

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Кафедра «Управление и экономика»

Ю.П. КИСЕЛЕВ

Л.С. ЖИРОНКИНА

Н.М. ГУК

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

УЧЕБНЫЙ МОДУЛЬ

ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

КЕМЕРОВО 2002

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. КУРС ЛЕКЦИЙ «ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ».....	4
Тема 1 Основные принципы и понятия дисциплины «Деловое общение».....	4
Тема 2 Общение как обмен информацией.....	10
Тема 3 Общение как взаимодействие.....	24
Тема 4 Этика делового общения.....	29
Тема 5 Этикет и культура делового общения.....	36
Тема 6 Подготовка и проведение деловых переговоров.....	58
Тема 7 Документационное обеспечение общения.....	78
Тема 8 Конфликты и пути их разрешения.....	89
Тема 9 Особенности японского делового общения.....	99
2 ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ.....	105
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	106
4 ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА	109

ВВЕДЕНИЕ

Деловое общение – необходимая часть человеческой жизни, важнейший вид отношений с другими людьми.

«Деловое общение» является дисциплиной экономического цикла, необходимой для подготовки студентов специальностей 0608 «Управление и экономика на предприятии» и 060500 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Знания, полученные студентами при ее изучении, имеют теоретическое и практическое значение для формирования специалистов указанных профилей.

Эта научная дисциплина носит во многом прикладной характер. Ее цель – способствовать формированию у деловых людей соответствующих психологических и нравственных качеств как необходимых условий их повседневной деятельности, которая протекает не иначе, как на почве их общения друг с другом. Культура общения, в том числе его психологическая и нравственная культура, во многом определяет его эффективность – будет ли оно успешно развиваться в интересах партнеров или же станет малосодержательным, неэффективным, а то и совсем прекратится, если партнеры не найдут взаимопонимания друг у друга.

По окончании изучения дисциплины студенты должны знать:

- содержание и структуру делового общения, механизм общения, средства общения, культуру общения;
- основы управленческого общения;
- управленческую этику;
- сведения о деловой риторике;
- основы вербального и невербального общения;
- принципы деловой переписки и ее виды;
- этику поведения в деловом обществе и взаимоотношений с иностранными партнерами.

По окончании изучения дисциплины студенты должны уметь выбирать методы ведения беседы, играть по правилам партнера, грамотно пользоваться культурой международного этикета, проводить деловые беседы, правильно вести себя в деловом обществе и общаться по телефону.

1. КУРС ЛЕКЦИЙ «ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ»

Тема 1 Основные принципы и понятия дисциплины «Деловое общение»

1. Основные принципы дисциплины
2. Основные понятия дисциплины
3. Характер как составляющая личности

1. Основные принципы дисциплины

Психология делового общения — составная часть комплекса психологических наук. Она опирается на основные категории и принципы, разрабатываемые общей психологией. Такими базовыми категориями общей психологии являются те, которые отражают психические процессы (познание, эмоции, воля), свойства психики человека (способность, характер, темперамент), а также состояния его сознания (сомнение, неуверенность, убеждение, направленность на определенные действия и т.д.).

Важнейшими принципами, которыми руководствуется общая психология и все ее отрасли являются следующие:

- *принцип детерминизма* — признание взаимосвязи и взаимообусловленности психических явлений как с другими, так и с материальными явлениями;
- *принцип системности* — трактовка отдельных психических явлений как элементов целостной психической организации;
- *принцип развития* — признание преобразования, изменения психических процессов, их динамики, перехода от одного уровня к другому.

Из этих принципов вытекают целесообразность воздействия на психику человека, возможность ее изменения, корректировки научными методами, в том числе и разрабатываемыми психологией и этикой делового общения. Без применения этих принципов сама психологическая наука, деловая этика в значительной мере теряли бы свой практический смысл. Поэтому в психологии и этике делового общения речь пойдет не столько об абстрактных общепсихологических категориях и принципах, сколько о *профессиональных психологических*, практически ориентированных знаниях, которые могут обеспечить успех той или иной деятельности.

Под *деловым* понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов. Как и всякая наука, психология и этика делового общения имеют свой категориальный аппарат, т. е. определенную совокупность ключевых понятий.

2. Основные понятия дисциплины.

Психология – это то, что ученые и философы, придерживающиеся различных убеждений, создали, чтобы попробовать понять сознание и поведение различных организмов от наиболее примитивных до более сложных. Следовательно, в действительности это вообще не предмет, это о предмете или о многих предметах. Здесь имеется много границ, и за исключением канонов науки и этических норм свободного общества не должно быть никаких ограничений ни со стороны ее представителей, ни со стороны ее критиков. Это – попытка понять то, что до сих пор в основном ускользало от понимания.

Как отдельная дисциплина она возникла только столетие назад или около того на медицинских и философских факультетах. Из медицины она взяла ориентацию на то, что объяснение того, что делается, думается и чувствуется, в конечном счете, должно находиться в биологии и физиологии, из философии она взяла класс глубоких проблем, касающихся сознания, воли и знания. С тех пор она представляется по-разному: как «наука о психике», «наука о психической жизни», «наука о поведении» и т.д.

Общество. Всеобъемлющее значение - все человечество в целом. В этом значении термин в настоящее время редко употребляется. Люди, объединенные: признаваемым набором норм, ценностей, ролей и инструментов, который формирует основание общей культуры; относительно четко ограниченный географической областью, которую они населяют; ощущением единства; чувством принадлежности или связи с культурными нормами и традициями. Любая организованная, относительно давно существующая группа организмов определенного вида.

Психология труда. Область психологии, изучающая закономерности формирования и проявления психической деятельности человека (процессы и состояния, особенности личности) в процессе его труда. В настоящее время исследования по психологии труда проводятся в различных отраслях производства, культуры и науки. В рамках психологии труда сложились промышленная, транспортная, авиационная, юридическая, медицинская психология, развиваются исследования в области военной психологии, большое значение приобретают исследования по психологии труда в сфере управления и обслуживания.

Методы психологи труда – эксперимент (естественный и лабораторный), наблюдение, интервью, анкетные обследования, тренажеры, трудовой метод изучения профессий и др.

Психология правовая. Понятие правовой психологии используется в двух его значениях: как синоним понятия «юридическая психология» и как характеристика психологической стороны правосознания, то есть той сферы общественного и индивидуального сознания, в которой отражаются явления правовой жизни. Правовая психология в этом втором значении неразрывно связана с мировоззрением, с идейными убеждениями людей; она включает в себя субъективное отношение людей к правопорядку и действующим нормам права. Правовая психология складывается в ходе формирования мировоззрения, а также в результате правового воспитания и обучения.

Экономическая психология. Отрасль психологии, изучающая психические

особенности субъекта экономической деятельности, формы психического отражения экономических явлений в сознании индивидов, групп, слоев, классов, народов, а также экономическое поведение основанное на них экономическая психология, представляя собой междисциплинарное знание о человеке и человеческих отношениях, складывающихся в процессе хозяйственной деятельности, использует теоретические положения и методы различных отраслей психологии и экономических дисциплин, а также социологии, биологии, антропологии, философии, изучая аспекты экономического поведения, начиная от хозяйственной деятельности индивида и кончая экономической политикой стран. Экономическая психология отличается от экономических наук тем, что предметом ее исследования является не экономические процессы сами по себе, а прежде всего люди, участвующие в них.

К основным проблемам экономической психологии относятся проблема человека как субъекта экономической деятельности, проблемы психологии собственности, психологии распределения и потребления, проблемы потребностей и их развития, проблемы психологии занятости, психологии предпринимательства, психологии финансов, накопления, экономического поведения в традиционных обществах, макроэкономической психологии и т.п.

Личность. Термин настолько сложный для определения и имеющий настолько широкую область употребления. Существует два различных обобщения относительный самого термина личность, так как с позиций теорий типов, черт и психодинамических и психоаналитических теорий представляют обоснованный теоретический конструкт, гипотетическую внутреннюю «сущность» с причинной ролью в поведении и, с теоретической точки зрения, с подлинной объяснительной силой. С позиции гуманизма, теории социального научения, ситуационизма, рассматриваются как вторичный фактор, выведенный на основе постоянства поведения, в то время как другие операции и процессы играют важную роль в определении поведения – и, следовательно, как понятие, оно не подкреплено сильными аргументами.

Архетип. Всеобщее – первоначальная модель, впервые сформулированный тип. В юнговской характеристике души, наследственные, бессознательные идеи и образы, которые являются компонентами коллективного бессознательного. Хотя он предполагал существование множество архетипов, считалось, что некоторые из них развиты, чтобы рассматривать их как отдельные системы: анима, анимус, персона, тень.

- Анима. Исходное значение – душа. В ранних трудах К.Г. Юнга внутренняя сущность личности. Сравнение его с использованием термина персона. В более поздних работах Юнга: женский архетип, противопоставлялся мужскому архетипу – анимусу. Доказывая, что все люди обязательно бисексуалы, Юнг, считал, что оба компонента представлены у обоих полов.

- Анимус. Интенсивная и длительная неприязнь. В более поздних работах Юнга бессознательный архетип в личности женщины.

- Персона. В переводе с латинского означает индивид, человек. В классическом римском театре это была маска, которую носил актер, выражая игруемую им роль. Юнг использовал этот термин в более широком смысле, в его ранних

формулировках он относился к роли человека, исполняемый под давлением общества. Этот термин, как предполагается, относится к той роли, которую общество ожидает, что человек будет играть в жизни, а не обязательно к тем, которая исполняется на глубинном психологическом уровне. Персона – это публичное лицо, обращенное к другим.

- **Тень.** В подходе Юнга – один из архетипов: комплекс недифференцированных чувств, идей, желаний и т.п. – «животных» инстинктов, перешедших в ходе эволюции к *Homo sapiens* от более низких, более примитивных форм, представляющие негативную сторону личности.

- **Коммуникация.** В широком смысле – перемещение чего-то с одного места на другое. Перемещаться могут сигналы, сообщения, значения и т.д. У передающего и принимающего устройств должен быть общий код, чтобы интерпретировать значение информации, содержащейся в сообщении без ошибки. С этих очень общих позиций теория коммуникации объясняет полезные для психологии развивающиеся модели взаимодействия, процессы, памяти, физиологические функции, язык и т.д.

- **Взаимодействие.** Взаимное взаимодействие или влияние. В социальном взаимодействии - поведение одного выступает стимулом для поведения другого и наоборот. В статистическом взаимодействии – эффекты двух (или более) переменных взаимозависимы, например, трудность задачи и уровень возбуждения часто взаимодействуют таким образом, что усилие возбуждения приводит к увеличению успешности решения простых задач, но уменьшает успешность решения других задач.

- **Референтная группа.** Любая группа, с которой человек себя идентифицирует или к которой испытывает эмоциональную привязанность и которую он использует для того, чтобы направлять свои убеждения, ценности и цели. Этот термин используется и в случае, если индивид не принадлежит и даже не хочет принадлежать к данной группе; в действительности его восприятие ценностей группы может быть сильно искаженным. Референтная группа - «желание». Любая референтная группа, членом которой индивид стремится быть. Подразумевается, что такая группа имеет более непреодолимое влияние на его убеждения и ценности, чем простая референтная группа, то есть компонент желанности требует большего соответствия идеалам этой группы. Референтная группа - «негативная». Это группа, которую индивид использует в качестве противоположной отправной точки в направлении и определении своих ценностей. Ценности негативной референтной группы побуждают противоположные линии и убеждения.

Рефлекс. Любая относительно простая «механическая» реакция. Рефлексы обычно рассматриваются как специфически видовые, врожденные модели поведения, которые в значительной степени неподконтрольны воле и выбору и обнаруживают небольшую изменчивость от особи к особи.

Конформизм (влияние большинства). Разновидность социального воздействия, результатом которого является стремление соответствовать мнению большинства. Термин часто используется в негативном смысле как «бездумное подчинение распространенным взглядам, граничащая с косностью». Однако с точки

зрения признания и подчинения нормам общественного поведения, конформизм может рассматриваться как социально желательное явление. Считается, что конформизм обусловлен двумя главными причинами:

- нормативное воздействие: конформизм вызван чувством принадлежности к группе или обществу, а также потребностью в одобрении окружающих;
- информационное воздействие: конформизм вызван неуверенностью и желанием поступать «правильно».

Нонконформизм. Термин описывает ситуации, когда человек противостоит искушению подчиниться действиям или суждениям большинства. Нонконформизм обычно объясняется через процесс «категоризации». Люди иногда рассматривают себя в контексте своей принадлежности к отдельной группе или категории. Если такая категоризация образует важную часть наших представлений о себе, то человек более склонен к конформизму в рамках нормативного воздействия. Если принадлежность к группе не играет важной роли в этих представлениях, человек менее склонен подчиняться групповым нормам. Существует два главных типа нонконформизма:

- независимость: люди противятся групповым нормам и придерживаются независимого поведения – например, те кто не подвержен влиянию моды.
- антиконформизм: характеризуется последовательной оппозиции по отношению к групповым нормам. Пример – люди, постоянно бросающие вызов существующей моде из-за своего желания выглядеть не так, как другие.

Стереотип. Жесткое, часто упрощенное представление о конкретной группе или категории людей. Поскольку мы вообще склонны к упрощениям, то формируем стереотипы для большей предсказуемости поведения других людей. Эти стереотипы часто имеют негативную природу и основаны на предрассудках и дискриминации. Стереотипы не обязательно являются ложными; обычно они содержат некое зерно истины. Их разделяет значительное количество людей, что в целом способствует их укоренению. Стереотипы могут меняться со временем, но их носителем часто бывает трудно избавиться от усвоенных представлений.

3. Характер - как составляющая личности

В переводе с греческого "характер" - это "чеканка", "примета". Действительно, характер- это особые приметы, которые приобретает человек, живя в обществе. Подобно тому, как индивидуальность личности проявляется в особенностях протекания психических процессов (хорошая память, богатое воображение, сообразительность и т.д.) и в чертах темперамента, она обнаруживает себя и в чертах характера.

