. – М.,1993.