Определяя понятие можно установить, что *характер - это совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливая типичные для индивиду способы поведения.*

Индивидуальные особенности, образующие характер человека, относятся в первую очередь к воле (например, решительность или неуверенность, боязливость) и к чувствам (например, жизнерадостность или угнетенность), но в

известной мере и к уму (например, легкомысленность или вдумчивость). Впрочем проявления характера являются комплексными образованиями и в ряде случаев практически не поддаются разнесению по разрядам волевых, эмоциональных или интеллектуальных процессов (к примеру подозрительность, великодушие, щедрость, злопамятность и др.). Характер обнаруживает зависимость от общественных отношений, определяющих направленность личности человека.

Зная характер человека, можно предвидеть, как он поведет себя в тех или иных обстоятельствах, а следовательно, и направлять его поведение. Таким образом, знание характера, как и темперамента индивида, является условием эффективности индивидуального подхода к человеку.

Характер человеческой личности многогранен; хотя в нем могут быть выделены отдельные черты или стороны, но они, однако, не существуют изолированно друг от друга, а являются связанными воедино, образуя более или менее цельную структуру характера. Структура же характера обнаруживается в закономерной зависимости между отдельными его чертами.

Среди черт характера некоторые из них выступают как основные, ведущие, задающие общую направленность развитию всего комплекса его проявлений. Наряду с ними существуют и второстепенные черты, которые в одних случаях определяются основными, а в других могут и не гармонировать с ними. Так и в жизни - нам встречаются более цельные характеры и более противоречивые.

Черты характера не могут быть отождествлены с убеждениями, взглядами на жизнь и другими особенностями направленности личности. Один добродушный и веселый человек может быть высоконравственным и порядочным, а другой - тоже добродушный и веселый - но при этом не брезгующий никакими, в том числе и нечистоплотными, поступками для достижения своих целей.

Проявляясь в действиях и поступках, в том, в какой мере активно субъект включается в совместную деятельность, характер оказывается зависимым как от содержания деятельности, так и от успешного или неуспешного преодоления трудностей, от дальних и ближних перспектив и достижения основных жизненных целей. Таким образом, важнейший момент в формировании характера - то, как человек относится к окружающей среде и к самому себе - как к другому. Эти отношения являются вместе с тем основанием для классификации важнейших черт характера.

Характер человека проявляется, во-первых, в том, как он относится к *другим людям*: родным и близким, знакомым и малознакомым людям. Устойчивая и неустойчивая привязанность, принципиальность и беспринципиальность, общительность и замкнутость, правдивость и лживость, тактичность и грубость обнаруживают отношение человека к другим людям.

Во-вторых, показательно для характера отношение человека к *себе*: самолюбие и чувство собственного достоинства или приниженность, или неуверенность в своих силах. У одних людей на первый план выступают себялюбие и эгоизм, у других -самоотверженность в борьбе за общее дело.

В-третьих, характер обнаруживается в отношении человека к *делу*. Так, к числу наиболее ценных черт характера относятся добросовестность и исполни-

тельность, серьезность, энтузиазм, ответственность за порученное дело и озабоченность его результатами.

В-четвертых, характер проявляется в отношении человека *к вещам*: не только отношение вообще к собственности, но и аккуратное или небрежное обращение со своими вещами, с одеждой, обувью, книгами и т.д.

Все вышеперечисленные проявления дают возможность в некоторой мере составить так называемые "портреты" характеров людей.

Тема 2. Общение как обмен информацией

1. Специфика обмена информацией в коммуникативном процессе.

2. Вербальное общение

3. Невербальное общение

4. Слушание собеседника

1. Специфика обмена информацией в коммуникативном процессе.

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-за 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-то действие. Констатирующая информация выступает в форме сообщения, она имеет место в различных образовательных системах и не предполагает непосредственного изменения поведения, хотя косвенно способствует этому.

2. 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 клас-

сификацию 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 немыслимо 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.

3. 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 приходится 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 непринужденно 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.

Художникам и фотографам давно известно, что лицо человека асимметрично, в результате чего левая и правая стороны нашего лица могут отражать эмоции по-разному. Недавние исследования объясняют это тем, что левая и правая стороны лица находятся под контролем различных полушарий мозга. Левое полушарие контролирует речь и интеллектуальную деятельность, правое управляет эмоциями, воображением и сенсорной деятельностью. Связи управления перекрещиваются так, что работа доминирующего левого полушария отражается на правой стороне лица и придает ей выражение, поддающееся большему контролю. Поскольку работа правого полушария мозга отражается на левой стороне лица, то на этой стороне лица труднее скрыть чувства. Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих сторонах лица, отрицательные эмоции более отчетливо выражены на левой стороне. Однако оба полушария мозга функционируют совместно, поэтому описанные различия касаются нюансов выражения. Особенно экспрессивны губы человека. Всем известно, что плотно сжатые губы отражают глубокую задумчивость, изогнутые губы - сомнение 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.

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 гово-

рят. 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, от 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 - особо 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 ши-

роком 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 мотике, 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.

Арабы наклоняют голову вперед. 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 под-

бородок, 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.

Межличностное пространство. Другим важным фактором в общении является межличностное пространство - как 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. Может встречаться в спорте - в тех его видах, где имеет Место соприкосновения тел спортсменов;
- 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 деловых отношений, причем верхний предел более соответствует формальным отношениям;
- публичное расстояние (3,7 м и более) - на 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 (независи-

мо 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. Традиция - также важный фактор. Жители стран Латинской Америки и Средиземноморья склонны подходить к собеседнику ближе, чем жители стран Северной Европы. 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.

Ответ на невербальное общение. Интересно, что, 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 пословица, «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.

4. 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 - вид 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 мо-

ментах 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 - хуже - 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 утвер-

длительный 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 легко. 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 «рас кодирования» 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. Тот, кто появляется в кабинете психотерапевта впервые, обычно начинает рассказ с какой-либо проблемы, которая редко бывает его главной заботой. Только номере того как пациент начинает чувствовать себя в безопасности и видит, что его понимают, он раскрывает свои более глубокие переживания.

В повседневных разговорах мы часто поступаем так же. Мы как бы «пробуем воду», прежде чем погружаться в темы с большим эмоциональным зарядом. Чем меньше уверенности в себе, тем больше мы ходим вокруг да около,

прежде чем перейти к главному).

И наконец, субъективные факторы могут также отрицательно влиять на общение. Людей ослепляют сложившиеся установки, переживаемые эмоции, приобретенный опыт. Все мы выросли и работаем в организациях, общаясь с различными людьми. Это заставляет нас в социальном плане придерживаться одних видов поведения и отрицать или отказываться от других. Поэтому в разговоре мы кодируем наши сообщения и отфильтровываем отдельные моменты, когда слушаем.

Все это указывает на необходимость уметь слушать рефлексивно, т. е. расшифровывать смысл сообщений, выяснить их реальное значение.

Тема 3. Общение как взаимодействие

1. Место взаимодействия в структуре общения. Взаимодействие как организация совместной деятельности.

2. Общение и межличностные отношения.

3. Формирование первого впечатления.

1. Место взаимодействия в структуре общения

Исследование проблемы взаимодействия имеет в социальной психологии давнюю традицию. Интуитивно легко допустить несомненную связь, которая существует между общением и взаимодействием людей, однако трудно развести эти понятия и тем самым сделать эксперименты более точно ориентированными.

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 обмениваться 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 фор-

мы 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 делаются участниками. 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).

2. 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 самоценность. 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 различают 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.

3. 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 4. Этика делового общения

1. Общие этические принципы и характер делового общения.

2. Повышение уровня этики делового общения.

1. 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.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: *Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства.*

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 максима твоей воли была совместима 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 об-

разом: *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 вла-

деете 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 относитесь 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 со-

трудниками 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 выльется 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.

2. Повышение уровня этики делового общения

Существуют различные средства и способы повышения уровня моральности делового общения. Примерами повышения показателей этичности поведения как руководителей, так и рядовых работников могут быть:

- разработка этических нормативов на предприятии,
- создание комитетов и комиссий по этике,
- проведение социально-этических ревизий,
- обучение этическому поведению.

Этические нормативы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания — установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим компонентом бизнеса.

Так, при заключении сделок и других видов делового общения этическими нормативами обычно запрещаются взятки, «подмазки», вымогательство, подарки, мошенничество, нарушение законов, незаконные выплаты политическим организациям и т. д. На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения. В России, к сожалению, этике делового общения и вообще этике бизнеса не придается пока должного внимания.

Применительно к бизнесу на международном уровне следует иметь в виду, что в некоторых странах правительственные чиновники привыкли и ждут небольших денежных подношений. По мнению специалистов, видимо, настала пора заняться разработкой этических нормативов, применяемых во всем мире, и обеспечить уход с сомнительного рынка любого субъекта при возникновении крупных неразрешаемых этических проблем.

Задача повышения норм и стандартов этики делового общения, как и вообще этики бизнеса, во многих странах сегодня выдвигается как одна из важнейших. Проблема стоит достаточно остро. Так, согласно опросам общественного мнения, среди широких слоев населения США господствует убеждение, что ценности этического поведения неуклонно снижаются. В России, как это признается повсеместно, положение с этим еще хуже. Поэтому организации, фирмы, руководители и предприниматели всех уровней должны приложить максимум усилий для повышения этичности делового общения, используя для этого различные способы и средства, в том числе и обучение этике делового общения.

Тема 5. Этикет и культура делового общения

1. Деловой этикет.
2. Правила этикета.
3. Правила общения по телефону.
4. Азбука делового этикета.

1. Деловой этикет

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. В этой главе понятие «культура делового общения» будем рассматривать как часть делового этикета, отлично понимая, что сам термин «культура» в широком смысле гораздо объемнее понятия «деловой этикет». Последний относится к категории «культура» как особенное к общему.

Деловой этикет — важнейшая сторона профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание этикета — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Почти 70% выгодных для отечественных предпринимателей сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения. Эта цифра подтверждается и мировым опытом. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 — от его умения общаться с людьми».

Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением общей цели. Знание этикета, культура поведения — вот ключевые условия для успешной работы в любой организации — таково мнение специалистов фирм.

К сожалению, российские деловые люди до сих пор не придают серьезного значения этим аспектам своей деятельности. Подчеркнем, что соблюдение делового этикета, умение культурно вести себя особенно важно при работе с представителями иностранных фирм, при выезде для заключения сделок за границу. У многих «новых русских» заметен дурной вкус в одежде, в украшениях (будь то массивные золотые цепи с крестами на шее или иные многочисленные изделия из драгоценных металлов и камней на пальцах, запястьях и т. п.). А еще чаще своих патронов «подставляют» различные секретарши, переводчицы, которых они возят с собой по «европам».

В результате новые русские и их сопровождение становятся предметом молчаливой, но, тем не менее, неліцеприятной критики со стороны партнеров по переговорам. Уважающие себя и честь своей фирмы зарубежные предприниматели нередко после первой же встречи прекращают все переговоры. Поведение таких новых русских можно оценить словами из известной сказки А. С. Пушкина про старуху, которая «ни ступить, ни молвить не умеет».

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, надо знать *правила хорошего тона*. В старые времена им крепко учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету». Возможно, надо ввести наказание и для тех отечественных бизнесменов, кто выставляет на посмешище не только себя, но и бросает тень на российское предпринимательство.

Итак, знание делового этикета, умение культурно вести себя — основа предпринимательского успеха.

2. Правила этикета

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.

Конечно, с подобными качествами люди не рождаются. Эти качества воспитываются, а потом входят в привычку. Чем раньше начнется такое воспитание, тем лучше: скорее войдет в привычку. Особенно тяжело дается формирование хороших привычек интеллигента бизнесменам первого поколения, так как приходится большей частью идти путем проб и ошибок. Недаром англичане говорят, чтобы стать джентльменом, надо иметь в семье три университетских диплома: деда, отца и сына.

Правила вербального этикета

Культура поведения в деловом общении немислима без соблюдения правил *вербального (словесного, речевого) этикета*, связанного формами и мане-

рами речи, словарным запасом, т.е. со всем *стилем речи*, Принятым в общении данного круга деловых людей.

Стереотипы речевого обращения

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*», «*судары*» и «*сударыни*». Среди других социальных групп подобные обращения пока широко не прививаются, и часто люди испытывают чувство внутреннего дискомфорта на встречах, собраниях, поскольку не знают, как обратиться друг к другу: слово «*товарищ*» как бы принижает их достоинство из-за определенного отношения к этому слову, сложившегося под влиянием средств массовой информации. А с другой стороны, многие до «*господ*» явно не доросли из-за своего нищенского существования. Поэтому очень часто в транспорте, в магазине, на улице мы слышим унижительные фразы: «*Эй, мужчина, подвиньтесь*», «*Женщина, пробейте билет*» и т. д.

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.

Бездумные заимствования, запускаемые в оборот чаще всего не очень культурными теле- и радиожурналистами, репортерами, как правило, режут слух и подчеркивают убогость и претенциозность подобных заимствований, например: «*состоялась презентация*», «*формируется новый менталитет русских*» или «*спонсоры вернисажа*» и т. п. «*Господин*» — исконно русское слово. 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 жи-

вет 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., проносимые 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.

Во время деловой беседы с итальянцами постарайтесь не демонстрировать своего неприятия их громкой, чрезмерно оживленной речи, горячности обсуждения даже несущественного вопроса, а при общении с японцами не удивляйтесь употреблению ими сверхвежливых оборотов речи. Сверхвежливость по

отношению к партнеру и «приниженность» собственного «Я» (например, «Я, недостойный, и моя ничтожная жена приглашаем Вас, Высокопочтимого и благородного, к нам в гости») не мешают, а помогают японцам прекрасно вести свои дела. Трудно найти другого делового партнера, который бы заранее с такой скрупулезностью просчитал самые невероятные варианты предстоящей сделки и расставил столько различных (финансовых, юридических и других) ловушек своему партнеру по" переговорам, как японец. Японская сверхвежливость — своего рода наркотик, усыпляющий бдительность партнера по переговорам. В любой финансовой, технической и другой деловой сделке японцы, как правило, обводят вокруг пальца наших излишне поддающихся на банальные комплименты и лесть отечественных бизнесменов.

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. Существует

целый ряд *правил поведения в различных видах транспорта*: самолете, поезде, автомобиле.

Долгое путешествие располагает к неторопливой беседе. Надо уметь вести ее. Прежде всего, не следует злоупотреблять вниманием попутчиков, не стремиться, как можно быстрее завладеть всеми сторонами беседы, не быть излишне говорливым: болтливость — признак дурного тона.

Другая крайность — замкнутость, мрачный вид, нелюдимость. Следует также помнить, что разговоры во время полета или поездки об авариях, катастрофах на транспорте не создадут вам благоприятного имиджа, не способствуют установлению дружеских или деловых контактов с окружающими. После приземления самолета в знак признательности не спешите вручить стюардессе чаевые, она их не возьмет. Можно поблагодарить экипаж корабля аплодисментами за мастерство, культуру обслуживания.

3. 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.

Человечество пользуется телефоном уже более века. Казалось бы, времени вполне достаточно для того, чтобы научиться разумно пользоваться этим техническим средством... Но умение говорить по телефону по наследству не передается. Искусством общения при помощи этого аппарата овладевает не каждый. Хорошо, если есть толковые наставники или удачные субъекты для подражания, у которых можно научиться правильному разговору по телефону. Соответствующие курсы, различные методические пособия по этой теме широко распространены в различных странах мира.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двухсторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но к деловому телефонному разговору надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени (до 20—30%). Так утверждает американский менеджер А. Маккензи. Среди 15 главных причин потерь рабочего времени бизнесменом, менеджером он поставил на первое место телефонные разговоры. 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.

Пресыщение общением

Известно также, что при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как пресыщение общением. Оно может явиться источником напряженно-

сти 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. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

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. Еще английский философ XVII в. Ф. Бэкон отмечал, что вести разговор в доброжелательном тоне более важно, чем употреблять хорошие слова и располагать их в правильном порядке. Во время телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия.

Проявление экспрессии

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 аргу-

менты. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре старайтесь не допускать выражения типа: «идет», «добро», «лады», «пока» и т. п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Корректировка общения

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 чем позвонить кому-либо, вспомните: длительное воздействие телефонных звонков 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.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30—40% занимают *повторения* слов, фраз, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организации или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т. п.

Подготовка к деловой беседе по телефону

До того как вы решили набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его поведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Первой же фразой старайтесь заинтересовать собеседника. Держите в памяти даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору, постарайтесь спрогнозировать контраргументы собеседника и свои ответы ему. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь

отделять один вопрос от другого. Например:

Итак, по этому вопросу мы договорились?! Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения? Как я вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на вашу поддержку?

Таким образом, две машины вы поставите нам не позже первого квартала?

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

При подготовке к деловой беседе по телефону постарайтесь ответить себе на следующие вопросы:

- какую главную цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре;
- можете ли вы вообще обойтись без этого разговора;
- готов ли к обсуждению предполагаемой темы собеседник;
- уверены ли вы в благополучном исходе разговора;
- какие вопросы вы должны задать;
- какие вопросы может задать вам собеседник;
- какой исход переговоров устроит (или не устроит) вас и вашего собеседника;
- какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время разговора;
- как вы будете вести себя, если ваш собеседник: решительно возразит, перейдет на повышенный тон; не отреагирует на ваши доводы; проявит недоверие к вашим словам, информации.

Для подготовки к деловому разговору по телефону, в особенности междугородному и международному, лучше подготовить *специальный бланк*, в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов. Например такой:

Дата _____		Время _____	
Номер телефона _____		Организация _____	
Фамилия, имя, отчество абонента _____			
(Вопросы записываются заранее)	(Прогнозируемые ответы записываются заранее)	(Ответы записываются по ходу беседы)	
1	1	1	
2	2	2	
3	3	3	
Выводы: (достигнутый результат, полученные сведения, дальнейшие действия и т.д.) _____			
Исполнитель: _____			

По окончании делового телефонного разговора потратьте 3—5 минут на анализ содержания и стиля разговора. Проанализируйте свои впечатления. Найдите уязвимые места в разговоре. Постарайтесь понять причину своих ошибок.

4. Азбука делового этикета

В свое время Джон Д. Рокфеллер сказал следующее:

"Умение обращаться с людьми - это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар и кофе... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете".

Нам необходимо учиться искусству общения с иностранцами. Дело это не такое простое. Особо жесткие требования к этике делового общения предъявляют японцы, повсеместно они считаются одними из самых сложных партнеров на переговорах, но и самыми надежными в деловых отношениях. И тот, кто научился находить общий язык с японцами не пропадет в других ситуациях.

1. Внешний облик.

Внешний облик делового человека - это первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера его костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и успехе в делах. В бизнесе психологические факторы играют до удивления важную роль, часто ничуть не меньшую, чем искусно подготовленные деловые предложения. В большинстве промышленно развитых стран тяжелые золотые перстни, цепочки и браслеты, бросающиеся в глаза часы (особенно поддельные "Лонжины" и "Ролексы" из Гонконга или излишняя пестрота галстука могут лишь зародить подозрения в вашей серьезности. Имитация богатства считается в бизнесе тяжелым грехом.

"Стереотип "хорошего советского бизнесмена" - это не имеющий большого личного состояния старательный новичок, которому природный талант, способность быстро учиться уму-разуму и большие потенциальные возможности его страны пока компенсируют некоторую неотесанность, нехватку знаний и капиталов.

При первом контакте и последующих переговорах с иностранным партнером стоит надеть тщательно вычищенный и отглаженный костюм со светлой рубашкой и галстуком в тон. Не нужны для официальных встреч вошедшие у нас в моду темные (тем более черные) сорочки со светлым галстуком, поскольку такой облик может подсознательно вызвать у партнеров ассоциацию с гангстером из голливудского боевика.

Строгий японский этикет запрещает даже во время переговоров снимать пиджаки или распускать узлы галстуков, за исключением тех особых случаев, когда это предлагает сделать глава делегации ваших партнеров, давая понять, что наступило время неформальных переговоров. Есть даже специальный международный термин "ноу тай сэшн", то есть "встреча без галстуков".

Категорически запрещается появляться на переговорах в сорочке с галстуком, не говоря уже о спортивных рубашках, даже если на улице стоит нетерпимая жара. Необходимо терпеть, потеть как можно изящнее и непринужденнее.

Нельзя появляться на переговорах в куртках, спортивных брюках и, тем более в джинсах, даже если это самая что ни на есть "фирма", от которой сходят с ума наши соотечественники и наши гости, и которая обошлась вам в солидную сумму. Стоит избегать и кожаных пиджаков, поскольку уважающие себя деловые люди надевают их в лучшем случае на загородные прогулки.

Иностранные бизнесмены наблюдательны, тщательно следят за деталями и

придирчиво учитывают их в своих выводах. Например, чудовищное впечатление производят короткие и спустившиеся складками носки, когда вы сидите непринужденно закинув ногу на ногу. В Японии особенно необходимы чистые носки без дыр, поскольку там приходится снимать обувь каждый раз, когда вы приходите в чей-то дом или обедаете на соломенных матах татами в ресторане.

Ничто так не портит впечатление, как невзначай извлеченный из кармана мятый и несвежий носовой платок, полуоторванные пуговицы или привычка протирать очки концом галстука.

Потрескавшиеся и запыленные штиблеты могут испортить впечатление даже от вполне приличного костюма. Светлые ботинки не идут к темным брюкам, а тяжелые штиблеты на микропоре нелепо выглядят жарким летом, как и пиджачная пара с галстуком и босоножки, из которых невинно выглядывают нитяные носки. Необходимо избегать слишком пахучих одеколонов и лосьонов после бритья, даже если это гордость - купленный в магазине "Арамис".

Нелепо выглядит тенниска, заправленная в полушерстяные брюки "от костюма", так же как озабоченная покупками неулыбающаяся тетя, не подозревающая, что летом ходить без колготок считается верхом неприличия, а понятие косметики вовсе не сводится к наспех намалеванным губам и насиненным векам.

Главное к чему следует стремиться - общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить партнера невольно думать, что столь же "подтянуты" будете вы и в делах.

Стоит помнить, что отвисший живот и отдышка производят удручающее впечатление на иностранных бизнесменов, которые считают, что трудно ждать чего-то путного от человека, не способного следить за своей фигурой.

2. Контакты.

Первый контакт может стать последним, если самому не разработать все детали предстоящей сделки. Следует не просто отвечать на все вопросы партнера, а с полным знанием технических деталей описать все конкретные аспекты намечаемого предприятия. Лучше всего идти на встречу с подготовленным проспектом или с папкой со справочными материалами на английском языке, над которыми партнер может поразмыслить на досуге. Это считается аксиомой бизнеса.

Особое внимание следует уделить полному изучению юридических аспектов предстоящей сделки.

Бывает, что иностранцы сами не слишком вникают в детали или, напротив, охотно берут на себя их проработку, создавая нам комфортные условия. Не исключено, что вы натолкнулись на легкомысленных, склонных к авантюрам дельцов, решивших прыгнуть наобум в российскую неразбериху, чтобы любым путем сорвать куш и быстро смотать удочки. Либо, напротив, попался "чрезмерно серьезный партер", который заранее все просчитал и намерен использовать неискушенных советских компаньонов лишь для прикрытия операции, призванной принести ему крупную одностороннюю выгоду, а нам, возможно, - лишь неприятности.

Очень важно, чтобы с самого начала в переговорах участвовали с нашей

стороны не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практическими знаниями технические эксперты, даже если они и не занимают крупных постов.

Подготовка к переговорам включает в себя не только проработку технических и юридических деталей, изготовление печатных материалов. Используя любые возможности, надо в преддверии первой встречи собрать всю возможную информацию об истории и практических делах иностранной фирмы, с которой решено иметь дело (например, когда и кем она была основана, в каких странах действует, в каких сделках имела особый успех, каковы статистические данные об объеме операций, финансовом положении).

Очень важно хотя бы что-то узнать о руководстве предполагаемой фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести переговоры: где родились, какие университеты закончили, основные вехи карьеры, состав семьи.

Разумеется это нелегко. Однако все же возможно. В первую очередь - наладить контакты с имеющими опыт зарубежной работы экспертами соответствующего торгпредства представителями научно-исследовательского конъюнктурного института (НПКН) в той или иной стране, зарубежными корреспондентами ТАСС, тем более что речь чаще всего идет лишь о том, чтобы для начала раздобыть один-два проспекта той или иной компании или получить по факсу информационную справку, что на Западе считается делом обычным. Конечно, такие услуги оплачиваются, если они предоставлены на основе частной договоренности.

Если в беседе с иностранным представителем демонстрируется осведомленность в делах его фирмы, то это, как правило, производит весьма благоприятное впечатление. Особенно важно это при контактах с японскими и другими азиатскими, (южнокорейскими, тайваньскими, сингапурскими и т.д.) бизнесменами, которые ценят основательность и стремление к более тесным, доверительным личным отношениям.

3. Сувениры.

Нельзя забывать о такой немаловажной мелочи как сувениры для партнеров. Особенно если налаживается дело с азиатскими бизнесменами, которые исповедуют почти религиозный культ подарков.

Этикет предполагает, что во время первой встречи подарки дарят хозяева, а не гости. Поэтому нужно обязательно преподнести что-либо прибывшему к вам зарубежному представителю в знак того, что его рассматривают как почетного клиента и рассчитывают на длительные отношения.

Если же первая встреча происходит за границей, то, в принципе, можно ехать налегке. Однако в этом случае лучше запастись сувенирами, которые часто серьезно улучшают атмосферу переговоров. При всех последующих встречах обмен подарками (особенно с японцами) становится обязательным в интересах укрепления дружественных личных связей.

При подготовке подарка нужно всегда четко представлять, кому он будет преподнесен, и, соответственно, строго сортировать сувениры по рангам. Горе вам, если вручите президенту фирмы такой же презент, как и ее вице-президенту: это будет расценено как оскорбление или, в лучшем случае, как

знак вашей полной неотесанности- Японцы (впрочем, как и китайцы, корейцы и другие представители азиатских обществ, построенных на строгой иерархии) особенно чувствительны к нарушениям субординации.

Особое внимание необходимо уделить упаковке, самому слабому месту российских сувениров. Отсутствие упаковки ставит иностранного гостя в неловкое положение: то ли сунуть подарок в карман, то ли потихоньку забыть его под столом. В тоже время презент, завернутый в серую непрезентабельную бумагу, воспринимается в глазах наивного иноземца как нечто купленное по дешевке, не имеющее особой ценности. А ведь любой иностранец будет очень рад даже маленькой палехской вещице, запонкам из балтийского янтаря, гжельской керамике северной резьбе по кости.

Привычные и баснословно подорожавшие у нас матрешки и самовары воспринимаются все хуже, поскольку они уже есть у всех иностранных бизнесменов, когда-либо имевших дело с СССР. Очень весомый подарок (для высшего лица в компании-партнере) - небольшая авторская картина или оригинальная чеканка, поскольку наши художники сейчас в моде за границей.

Многие подарки будут выглядеть гораздо "человечнее", если их украсить гравировкой или монограммой: либо с эмблемой вашего банка, либо с инициалами персоны, которой предназначается подарок. Необходимо вести тщательный учет преподнесенных сувениров, чтобы, не дай Бог, не вручить одному и тому же человеку одинаковых подарков. Это считается нарушением этикета и повторно преподносить можно лишь спиртные напитки.

Многие обитатели Страны восходящего солнца, получив подарок, считают своим долгом немедленно сделать ответный презент, и так до бесконечности. Вы, как иностранец, имеете право остановиться первым, оставив своему японскому другу приятное чувство победы в этом состязании.

4. Визитные карточки.

Обязательный атрибут первой встречи с иностранным партнером -обмен визитными карточками. Готовясь к деловым контактам или зарубежной командировке, надо запастись, по крайней мере, сотней этих кусочков картона, которые значат очень много в этикете бизнесмена во всем мире, а в Японии имеют почти магическое значение и в большинстве случаев заменяют любой документ.

Визитная карточка должна быть отпечатана по-английски и желательно еще и на местном языке, особенно если операции совершаются в Японии, Китае, Корее, Гонконге. Вы сами быстро почувствуете, насколько это расширяет возможности. Однако в любом случае нужно подробно и максимально доступно для иностранцев указать не только свою должность, но и реальную сферу интересов и полномочий, поскольку наши должности чаще всего непонятны людям за рубежом. Например, мало написать "Заместитель директора". Следует кратко раскрыть то, чем вы занимаетесь, даже если при этом несколько изменится название должности:

"Заместитель директора по финансовым вопросам".

В карточке обязательно должен быть почтовый адрес фирмы, телефон, номер телефакса и телекса. Если у вас есть секретарь, укажите и номер его теле-

фона. У иностранцев наличие двух-трех телефонов на карточке партнера рождает впечатление, что они имеют дело с солидной фирмой, обладающей большим штатом работников.

Обмен визитными карточками начинается с самых высокопоставленных членов делегации и идет строго по ранжиру. Поэтому нужно заранее договориться с сопровождающим или переводчиками, чтобы они незаметно показали боссов в группе иностранцев. Это нужно не только для выбора верного партнера при обмене карточками, но и для того, чтобы не попасть впросак. Такая задача облегчается при визите за рубеж, поскольку, согласно этикету, первыми вручать свои визитные карточки должны хозяева.

Особенно строго подобные правила соблюдают японцы и корейцы для которых нарушение иерархии равносильно оскорблению. Везде действуют простые, но обязательные правила вручения визитной карточки: ее полагается передавать партнеру повернутой так, чтобы он мог сразу прочитать текст. При этом следует вслух произнести свою фамилию, чтобы иностранец смог более или менее усвоить произношение вашего имени, поскольку обычно ему трудно прочитать какое-нибудь наше "Преображенский", пусть даже и написанное латинскими буквами.

В Азии визитные карточки положено вручать обеими руками. Принимать их нужно тоже обеими или только правой рукой. При этом как вручающий, так и принимающий обмениваются легкими поклонами. В Японии мужчины кланяются, держа спину прямой и сгибаясь лишь в пояснице, четко отмеривая угол наклона в зависимости от партнера и ситуации. Для иностранца вполне достаточно небольшого кивка головой в знак уважения к партнеру. Приняв визитную карточку, нужно на глазах у партнера вслух прочитать его имя и уяснить его должность и положение.

Ваша сделка может сорваться только из-за того, что вы недостаточно внимательно читали карточки своих партнеров. Японцы сочтут это проявлением невнимательности, которая по их мнению, не сулит ничего хорошего при деловых контактах.

Во время переговоров следует положить визитные карточки перед собой, чтобы не путаться в именах. Лучше рассортировать их в том же порядке, в каком партнеры сидят перед вами.

Японцев нельзя называть личными именами. Это создаст для них колоссальный душевный дискомфорт и может серьезно повредить атмосфере переговоров. Японцы привыкли, что их везде называют по фамилиям - Танака-сан. Кобаяси-сан. Имена используются только детьми. Поэтому употребление личных имен будет воспринято как предел невоспитанности.

Ни в коем случае нельзя мять чужие визитные карточки, делать на них пометки, вертеть в задумчивости на глазах у хозяина. Это воспринимается как неуважение и даже обида. И вы серьезно подмочите свою репутацию, если не узнаете человека, с которым когда-то обменялись карточками.

В глазах иностранцев громко хохочущий, размахивающий руками человек из России полностью соответствует негативному стереотипу "русского", который плохо воспитан, хвастлив, непунктуален, любит поболтать за огромным

стаканом водки, но утром забывает обо всех деловых договоренностях. Японцы воспринимают такое поведение как психологическую агрессию. "Дружеский" удар по плечу почти парализует их, вынуждает замкнуться и вызывает устойчивую подсознательную неприязнь. Японцы старого поколения даже рукопожатие воспринимают как акт психологического давления, поскольку неожиданно протянутую руку они интуитивно принимают за ... попытку нападения.

Разумеется, привыкшие к иностранцам азиатские бизнесмены давно не чужаются рукопожатий. Многие деловые люди из Азии будут пытаться тряхнуть вам руку к делу и без дела, даже если вы сами к тому не стремитесь. Но все же при встрече не надо сжимать ладонь японцам слишком долго и сильно.

К ногам азиаты относятся, как к "нечистой" части тела, которая должна всегда находиться внизу. Поэтому при разговоре с ними лучше не сидеть, закинув ногу на ногу.

Если вы руководитель фирмы, то не спешите к входу в ваше здание, чтобы приветствовать прибывающих иностранных гостей, - встретить их там должен кто-то из сотрудников, лучше, если это будет симпатичная и обязательно приветливая девушка. Выбирая слова и темы для первого разговора с иностранцами, следует четко различать официальную; встречу и конкретные рабочие дискуссии.

Формальный прием, как правило, служит увертюрой к переговорам. Его отличительная особенность - присутствие высшего руководства в лице президента или председателя правления фирмы-партнера. Лишь в мелких компаниях они принимают участие в решении конкретных проблем. Как правило, президенты занимаются общими стратегическими вопросами и представительской деятельностью. Поэтому приготовьтесь в ходе формальной встречи к обтекаемой, дипломатической беседе, которая направлена в основном на создание атмосферы взаимопонимания.

Несколько минут уходит на расспросы о здоровье, о том, как прошла поездка. Считается хорошим тоном поинтересоваться о делах фирмы-партнера. Японцы при этом обязательно прочитают пространную и довольно скучную лекцию об истории своей компании. Это хороший сигнал, призванный показать их заинтересованность в контактах с вами.

Не оставайтесь в долгу: ответьте заранее заготовленной краткой речью от имени руководителя вашего банка или другого своего босса, равного по рангу тому, кто принимает вас. Ведь устное приветствие от вашего высшего руководителя, изложенное, допустим, лишь вице-президенту фирмы-партнера, может быть воспринято как свидетельство слабости и чрезмерной заинтересованности в контракте.

Обычно после обмена любезностями формальная встреча кончается, и можно морально готовиться к собственно переговорам. И когда президент фирмы-партнера после соответствующих приветствий просто покидает приемную, это означает, что сейчас начинаются деловые консультации, в ходе которых нужно показать свое искусство дипломата и бизнесмена.

Японцы стремятся держать в своих руках инициативу, пытаются как можно быстрее уяснить ситуацию и принять решение. Такой стиль исключает ту-

манные рассуждения, бесполезное затягивание времени и перерывы. Переговоры похожи на шахматный блицтурнир, требующий тщательной подготовки и отличной физической формы.

Однако при переговорах с японцами и другими азиатскими бизнесменами потребуются адское терпение и предельная проработка деталей. Японцы ненавидят спешку. Переговоры с ними напоминают марафон, в ходе которого высвечиваются, как рентгеном, все ваши слабые места и недоработки.

Коммерсанты Страны восходящего солнца понимают поговорку "время - деньги" совершенно по-своему. Они убеждены, что успех любой договоренности прямо зависит от количества часов, затраченных на его детальное рассмотрение. В переговорах с ними нужно быть готовым к длительным паузам, которые дальневосточными бизнесменами часто устраиваются, чтобы исключить малейшую угрозу расхождения мнений в своем кругу.

Ненужно забывать о том, что поставленные иностранным партнером вопросы или выдвинутые им предложения вовсе не требуют скоропалительного ответа. Вполне можно по японскому образцу попросить "тайм-аут".

При переговорах всегда следует сохранять спокойствие, терпение и улыбку, никогда не повышать голоса, не делать замечаний, не ходить рассерженно по комнате. Подобная несдержанность воспринимается японцами как признак слабости и невоспитанности.

Никогда не следует прибегать к дешевой, базарной уловке, рассчитывая "улучшить" атмосферу переговоров упоминанием о том, что кое-кто предлагает более выгодные условия сделки. Такой шантаж считается бестактностью в солидных деловых кругах. Там исходят из аксиомы, что каждый волен выбирать себе самого выгодного компаньона, но должен это делать достойно, не оскорбляя других.

Иногда переговоры начинают опасно буксовать только потому, что наши специалисты попросту забывали о "несущественных", "второстепенных" проблемах, вроде бы мельком поднятых иностранными партнерами во время предыдущей встречи. Не случайно японские бизнесмены во время переговоров и консультаций практически всегда имеют в своей бригаде стенографиста, а умением фиксировать и анализировать детали неизменно побивают своих западных партнеров.

Если в вашей делегации нет специального сотрудника, который бы записывал ход дискуссии (а включенный магнитофон часто настораживает и мешает откровенному разговору), надо выработать привычку после каждого раунда переговоров тратить полчаса на то, чтобы подробно зафиксировать высказывания той и другой стороны.

Даже более или менее приличного, по нашим меркам, английского бывает недостаточно, чтобы полностью контролировать ситуацию на переговорах, где детали часто имеют решающее значение.

Поэтому при обсуждении серьезных проблем, где важны подробности, не обойтись без переводчика, который часто играет ключевую роль в налаживании взаимопонимания.

Имея дело с японцами, помните, что любая русская и, тем более, англий-

ская фраза на их языке будет звучать гораздо дольше. Пять минут по-русски потребуют семи-восьми минут по-японски. Это связано с тем, что японский язык не столь конкретен и требует более длинных вежливых оборотов. Будьте настороже, если переводчик слишком быстро излагает ваши слова: есть опасность, что он что-то пропускает.

5. Отдых.

Поход по увеселительным заведениям вместе с партнерами по переговорам после завершения рабочих дискуссий - неотъемлемая часть деятельности бизнесмена, стремящегося к заключению выгодного контракта. Приглашает развлечься и несет все расходы - гот, кто принимает "на своей" территории или выступает инициатором сделки. Отсутствие такого предложения во время деловой командировки в Японию - верный признак того, что задуманная вами сделка не состоится, а хозяева прозрачно намекают на отсутствие интереса к продолжению контактов.

В ресторанах и барах обычно продолжаются те же дискуссии, что и за столом переговоров, только гораздо откровеннее и раскованнее. Практически все сделки совершаются в подобной неформальной обстановке. В ходе официальных встреч их, как правило, только фиксируют.

Все японские бизнесмены избегают делать неожиданные предложения или корректировать ранее достигнутые договоренности непосредственно за столом переговоров. Ведь если инициативы будут официально отвергнуты, партнер "потеряет лицо", что может повредить его репутации и дальнейшему ходу диалога. Поэтому безопаснее сделать это как бы невзначай, в ходе приятельской беседы за стаканом джина с тоником. Придя к принципиальной договоренности, те же японцы на следующий день как ни в чем не бывало чинно возвращаются к столу переговоров, где по ролям разыгрывают спектакль с выдвиганием уже согласованного в ресторане предложения. Таковы общепринятые правила игры. Отправляясь в ресторан после переговоров, будьте начеку и тщательно ловите все обращенные к вам реплики партнеров, поскольку именно там, возможно, и начнется настоящий обмен мнениями.

6. Восточная кухня.

Некоторые советские люди не могут побороть ужаса, например, перед сырым осьминогом, моллюсками или холодной лапкой зеленого цвета. В этом случае лучше всего заранее через переводчика дать знать своим хозяевам, что из "японской кухни" вы предпочитаете что-нибудь чуть более привычное - допустим, "гэп-пан-якн" (жареное на стальном листе мясо с острым соусом).

Но надо забыть об усвоенной с детства привычке доедать все до конца, гостеприимный хозяин-азиат будет уверен, что вы еще голодны. Нельзя также после трапезы втыкать свои палочки в чашку с рисом - это означает смерть и заставит партнера перемениться в лице. Палочки полагается класть на фарфоровую или деревянную подставочку.

Нескрываемая неприязнь либо высокомерное презрение к еде или "диким обычаям" других народов могут дорого обойтись.

Спиртное употребляют повсюду в Азии и гостям от него не полагается отказываться. Если вам действительно не хочется пить, сошлитесь на аллергию,

еще лучше - на запрещение врача.

7. Визиты.

Если один из иностранных партнеров пригласил вас к себе домой, не забудьте ответить ему тем же, когда он прибудет к вам. В противном случае такая "забывчивость" серьезно обидит компаньона. Японцев можно не приглашать, они не обидятся, т.к. сами, как правило, не принимают гостей в семейном кругу.

Однако если хотите подчеркнуть особое отношение к гостю из Страны восходящего солнца, то примите его в своем доме. Но это предложение должно быть наградой и его должны прочувствовать, поэтому никогда не зовите японца к себе домой в самом начале знакомства.

Бизнесмены из Азии невольно чувствуют некоторое душевное смятение, если в России их партнером будет женщина, пусть даже занимающая высокую должность.

Совершенно собьет с толку того же японца ситуация, когда во время приема в ресторане или в гостях будет присутствовать муж высокопоставленной руководительницы. Японец испытывает адские муки, обращаясь, например, во время тоста к женщине в присутствии ее законного супруга или, скажем, при необходимости сделать ей как руководителю компании-партнера подарок опять же на глазах у мужа.

Все о чем было сказано выше - не просто правила хорошего тона. Это путь к установлению с партнером человеческих отношений, которые в бизнесе значат неимоверно много.

8. Официальные приемы.

Официальные приемы - одна из наиболее распространенных форм деловых встреч, регламентируемых дипломатическим протоколом. Приемы имеют представительское значение и служат важным средством установления, расширения и углубления деловых контактов. Официальные приемы устраиваются по случаю национальных праздников, годовщины какого-либо знаменательного события, в честь иностранной делегации или высокого гостя, по случаю подписания договора, прибытия руководителя фирмы и т.д. Приемы проводятся и независимо от каких-либо дат и событий, а в порядке повседневной работы. Такие приемы, немногочисленные по количеству приглашенных лиц, дают прекрасную возможность для укрепления и расширения деловых связей, разъяснения деятельности фирмы.

Наибольшее распространение в последние годы получил прием под названием "Бокал шампанского" (Couple de Champagne) или "Бокал вина" (Vin D'Hommeur). Прием начинается в 12 и заканчивается к 13 часам. Во время приема подаются шампанское, вина и соки, но возможны также виски и водка с закуской (бутерброды, орешки, пирожные). Прием проходит стоя. Форма одежды - повседневный костюм или платье.

Завтрак (Lunch) с рассадкой устраивается между 12 и 15 часами. Меню завтрака составляется с учетом обычаев и традиций, существующих в стране, и состоит из холодной закуски (два или три блюда), одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. После завтрака предлагается

чай или кофе. Аперитив подается перед завтраком: водка, джин, виски, сухое вино. Охлажденные водка и настойка обычно предлагаются к холодным закускам. К мясному блюду предлагается сухое красное вино комнатной температуры, а к рыбным блюдам - охлажденное сухое белое вино. К десерту - охлажденное шампанское, а к чаю или кофе - коньяк или ликер. Минеральная вода и соки подаются во время завтрака. Продолжительность завтрака полтора-два часа. Форма одежды повседневный костюм или платье, но может быть и смокинг в торжественных случаях. Как правило, форма одежды (указывается в приглашении). Инициатива ухода с завтрака - за главным гостем.

Чай устраивается между 16 и 18 часами только для женщин, но возможны случаи приглашения и мужчин. В некоторых странах, например, в Турции, прием такого типа устраивается в честь высоких гостей от имени руководящих деятелей. В зависимости от количества приглашенных лиц для чая накрывается один или несколько столов. Подаются Кондитерские и булочные изделия, сухие и десертные вина, соки, минеральная вода. За чаем редко подаются закуски, сэндвичи с рыбой, икрой и сыром, но если и подаются, то в небольших количествах. Продолжительность чая - час-полтора. Форма одежды - повседневный костюм или платье.

Приемы типа "коктейль" или "а-ля-фуршет" проводятся стоя, без рассадки за столом и начинаются в промежуток времени от 17 до 20 часов. Длится прием этого типа два часа. Подаются различные холодные закуски, кондитерские изделия, фрукты, иногда горячие закуски. Угощения не должны быть обильными. На приеме спиртные напитки расставляются на окнах или разливаются в бокалы и подаются официантами. В конце приема может быть подано шампанское, а затем кофе. Гости подходят к столам, кладут закуски на свои тарелки и отходят, чтобы дать возможность подойти другим. Накрытые столы лучше ставить не в середине зала или комнаты, а вдоль стен на небольшом расстоянии от них для удобства обслуживающего персонала. Гостям предоставляется центр зала или комнаты. Форма одежды - повседневный костюм или смокинг. Форма одежды зависит от конкретного случая и может указываться в приглашении.

Обед с рассадкой - наиболее почетный вид приема. Начинается в промежуток времени от 19 до 21 часа. Меню состоит из холодных закусок (одно или два блюда), супа одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. После обеда в гостиной подаются чай и кофе. Перед обедом гостям предлагается аперитив: виски, водка, сухое вино, соки. Обед длится два-три часа или более. Время за столом - примерно час, остальное время - в гостиной. Форма одежды - темный костюм, смокинг или фрак, в зависимости от указания в приглашении; для женщин - вечернее платье. Обед-буфет отличается от обеда следующими особенностями:

- гости сами рассаживаются за отдельными столами по 5-6 человек;
- угощение - по принципу самообслуживания;
- гости сами берут кушанья, которые стоят на отдельном столике;
- тип обеда-буфета менее официален, чем обычный обед;
- форма одежды зависит от указаний в приглашении. Ужин с рассадкой начинается в 21 час и позднее. Меню ужина и вина такие же, как на обеде. Отли-

чие от обеда состоит только во времени начала. Форма одежды - черный костюм, смокинг или фрак. Для женщин - вечернее платье. Любой прием, перечисленный выше, требует самой тщательной подготовки. В подготовку приема входят следующие мероприятия:

- выбор вида приема;
- составление списка приглашенных лиц;
- заблаговременная рассылка приглашений;
- составление плана рассадки за столом;
- составление меню;
- подготовка помещения;
- сервировка столов и обслуживание гостей;
- подготовка тостов или речей;
- составление схемы или порядка проведения приема.

Составление списка приглашенных поручается ответственному работнику. Список утверждается руководителем фирмы, который устраивает прием. Количество гостей определяет составитель списка. При этом учитываются размеры помещения, где будет проходить прием, имеющиеся возможности обслуживания гостей. Необходимо учитывать, что некоторые приглашенные по разным причинам не смогут прийти или откажутся от приглашения.

Не рекомендуется приглашать на приемы в узком составе лиц с противоположными политическими взглядами или позициями. Целесообразно приглашать лиц, близких по своему социальному статусу, связанных общими деловыми интересами. Приглашение на приеме печатается на специальном бланке типографским способом. От руки вписываются имя, фамилия и должность приглашенного. Сверху на бланке указывается, по какому случаю проводится прием.

При организации завтраков, обедов и других приемов с рассадкой за столом в приглашениях содержится просьба ответить, которая часто обозначается латинскими буквами "R.S.V.P." (Repondez, sil vous plait) -просим ответить (франц.). Бывают случаи, когда предварительно делаются устные приглашения. В этом случае на бланке приглашения этому лицу буквы "R.S.V.P." зачеркиваются и над ним пишется "p.m." или "to remind", или "pour memoire", или "для памяти". Во всех случаях, когда в полученном приглашении на завтрак, обед, ужин или другой вид приема оставлены незачеркнутыми буквы "R.S.V.P.". необходимо заранее по телефону или письмом сообщить, принимается приглашение или нет.

Отсутствие ответа или запоздание с ответом рассматривается как проявление неучтивости или невежливости. Если по уважительной или какой-либо другой причине невозможно дать ответ заблаговременно, лучше отказаться от приглашения, чем не давать ответ или затягивать его. На завтрак, обед, ужин или другой вид приема, когда в приглашении содержится просьба ответить, следует приходить в точно назначенное время, указанное в приглашении. Опоздание считается нарушением этикета и может быть воспринято отрицательно и даже с обидой. Если из одного ведомства или учреждения приглашено несколько

представителей, то они являются на завтрак в следующем порядке: младшие по должности приходят первыми, а затем - старшие.

На приемы без рассадки за столом можно прийти и уйти в любой час в пределах времени, указанного в приглашении. К началу приема приходиться не обязательно, как и не обязательно находиться до конца приема. Считается, что приход на такой прием в начале и уход в конце являются выражением особо дружеского и иного отношения. Во всех случаях официальным лицам не рекомендуется уходить с приема раньше старших гостей.

Рассадка за столом на официальных завтраках, обедах и ужинах осуществляется в соответствии с общепринятыми протокольными правилами. Главное правило - строгое соблюдение старшинства, служебного или общественного положения гостя. Нарушение этого правила может быть воспринято гостем как сознательное нанесение ущерба ему лично или как подрыв авторитета его страны или фирмы. Это может привести к неприятным последствиям и даже осложнениям в отношениях.

Можно избежать подобных инцидентов, если примерный план рассадки составить заранее. При затруднениях в определении статуса кого-либо из приглашенных необходимо обязательно проконсультироваться в протокольной службе его учреждения или фирмы.

Принятые правила рассадки. Места, ближайšie к хозяину или хозяйке, считаются самыми почетными. Чем дальше место от этих лиц, тем оно менее почетно. Место по правую руку по правой стороне почетнее места по левую руку по левой стороне. Но правую руку и по левую руку от хозяина сажают женщин, от хозяйки - мужчин. Далее места чередуются: рядом с женщиной сажают мужчину и наоборот. Женщину не сажают рядом с женщиной, а мужа с женой, женщину не сажают на конец стола, если на его торце не сидит мужчина. Замужняя женщина имеет старшинство мужа. Место напротив хозяина может быть предложено самому почетному гостю. При рассадке необходимо учитывать знание иностранных языков сидящими рядом гостями. Во время завтрака или обеда в связи с двусторонними совещаниями возможна рассадка одной делегации напротив другой.

Работа по составлению плана рассадки облегчается, если общий список гостей разделить на две части: список иностранных гостей и список гостей с российской стороны. Оба списка составляются по старшинству. Затем списки сводятся в один примерно в том порядке, в каком будут рассажены гости в соответствии с правилами протокола.

Следует продуманно подходить к выбору ресторанов и пользоваться услугами только первоклассных заведений с хорошей репутацией. Необходимо приглашать квалифицированного метрдотеля при сервировке стола. Тесноты за столом следует избегать, так как это неудобно для гостей и обслуживающего персонала. Стол желательно украсить живыми цветами. На завтраке, обеде и ужине все блюда подаются официантами. Вина также наливают официанты в определенной последовательности, в зависимости от подаваемых блюд.

На приемах, организуемых по официальному поводу, возможен обмен тостами и речами, которые произносятся в начале приема, после аперитива или

после десерта. В зависимости от конкретного случая речи произносятся стоя или сидя.

Согласно дипломатическому протоколу, гости располагаются за столом в соответствии с их рангом.

При восхождении на лестницу или при входе в комнату лицо, имеющее право на старшинство, идет на шаг впереди другого лица, которое находится слева от него.

Приглашенные на церемонию под открытым небом с участие высокопоставленного лица должны занять свои места до его прибытия.

Жены занимают места рядом с супругом или, согласно местным правилам и традициям, на отдельной трибуне, расположенной вблизи.

Считается невежливым, подтвердив приглашение, не явиться. Необходимо предусмотреть специальный порядок прибытия, размещения автомашин и последующего разъезда автомашин. Один из сотрудников должен встречать гостей.

В мире бизнеса действуют строгие правила в отношении одежды участников протокольных мероприятий, торжеств, приемов. Мужчина в повседневной жизни и особенно официальной обстановке должен выглядеть элегантно, одежда должна быть опрятной, чистой, а обувь - начищенной даже в дождливую погоду.

Волосы должны быть чистыми, аккуратно причесанными. Мужчинам надо ежедневно бриться, а брюнетам даже дважды, если вечером предстоит выйти в темном костюме.

На все приемы, начинающиеся до 20.00 часов, мужчинам можно надевать костюм любого неяркого цвета, если только это не прием по случаю национального праздника, в честь или от имени главы государства, главы правительства или министра.

На приемы, устраиваемые по тем же поводам, но начинающиеся в 20.00 часов и позднее, рекомендуется костюм черного или темного цвета. В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут. В застегнутом пиджаке входят к знакомым, в ресторан, в кабинет на совещание в зрительный зал театра, сидят в президиуме или выступают с докладом. То же самое - во время танца. Нижнюю пуговицу пиджака не застегивают никогда. Расстегнуть пуговицы можно во время завтрака, ужина, обеда или сидя в кресле.

На все виды приемов рекомендуется надевать белую (не трикотажную) рубашку с крахмальным воротником и с галстуком любого, но не черного или яркого цвета. Только в знак траура надевается черный галстук, исключая случаи, когда это положено к форменной одежде. Галстук должен быть правильно завязан.

Мужчина, когда сидит закинув ногу на ногу, должен следить, чтобы выше носка не была видна голая нога. При этом нельзя раскачивать ногой, обнимать колени руками. Не рекомендуется сидеть, развалившись в кресле или на диване: откидывать голову на подушки, раскачиваться на стуле, сидеть на краешке стула, кресла или дивана, покачивать ногой во время разговора, расставлять колени.

Женщина значительно более свободна в выборе фасона одежды и цвета

ткани, нежели мужчина. Поэтому она имеет возможность подобрать такие фасоны одежды, которые наиболее соответствуют ее вкусам и особенностям ее фигуры. При выборе одежды следует соблюдать основное правило - одежда должна соответствовать времени и обстановке. Например, не принято принимать гостей или ходить и гости в роскошном, нарядном платье в дневное время. Нужно иметь для подобных случаев простое элегантное платье или платье - костюм.

Для дневных приемов и коктейлей рекомендуется одежда строгих, скромных линий умеренных тонов - платье обычной длины, платье - костюм или костюм, если форма одежды не указана в приглашении. На приемы, начинающиеся в 20.00 и позднее, рекомендуется вечернее платье - более нарядное и открытое. Вечерние платья могут быть длинные и средней длины. На приемы женщины надевают выходные туфли из замши или кожи на любом удобном каблучке. Спортивную обувь на каучуковой подошве одевать нельзя. Сумочка должна быть маленькой.

Женщина, садясь, не поднимает платье или пальто. Сидя на стуле, она может закинуть ногу на ногу, но этого нельзя делать, сидя на диване или низком кресле. В таком случае ноги следует держать вместе, колени прижать друг к другу и наклонить их в одну сторону. При этом можно одну ступню заложить за другую. Женщина, садясь в машину, не "шагает" в нее, а лишь, присев на краешке сиденья, втягивает во внутрь ноги. Выходя из машины, наоборот, женщина поднимается с сиденья после того, как оперлась ногами на асфальт.

Всегда и везде ведите себя с достоинством. Помните, что по вашему поведению окружающие судят не только о Вас лично, но и о той фирме, которую Вы представляете.

Тема 6. Подготовка и проведение деловых переговоров

1. Формирование переговорного процесса

2. Методы ведения переговоров

3. Правила подготовки и проведения разговора

4. Создание благоприятного психологического климата во время переговоров

5. Искусство комплимента

6. Убеждение партнера

7. Принятие решений и завершение беседы

1. Формирование переговорного процесса

Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств:

- отношения ведущих переговоров с их группами;
- того, как сидят участники переговоров;
- присутствия зрителей;
- хода переговоров.

На психическое состояние человека влияют окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. Именно поэтому от того, как устроено пространство для ведения переговоров, зависит вероятность сотрудничества или конфронтации. Так, устоявшаяся традиция садиться напротив друг друга за столом переговоров настраивает на то, что в вас видят противников; если же вы сядете рядом, то это заранее располагает к партнерству. Рекомендуется вести переговоры на своей территории, в крайнем случае, на нейтральной, но не на территории партнёра. Трудно рассчитывать на достижение цели переговоров, если какая-то часть группы отсутствует и её интересы некому защитить. Делегации обеих сторон должны быть представлены в равном количестве - в противном случае меньшая может стать жертвой давления или манипуляции. Наконец присутствие доброжелательных для обеих сторон зрителей облегчает путь к взаимопониманию, уравновешивая давление и смягчая проявления враждебного поведения. При многочисленной публике внимание участников переговоров больше сосредоточивается на завоевании популярности, чем на самих переговорах. Именно поэтому лучше, если переговоры ведутся в узком кругу.

Заранее спланированный ход переговоров имеет очень большое значение. Но переговоры - процесс динамичный. Теоретический климат во время их проведения дает возможность рассчитывать на выгодные для всех заинтересованных сторон решения и наилучший прогноз на будущее. Для общего хода переговоров огромное значение также имеет маневрирование временем: продлением переговоров или их отсрочка может стать очень сильным средством давления. Если обе стороны при взаимном доверии приняли четкие сроки, то это облегчит достижение быстрого соглашения.

Но не всегда переговоры идут гладко. Нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологический момент - не стоит отождествлять личность партнёра и совершаемый им в данный момент поступок. В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, то необходимо гнать от себя мысль об «уничтожении» противника. Вашим «противником» должна быть сама проблема, вытекающая из ситуации, а не сидящий напротив партнер.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил «да», и удерживать его насколько возможно от слова «нет». Не случайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обменявшись мнением о погоде, - как правило, здесь позиции совпадают. С психологической точки зрения, если партнер говорит слово «нет», то вся его нервная система настраивается на активное противодействие. Он весь как бы настораживается, готовясь дать отпор. Когда же он говорит «да», никакого противодействия не возникает, и он с готовностью соглашается с вами. Именно поэтому чем чаще партнер говорит «да» с самого начала разговора, тем более вероятно, что вам удастся склонить его к принятию вашего предложения.

Для того чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям.

Каждый человек испытывает постоянную потребность в сочувствии. Ребенок. Например, охотно показывает ушибленное место, чтобы вызвать сочувствие у старших. Взрослые же с этой целью охотно рассказывают о своих трудностях, болезнях и неудачах. И если вы им искренно посочувствуете (мысленно встав на их место), то они начнут относиться к вам более доверчиво и благожелательно.

Весьма полезно начинать обсуждение спорных вопросов с таких слов:

«Я вас вполне понимаю, я понимаю, почему вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое». Подобные слова могут смягчать даже самого непримиримого спорщика, а вы можете говорить это, будучи по-настоящему искренним: ведь на месте вашего собеседника вы, разумеется, чувствовали бы то же самое, что и он.

Взяв себя в руки и на возмущение (а часто и на оскорбление) ответив извинениями и любезностью, вы не только получите моральное удовлетворение, но часто и чисто коммерческую выгоду, поскольку вам быстрее удастся склонить несговорчивого партнера к вашей точке зрения.

Доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить вашего партнера изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование. Старайтесь с самого начала переговоров перейти на дружеский тон, например, скажите: «Давайте посидим и посоветуемся, а если разойдемся во мнения, то постараемся понять, чем это вызвано и по каким пунктам расходимся». Ну, а уж если атмосфера переговоров накалилась, то следует использовать все возможное, чтобы её разрядить. Остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеете шутить, то лучше не шутить. Хорошо уметь вызвать смех, но не показаться при этом смешным. Если же шутка касается вас, то ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло обиженное выражение. Самая лучшая реакция - ответить такой же шуткой. Но если вы не в состоянии этого сделать, то существует другой выход: посмеяться над собой вместе со всеми.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит - следует помнить, что она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности любой личности, и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров. Психологически правильно начать переговоры со взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, обсудить наиболее простые и уже затем приступить к сложным.

Когда вы хотите склонить вашего партнера к своей точке зрения, никогда не начинайте переговоры с обсуждения тех вопросов, по которым он расходится с вами во мнениях. Сразу же переходите к тем вопросам, по которым вы единодушны. Старайтесь всё время подчеркивать то, что вы оба стремитесь к одной и той же цели и разница между вами состоит только в методах, а не в сути.

Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах. Одним из условий успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда вы выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути

выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение. Необходимо очень осторожно выбирать слова. Остра реплика типа «это абсолютно неверно» или «вы заблуждаетесь» убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у партнера, а значит, ведет к прекращению переговоров.

В заключение приведены шесть основных правил, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата в процессе их проведения, которые должны неукоснительно соблюдать две стороны:

1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, даже если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно сказываются на процессе принятия решений.

2. Понимание. Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

3. Общение. Если даже противоположная сторона вас не слушает, то все равно постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

4. Достоверность. Не давайте ложной информации, даже если делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет дальнейшее взаимодействие.

5. Необходимость избегать поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера, будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

6. Принятие. Постарайтесь принять точку зрения другой стороны и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

2. Методы ведения переговоров.

Известно три метода ведения переговоров: вариационный метод, метод интеграции, компромиссный метод.

Вариационный метод.

При подготовке к сложным переговорам надо выяснить следующие вопросы:

- в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе?

- от каких аспектов идеального решения можно отказаться?

- в чем следует видеть оптимальное решение проблемы при дифференциальном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

- какие аргументы необходимы, для того чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением?

- какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью, каких аргументов? Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют об-

зора всего предмета деятельности живости мышления и реалистических оценок.

Метод интеграции.

Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях когда, например партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Компромиссный метод.

Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадения интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно, придерживаясь следующего принципа: склоняйтесь постепенно, как Пизанская башня, но не падайте сразу!

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры - после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые требования.

3. Правила подготовки и проведения разговора.

Опыт показал эффективность следующих правил.

Правило 1. Сформулируйте конкретную цель.

Это могут быть следующие цели: заключить соглашение, подписать договор разрешить спорный вопрос, убедить получить информацию, дать задание, проконтролировать исполнение, проинструктировать, покритиковать за плохую работу, разобраться, помочь, убедить, отбиться от задания, отчитаться и так далее (можно продолжить перечень возможных целей для бесед с посетителями, с подчиненными, с руководителями).

Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определенности в дальнейших шагах. В особенности это важно для выбора наиболее рациональной тактики беседы (об этом правило - б).

Формулировать цели беседы полезно не только ее инициатору, но и другой стороне. Представьте, что к вам пришел сотрудник (инициатор беседы) с вопросом , который вы разрешить не в состоянии в силу отсутствия у вас необходимой информации. Естественно, вы ставите первой своей целью получение информации, прежде всего от самого пришедшего.

Правило 2. Составьте план беседы.

Для достаточно серьезной беседы составить план «в уме» не удастся. (Не зря говорится, что «самые бледные чернила ярче самой хорошей памяти», также и то, что «не записанное на бумаге - это пустые мечтания»).

Записывая тезисы беседы, мы:

- оттачиваем формулировки;

- выстраиваем очередность аргументов в более убедительную последовательность;

- продумываем аргументы, приводя их в систему;
- подбираем необходимые документы, материалы;
- определяем состав участников.

В отношении числа участников беседы следует заметить, что каждый новый участник может внести элемент неопределенности. Поэтому для управляемости следует стремиться к минимальному числу участников.

Легче всего беседу вести с глазу на глаз, вдвоем, без посторонних слушателей. Наличие слушателей создает «эффект театра», когда мы говорим, имея в виду не только того, к кому обращаемся, но и других слушателей: ибо часто нам безразлично, что подумают, что расскажут другим свидетели беседы. Но это безразлично и нашему собеседнику, поэтому его восприятие и реакция в присутствии посторонних также будет менее предсказуемыми.

Правило 3. Выберите время : а) удобное и вам , и вашему собеседнику, б) достаточное для разговора.

Представьте, что вам предстоит поговорить с работницей об ее отношении к работе, разобраться, почему в последнее время ее как подметили: к работе стала относиться небрежно, на справедливые замечания дерзит...Надо вызвать ее на откровенность. И вот вы встречаетесь с работницей, когда до конца ее смены остается 20 минут...

О чем она будет думать, если ей после работы нельзя задержатся ни на минуту (необходимо забрать ребенка из садика, например) ?

Конечно же, только о том, чтобы разговор не затянулся! Ясно ,, что ни о какой откровенности с ее стороны речи быть не можно. Цель не достигнута - следовательно, беседа проиграна.

А все дело в том, что инициатор беседы нарушил и правило 3 (а), и правило 3 (б): не побеспокоился, чтобы время было достаточным и удобным не только ему.

Рискованно начинать беседу (из числа тех, которые могут затянуться) накануне совещаний и других фиксированных дел.

Не рекомендуется включаться в беседу после события, вызвавшего душевное волнение, нервное потрясение, гнев (в частности, после только что полученной «нахлобучки» от шефа).

Уместно здесь вспомнить высказывание Льва Толстого: «То, что начинается в гневе, заканчивается в стыде».

Правило 4. Выберите подходящее место

Оно должно удовлетворять также двум условиям:

А). Чтобы ничто не мешало, не отвлекало;

Б). Чтобы максимально способствовало целям разговора.

Мешают обычно посетители и телефонные звонки. Планируя беседу, следует подумать, где расположится, чтобы ни посетители, ни телефон не вмешались в разговор.

Не для всякой беседы наилучшим местом является кабинет руководителя. Например, для разговора по душам с подчиненным больше подойдет рабочее место подчиненного, где он чувствует себя более уверенно и непринужденно, где и " стены" помогают. Подходящим местом может быть и нейтральная тер-

ритория - какое-то свободное в данный момент помещение.

Впрочем, и в вашей комнате можно создать различные зоны общения: официального, полуофициального и даже (если позволяют размеры комнаты) неофициального общения.

При **официальном** общении вы находитесь на своем обычном месте - за столом.

Для **полуофициального** общения - располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или за столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.

Зона неофициального общения представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

Задачам «внешних сношений» эти зоны обычно вполне удовлетворяют. Но для подчиненного выработавшего за годы рефлекс быть начеку в кабинете начальника, эти меры обычно оказываются недостаточными. В этом кабинете труднее склонить к разговору по душам, нежели на рабочем месте подчиненного или в нейтральном помещении.

Правило 5. Задачи первой части разговора: привлечь внимание и добиться атмосферы взаимного доверия.

Добиться устойчивого внимания непросто, потому что мы являемся плохими слушателями. Больше любим говорить, чем слушать. Мужчины, как правило, худшие слушатели по сравнению с женщинами.

Но если не привлечь внимание собеседника, разговор не получится. Как же добиться внимания?

Если вы будете говорить только о ваших проблемах, не затрагивая интересов собеседника, на успех рассчитывать трудно.

Подумайте, как связать ваш вопрос с проблемами собеседника или найдите, что его может заинтересовать в вашем предложении, иначе говоря, начинайте разговор с темы, интересующей собеседника.

Атмосфера взаимного доверия также совершенно необходима для позитивного исхода беседы. Недружелюбно настроенный собеседник будет отвергать даже разумные предложения, просто перенося на них свое негативное отношение к их инициатору.

Создается атмосфера взаимного расположения несложными приемами.

И первое, с чего необходимо начать, - это пунктуальность инициатора беседы. Если приглашенному приходится дожидаться вопреки назначенному времени, то невольно накапливается раздражение, которое может вылиться (даже и неосознанно) в агрессивный настрой. Если же обстоятельства не позволяют вовремя начать беседу, необходимо (по возможности заблаговременно) известить об этом приглашенного, извиниться и предложить. Другое время встречи. Еще лучше - спросить собеседника, какое время будет удобно ему.

Способствует непринужденной, доброжелательной атмосфере беседы такие слова, как «рад вас видеть», "хорошо, что зашли", похвалить за что-то, сделать комплимент.

Правило 6. Подчиняйте свою тактику целям.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые «открытые» и «закрытые».

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: «Расскажите, пожалуйста...», «Что вам известно про ...», «Как вы думаете...?», «А почему.. ?», « Ваше мнение ?», «Ваши предложения ?», «Чем вы это объясните ?».

Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, то есть такие, на которые необходимо ответить «да - нет». Такие вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Логика последовательно задаваемых вопросов такова, что после каждого ответа сужается число степеней свободы отвечающего, ведь, отвечая на каждый вопрос, оппонент определяет свою позицию, становится пленником уже сделанного выбора.

Искусство беседы включает в себя и умение не отвлекаться от намеченной цели.

Например, если вы не имеете возможности решить важный для посетителя вопрос, и вам приходится ограничиться получением от него информации, то воздержитесь от каких-либо оценок (даже частных), по которым посетитель может или завязать спор, или ошибочно представить вашу позицию. Ни то, ни другое не отвечает вашим целям. Гарантирует же от этого просчета неуклонное выполнение правила - не отвлекаться от намеченной цели.

Правило 7. Старайтесь, чтобы говорил в основном ваш собеседник.

Из двух беседующих людей психологическое преимущество имеет тот, кто задает вопросы, а не тот, кто много говорит.

Даже убеждать эффективнее не посредством красноречия, а с помощью цепочки логически выверенных вопросов.

Конечно, руководителю (как и большинству людей) нередко хочется поговорить и самому, но тут уж приходится выбирать: или результативная беседа, или удовольствие выговорится.

Представив собеседнику возможность говорить, направляя его рассказ вопросами, вы добьетесь следующего:

- максимально расположите к себе собеседника (люди так любят когда их выслушивают!);

- получите наиболее полную информацию о состоянии дел, о работе собеседника, об его отношениях к работе и даже о взаимоотношениях его с окружающими. Все это полезно знать для эффективного ведения беседы.

Вам будет легче убедить собеседника; ведь вы расположили его к себе и максимально информированы о нем.

Эта тактика (меньше говорить - больше спрашивать) позволяет руководителю с честью выходить из довольно затруднительных ситуаций.

Это правило (как, впрочем и все остальные) не стоит фетишизировать, добиваться его выполнения в любом случае. Например, собеседник может оказаться неразговорчивым (по свойству характера или под влиянием ситуации), так что понуждать его говорить может оказаться мучением для обоих. Самое важное в этом правиле - чтобы все, что хочет сказать собеседник, было им высказано.

Правило 7 имеет целью устранить положение, когда инициатор беседы, или старший по должности, говорит обычно гораздо больше, нежели вторая сторона.

Правило 8. Будьте на высоте положения. Это правило относится прежде всего к критикующему. Делать замечания подчиненным в случае их недоработок - одна из важных, но не простых обязанностей руководителя.

Если подчиненный проштрафился, то он ожидает, что руководитель будет к нему не только строгим, но и справедливым. А поскольку многие ищут прежде всего объективные и уважительные причины и только потом склонны винить себя, то, если их не выслушать, создается впечатление несправедливости критики. Поэтому правило 8 имеет следующую расшифровку:

- выслушайте объяснения;
- сохраняйте ровный тон;

- прежде чем критиковать «найдите, за что похвалить, и похвалите. Это очень эффективный прием. Особенно желательно его применение в преддверии сокрушительной критики.

Подыскивая за что похвалить, вы оказываете помощь не только собеседнику, но и себе, поскольку сопоставление хорошего и плохого сделает и вашу позицию более взвешенной, более терпимой. А это облегчит и выполнение двух предыдущих правил: выслушать и сохранить ровный тон. И конфронтации, к которой зачастую приводит критика, не возникает.

Очень важный момент: ведь недовольство критикой «съедает» значительную часть конструктивного смысла замечаний

Правило 9. Фиксируйте полученную информацию.

Сведения, получаемые во время беседы, улетучиваются из нашей памяти уже в процессе беседы. Поэтому рекомендуется делать пометки по ходу разговора, а по окончании его сделать краткую запись (цифры, факты, фамилии, телефоны) в деловом блокноте.

Особенно быстро теряется информация, полученная по телефону: отсутствие зрительного образа значительно снижает способность к запоминанию.

Поэтому естественно движение делового человека, когда, поднимая телефонную трубку, он придвигает лист для записи информации.

Правило 10. Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Человек лучше запоминает то, что услышал в начале беседы, а делает, то, что слышал в конце.

Наилучший результат беседы (если вы побуждали собеседника что-то сделать) - это когда он приступит к исполнению сразу по окончании беседы. Кроме своевременности, здесь можно ожидать и большую точность исполнения, по-

сколько все тонкости наставлений наиболее свежи в памяти.

Если же, завершая беседу, вы решите дружески поболтать о чем-то, то этим снизите эффект ваших предшествующих усилий. После такой болтовни работник не вспомнит многих деталей разговора.

Непринужденный обмен мнениями «за жизнь» лучше перенести на начало беседы - для создания атмосферы благожелательности.

Манера говорить, или 12 «не» в беседе.

Многое в беседе зависит от вашего поведения, от манеры разговаривать.

Приведем некоторые советы, оберегающие от часто встречающихся ошибок:

- Не сидите на краешке стула: это создает впечатление, что вы хотите поскорее отделаться от собеседника.

- Не ерзайте на стуле: ерзанье свидетельствует о неуверенности и нерешительности.

- Не тяните время: затягивание беседы воспринимается, как нежелание обсуждать важные вопросы.

- Не спешите; лучше не проводить беседы, чем спешить и комкать обсуждаемые проблемы. Спешка всегда оценивается негативно.

- Ставьте вопросы так, чтобы они не наводили на ответы и не обнажали преждевременных выводов.

- Меньше употребляйте слово «я»: это создает неблагоприятное впечатление.

- Не смотрите на собеседника свысока, считайте его себе равным во всех отношениях.

- Не горячитесь: горячность часто лишает теплоты отношений.

- Не создавайте из себя прорицателя и умника.

- Не делайте выводов за собеседника.

- Не давайте скоропалительных обещаний. Может случиться так, что обещания по объективным причинам выполнить не представится возможным.

- Не пытайтесь подключить вопросы, к которым вы не готовы.

4. Создание благоприятного психологического климата во время переговоров

Перед началом переговоров очень важно для их успешного исхода создать благоприятный психологический климат. Существуют несколько эффективных приемов, которые позволяют в самом начале переговоров быстро расположить к себе вашего партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к вашей точке зрения.

В самом начале переговоров следует ненавязчиво внушить партнеру сознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это следует искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты. Глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек стремится быть оцененным по достоинству. Таким образом, чтобы стать хорошим собеседником и сразу

завоевать расположение делового партнера, необходимо прежде всего внушить ему сознание его собственной значимости.

Во время деловых переговоров очень важно проявлять исключительное внимание к партнеру. В этом заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей. Говорить нужно о том, что больше интересует вашего партнера или о том, что он хорошо знает. Задавайте те вопросы, на которые вашему партнеру будет приятно отвечать.

Во время переговоров бывает очень трудно отстоять свою точку зрения. Однако никоим образом нельзя делать это с помощью спора, поскольку известно, что в девяти случаях из десяти, спор заканчивается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в собственной правоте.

Если вы спорите или возражаете, то вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, потому что таким образом вы не добьетесь расположения собеседника. Именно поэтому следует решать самим, что для вас является более предпочтительным; показная победа или расположение собеседника. Необходимо запомнить следующее.

В процессе переговоров партнеры хотят:

добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы;

достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом сложившиеся отношения.

Для того чтобы удовлетворить эти желания, необходимо:

решить проблему;

наладить межличностное взаимодействие;

управлять эмоциями.

Любые умения проявляются в действиях, которые могут быть правильными или неправильными. Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели будут достигнуты. Неправильные действия могут подчас привести к результату, противоположному желаемому.

Когда партнер не прав, можно дать ему понять это взглядом, жестом или интонацией. Однако если вы прямо скажете ему об этом, то нанесете удар по его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него желание защититься, доказать обратное, но отнюдь не изменить свою точку зрения.

Если вы начнете с фразы: "Я вам это докажу", то это будет для партнера звучать следующим образом: "Я умнее вас". Естественно, это вызовет у него внутреннее сопротивление.

Как же быть, если партнер явно не прав?

В данном случае лучше начать с фразы: "Я считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты".

Почему нужно именно так повернуть разговор?

Потому что партнер никогда не станет возражать, если вы скажете: "Возможно, я ошибаюсь. Давайте проверим факты".

При этом факты, если вы сами владеете ими лучше, всегда заставят вашего оппонента согласиться с вами вполне добровольно.

Можно сказать по-другому: "Я думаю иначе. Но я, конечно, могу ошибаться. Со мной это бывало. Надеюсь, вы меня исправите, если я буду не прав".

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы сможете избежать затруднительного положения. Кроме того, следует избегать прямо противоречить мнениям других, а также самоуверенно отстаивать свою точку зрения. Желательно при наличии "острых углов" в разговоре не употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например: "несомненно", "конечно", "только так и не иначе". Их лучше заменить на следующие фразы: "мне так кажется", "я полагаю", "я думаю".

Если партнер утверждает что-либо ошибочное, то следует отказать себе в удовольствии немедленно уличить его, а начать свой разговор с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах его мнение было бы правильным, но в данном случае дело обстоит иначе. Манера выражать свое мнение как можно скромнее всегда вызывает меньше возражений. Если грозит столкновение взглядов, то разумнее опередить оппонента, взяв инициативу на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Опыт делового общения свидетельствует о том, что в словесном поединке почти невозможно заставить партнера изменить свое мнение. Спорные вопросы следует решать тактично, дружелюбно и с действительным стремлением понять точку зрения вашего собеседника.

5. Искусство комплимента

Наиболее универсальный прием, при мастерском исполнении которого практически всегда удастся расположить к себе собеседника, - это сказать ему хороший комплимент.

Принято делать комплименты женщинам, ибо считается, что им это нравится. На самом деле выслушивать комплименты (но не лесть!) любят все, просто реакция мужчин бывает не так заметна.

Такая слабость к комплиентам объясняется тем, что комплимент удовлетворяет важнейшую психологическую потребность человека - потребность в положительных эмоциях. Собеседник, удовлетворяющий эту потребность, становится желанным собеседником.

Само собой ясно, что мы ведем речь о хороших, качественных комплиментах, но ни в коем случае - о пародиях на них.

Разобраться, что такое хороший комплимент, поможет, прежде всего, точное определение, что понимать под этим приемом.

Комплиментом называется небольшое преувеличение достоинства, которое собеседник желает видеть в себе.

Комплимент отличается от лести именно тем, что дается небольшое преувеличение. Лстец сильно преувеличивает достоинства собеседника. Сравните: "Тебе очень идет этот цвет" (комплимент) и "Ты самая красивая" (лесть). Лесть грубее и имеет больше шансов быть отвергнутой из-за вопиющей неправдоподобности. Хотя есть люди, которым и лесть по душе. Впрочем, многих лесть отталкивает.

Поэтому, особенно в деловом общении, явное преимущество за комплиментом, как инструментом более тонким и действенным.

Слова "Не люблю комплиментов!" относятся не к комплиентам, а к пародиям на них, к лести. Известно, что плохим исполнением можно испортить самую хорошую идею. В этой главе будут сформулированы правила, выполнение которых обеспечит успех комплимента.

Комплимент и похвала - не одно и то же. При похвале осуществляется так называемая "пристройка сверху". Действительно, похвала - это положительная оценка. Ясно, что оценку нижестоящему производит вышестоящее лицо (старший по должности или положению), а не наоборот.

При комплименте же, в отличие от похвалы, происходит "пристройка снизу", собеседник как бы возвышается вами над собой.

Самый эффективный комплимент

Из предыдущего следует, что самый эффективный комплимент - это комплимент на фоне антикомплимента себе. Ибо пристройка снизу делается более ощутимой, если, возвышая другого, мы дополнительно обращаем внимание на свой неуспех.

Пример. Один говорит другому: "Как тебе удастся говорить с шефом ? Я вчера час его уговаривал и все без толку, а ты за пять минут тот же вопрос решил ". Хороший комплимент коллеге на фоне антикомплимента себе.

Комплиментарная часть высказывания должна быть как можно более краткой, содержать всего одну - две мысли. Быть простой по конструкции, заведомо понятной. Комплимент не должен содержать поучений "Ты хороший парень, но успеваемость надо подтянуть".

Необходимо также избегать двусмысленных оборотов, могущих вызвать совсем не те чувства, ассоциации, на которые вы рассчитываете. Например, улыбка делающего комплимент может придать словам обратный смысл, который будет восприниматься уже как насмешка.

Совершенно неотразимы комплименты, включающие в себя возможность слушателю домыслить то, что ему хочется.

Например, матери говорят: "Какой у вас красивый ребенок! " Матери, конечно, приятно. Ведь ребенок красив либо потому, что красивы его родители, либо он хорошо ухожен, красиво одет...

Или: "Глядя на вас, я понимаю, почему ваш муж так спешит домой!" Если женщина считает себя красавицей, или хорошей хозяйкой, или любимой женой - она сама домыслит, почему муж всегда спешит домой.

Действительно, для этого только нужно иметь хоть какую - то информацию о человеке. Зададимся сложной, казалось бы, задачей - сказать комплимент человеку, про которого известно только то, что это скряга, каких свет не видел.

Начнем с эмпатии. Считает ли он себя скрягой? Наверняка нет! Скорее человеком бережливым, хозяйственным, рачительным. И, несомненно, гордиться этим, осуждая других за расточительность.

Вот и основа для комплимента: "Мне так не хватает вашей бережливости!" Комплимент на фоне антикомплимента себе. Все оказалось просто.

Оно состоит в том, что говорить комплименты необходимо только "нуж-

ным" людям, то есть тем, от которых вы хотите что-то получить. При отсутствии должной практики это как раз самая сложная ситуация, ибо объект знает, что вы будете к нему как-то "подъезжать". А у вас и опыта - то нет. Поэтому велика вероятность, что ничего путного не получится.

Давайте попробуем подойти к вопросу с другой стороны.

Как можно чаще. Всякому, кто хоть в какой - то степени достоин доброго слова. Именно практикой достигается легкость и непринужденность в комплименте, что делает его естественным и неотразимым.

Очень полезно для начала поставить себе задачу: ни дня без комплимента! Ибо комплимент начинается с желания его сказать. Найдите, что лично вам нравится в собеседнике, что вы хотели бы позаимствовать у него. И скажите об этом прямо.

Люди принимают комплименты весьма благосклонно, ибо всякому приятно уже то, что ему хотят сказать что-то хорошее. И легко прощают возможные промахи. Особенно если не будет посторонних свидетелей. Поэтому учиться делать комплименты лучше один на один. Тем более, что присутствие посторонних может смущать вас.

Однако, если комплимент хорош, то большее впечатление он производит, когда делается "при свидетелях".

Поскольку мужчины не избалованы комплиментами, то они и менее требовательны к их качеству. Поэтому учиться делать комплименты лучше на мужчинах.

Когда комплимент пришелся по душе собеседнику, лицо его озаряется улыбкой. Хорошее настроение вместе с улыбкой имеет приятное обыкновение передаваться собеседнику. И вы также непроизвольно улыбнетесь и почувствуете, что и ваше настроение улучшилось.

Так что польза от комплиментов всем. Остается только пожелать читателю успеха в этом благом деле!

Всякое проявление интереса к собеседнику является скрытым комплиментом; каждому приятно сознавать, что он интересен. Важно, однако, чтобы интерес этот был искренним. Притворный интерес легко разоблачается, и последствия этого - самые неприятные.

Чтобы интерес был действительно искренним, найдите в собеседнике то, что вам действительно по-человечески интересно: что-то из его биографии, работы, семьи, событий, свидетелем которых он был. И тогда ваш интерес будет действительно неподдельным.

Хорошая улыбка творит чудеса. Все мы слышали про улыбки в миллион долларов и про людей, которые сделали себе карьеру именно благодаря прекрасной улыбке.

Секрет улыбки состоит в следующем: действия более выразительны, чем слова, и верят больше именно действиям. Улыбка - это действие, означающее: "Я к вам хорошо отношусь. Вы мне нравитесь, мне хорошо с вами, я рад (или рада) вам". Все это очень приятно сознавать, и поэтому улыбка является завуалированным комплиментом. Дружеское расположение рождает ответное расположение.

Врачи знают о так называемом "лейкоцитозе улыбки": когда человек улыбается, состав его крови улучшается. Улыбка - это синоним хорошего настроения. Люди тянутся к тем, у кого хорошее настроение, ибо подсознательно надеются, что и на них сойдет благодать.

Во многих странах служащие обязаны улыбнуться посетителю; тот, кто с этим встречался, подтвердит, что это очень облегчает решение вопросов. Нередко в офисах висят таблички, обращенные и к клиентам:

"Улыбайтесь!"

Людей некоторых профессии специально учат улыбаться: дикторов телевидения, актеров, политических деятелей, дипломатов. Теперь этому учатся и деловые люди. Оказавшись, например, в США, вы будете приятно поражены тем, что разговаривая с нами, партнеры обязательно вам улыбаются, причем улыбкой широкой, дружелюбной, вызывающей расположение.

Не всякому правится его собственная улыбка. Но всем Господь дал улыбку в миллион долларов. Как правило, ничего не приходит само по себе, за все надо платить. Не зря же говорится: **"Бесплатный сыр бывает только в мышеловке"**. Нам приходится многому учиться, почему бы не поучиться хорошей улыбке?

Находясь перед зеркалом, заставьте себя засмеяться. Не очень получилось? Тогда покажите себе язык. Засмеялись? А теперь "запомните" мышцами лица это состояние и постарайтесь его повторить.

Многие женщины стараются не улыбаться, так как, по их мнению, улыбочивость приводит к появлению морщин.

Это заблуждение было опровергнуто недавними исследованиями, расшелившим механизм образования морщин. Оказалось, что при улыбке тренируются как раз те группы мышц, которые препятствуют образованию морщин. Наблюдением установлено, что хмурые лица старятся быстрее. У хмурых людей и настроение хмурое, что старит само по себе, да и расположения со стороны окружающих меньше.

Чаще произносите имя

Известно, что человеку приятно слышать свое имя, отчество. Когда мы хотим убедить кого-то, мы произвольно и довольно часто произносим его имя. Произносить имя следует не скороговоркой, а с чувством и в том же темпе, в каком идет разговор.

Произносить имя - означает проявить уважение к человеку. Многие преуспевающие люди помнят огромное количество имен, ибо то, что собеседник запомнил ваше имя (особенно после давнишнего и непродолжительного разговора), - это своеобразный комплимент вам.

Чтобы помнить большое количество имен, деловые люди выработали надежное средство. Состоит оно в том, что записи с нужными именами регулярно просматривают. Если нет времени сделать это днем, приходится делать это вечером, лучше всего незадолго до сна. Приятней, конечно, почитать на ночь что-нибудь более увлекательное, но искусство (и том числе и искусство общения) требует жертв.

Четыре приема запомнить имя

Очень часто мы мгновенно забываем только что услышанное при знакомстве имя (отчество). Чтобы этого не произошло, рекомендуется:

- 1) сразу же, как услышали, повторить его вслух, например: "Очень приятно, Иван Васильевич";
- 2) ассоциировать с именами-отчествами известных вам людей или исторических личностей. Такая визуальная ассоциация помогает, даже когда вам приходится взять имя одного персонажа, а отчество - другого;
- 3) проговорить имя-отчество несколько раз про себя, если вслух не удастся сказать;
- 4) сделать себе установку на запоминание имени-отчества.

6. Убеждение партнера

Богатство словаря.

Чем разнообразнее и богаче словарь говорящего, тем лучшее впечатление производит речь и, следовательно, - тем она убедительней. Бедность словаря лишней раз оттеняет убогость мысли.

Литературный язык.

Нормативность варианта может зависеть и от причин внешних, внеязыковых, в частности от ситуации общения. Например, слова приветствия "здравствуйте", "добрый день", "привет", "салют" хотя и не являются вполне литературными, социально *не* равноценны и *не* равноправны: одни больше подходят к ситуации официального обращения, другие - к ситуации общения с друзьями. Таким образом, умение выбрать нормативный вариант предполагает его оценку с разных точек зрения: во-первых, насколько точно он передает нашу мысль слушателю; во-вторых, насколько он соответствует ситуации общения; в-третьих, как он оценивается людьми хорошо владеющими литературным языком

Образность речи. Активно способствует её убедительности. Сущность образности - в использовании переносных значений слов и оборотов. Разновидностей этого приема много, их общее название - тропы (от греч. "тропос" - поворот).

Сравнения. Это простейший из тропов. Лев Толстой называл сравнения одним из сильнейших средств описания. Примеры: сравнение юности с весной, а старости - с осенью.

Метафоры. Это как бы свёрнутые сравнения или перенос названия одного предмета - на другой: юность - весна жизни, старость - её осень; море слез.

Эпитеты. Они являются важным средством выразительности речи. Эпитеты — это яркие художественные определения, подчеркивающие одну из сторон явления. Примеры; финансовая столица, наглый обмет и т.д.

Аллегории. Это иносказательное изображение. Иначе называется эзоповым языком по имени Эзопа. Автора многочисленных басен и притч.

Иносказания также характерный для многих сказок. Не зря говорится: сказка ложь, да в ней намёк - добрым молодцам урок.

Ирония. Вносит в речь значительный элемент эмоциональности и личного отношения к предмету. Однако не следует забывать о том, что это оружие

обоюдоострое и, будучи применено неосторожно, можно перевести созидательный диалог в разрушительный спор или даже конфликт.

Безотказно обычно действует ирония над собой - самоирония

Другие методы. Упомянем еще несколько приёмов создания образности;

Олицетворение, т.е. приписывание неживым предметам свойств чело века;

Гипербола, т.е. художественное преувеличение;

Литота, т.е. художественное преуменьшение;

Перифраз, т.е. замена названия описательным образом.

Стилистические приемы. Выразительность языка во многом зависит от особенностей построения фраз. Особенности эти называются синтаксическими или стилистическими фигурами.

К подобным фигурам относятся обращение, инверсия, риторический вопрос, антитеза, анафора, повтор, градация, умолчание.

Обращение. Основная функция *обращения* - привлечь внимание слушателей. Но есть у обращения другая задача. Она заключается в том, чтобы выразить обращение говорящего к слушателям и задать определённую тональность речи.

Обращения "Господа!", "Товарищи!", "Друзья!", "Уважаемые коллеги!" несут другую нагрузку. Например, первые 2 указывают и на определенную ориентацию говорящего. Третье и четвертое предлагают и определенный уровень взаимодействия.

Инверсия. Это преднамеренное нарушение привычного порядка слов, их перестановка с целью большей выразительности, акцентирования внимания на переставленном слове. Вспомним Пушкина;

"И долго буду тем любезен я народу, что чувства гордые я лирой пробуждал..."

Инверсия слова "гордые" оправдана здесь не только ритмом строки, но и усиливает впечатление от этого слова

Риторические вопросы. Это вопрос лишь по форме, но не по содержанию, ибо ответ предполагается очевидным. Например; "Можем ли мы мириться с подобными нарушениями?". Задачи, решаемые подобным приёмом, - привлечь внимание слушателей, обеспечить молчаливую поддержку с их стороны, выявить свою точку зрения.

Антитеза. То есть противопоставление различных обстоятельств, свойств, утверждений. Антитеза как бы высвечивает разные стороны предмета обсуждения и тем самым усиливает впечатление объективности изложения. "С одной стороны... но с другой..."

Повтор. Усиливает выразительность речи и может создавать эффект давления напора: "Я терпела, терпела, я долго терпела!..."

Апелляция к собственным мыслям. Настраивает на доверительное общение со слушателем. "Я не редко размышляю, почему так упала грамотность среди учащейся молодёжи- И прихожу к выводу, что первой причиной этого стало снижение требований в школе, в частности отмена ежегодных экзаменов..."

Градация. Этот приём даёт нарастание смысловой и эмоциональной значимости слов. Градация позволяет усилить, придать эмоциональную выразительность-пост фразе.

Грамматические паузы. Они сообщают слушателям, как устроена фраза. С их помощью могут разделяться: подлежащее и сказуемое.

Грамматические паузы отделяют одно предложение от другого, помогает отличить сложное предложение с причинно - следственной связью от двух простых предложений.

Грамматическим паузам в подавляющем большинстве случаев соответствуют в письменном тексте знаки препинания. Грамматические паузы во многих случаях отражают и логико-смысловое строение высказывания. Наглядный пример тому - знаменитое выражение; *казнить, нельзя помиловать*, в котором перемещение паузы меняет смысл на противоположный: *казнить нельзя, помиловать*.

Логические паузы. Они, как явствует из определения, связаны непосредственно со смыслом, логикой речи. С их помощью говорящий осуществляет, а слушающий воспринимает деление потока слов на смысловые куски. Происходит это путем соединения слов в группы и разъединения групп друг от друга. Не разобрав, какое слово к какому относится, нельзя понять текст. В этом легко убедиться, если монотонно и без остановок прочесть текст, лишённый знаков препинания, например: *Головная часть колонны втягивалась с ворота посыпались палочные удары отступить было некуда*. Нетрудно заметить, что этот текст легко распадается на три части, три предложения: *Головная часть колонны втягивалась в ворота. Посыпались палочные удары. Отступить было некуда*. И только логическая пауза, сделанная в строго определённом месте, отличает эту вполне осмысленную разбивку текста от также грамматически правильного, но логически неоправданного членения; *Головная часть колонны втягивалась. В ворота посыпались палочные удары...*

Логическая пауза не всегда совпадает со знаками препинания, ибо речевые такты могут быть выделены даже в пределах короткого, простого предложения, например: *Я хочу рассказать вам о нашей поездке*.

Методы, позволяющие достичь цели убеждения.

Фундаментальный метод. Это прямое обращение к собеседнику посредством ознакомления его с фактами. Большую роль при этом играют цифровые данные, которые выглядят обычно убедительно.

Есть еще одно преимущество использования цифр. Мало вероятно, что у присутствующих есть под рукой материалы, касающиеся именно приведенных цифр, так что поспорить с этими данными им будет непросто.

Метод извлечения выводов. Состоит в последовательной аргументации, которая шаг за шагом постепенно подводит нас к желаемому выводу.

Метод сравнения. Имеет исключительное значение, особенно когда сравнение подобрано удачно. Это придает убеждению яркость и силу внушения.

Метод «да, но...». Нередко оппонент приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в реальной действительности у любого явления имеются

ся как плюсы, так и минусы, то легко применить метод «да, но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения.

В данном случае нам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше: плюсов или минусов.

Метод кусков. Состоит в расчленении выступления партнера таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так: 1) «Это точно»; 2) «Об этом существуют различные точки зрения»; 3) «Это и то полностью ошибочно».

При этом целесообразнее не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно сосредоточиться на слабых местах и пытаться опровергнуть именно их.

Метод «бумеранга». Дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства. Но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия.

Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с успехом проигнорировать.

Метод потенцирования. Собеседник в соответствии со своими интересами смещает акцент. Выдвигая на первый план то, что его устраивает.

Метод «выведения». Основывается на постепенном субъективном изменении существа дела. Можно указать такие удачные примеры: «Богатство не имеет границ, когда в больших размерах идет за границу»; «Мелкая сошка лучше всех знает, кому достанется мясо. Но кто будет слушать мелкую сошку?»

Метод опроса. Его сущность в том, что вопросы задаются заранее.

Вопросы - «ударный инструмент» любой беседы. Поскольку мы хотим узнать от собеседника преимущественно не то, что он сам хочет сообщить, то мы тщательно их продумываем. Предусматриваем обстоятельства, при которых мы сможем в определенной последовательности и в нужном темпе задать собеседнику ряд вопросов, которые должны быть краткими и содержательными, но при этом предельно подобранных вопросов может довести любого собеседника до поражения.

Поскольку вопросы в целом являются основным механизмом любой дискуссии, то можно сказать, что заранее заданные вопросы являются особым видом аргументации, причем весьма эффективным. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать собеседнику все карты (нужно сохранить элемент неожиданности). Но все же можно задать собеседнику заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основных чертах выяснить его позицию.

Метод кажущейся поддержки. Выслушав аргументы оппонента, не возражаем и не противоречим, а скорее приходим на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости, а затем следует контрудар. Например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты... Но все это вам не поможет так как ...» Теперь наступает черед контраргументов.

Таким путем создается впечатление. Что точку зрения партнера мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

Метод противоречия. Основан на выявлении противоречий в аргументации оппонента. Если речь идет о доказательной аргументации с нашей стороны. Мы должны предварительно тщательно проверить, не противоречат ли одна другой ее отдельные части и данные, чтобы не дать собеседнику возможности перейти в контрнаступление. Вместе с тем непростительно допускать, чтобы противоречия в аргументации собеседника оставались незамеченными.

7. Принятие решений и завершение беседы

Для этой фазы беседы особенно важен опыт, здесь требуется проявить деликатность и внимание к собеседнику. Но вместе с тем по проведению и этой фазы беседы можно предложить некоторые общие рекомендации. Уясним себе, что означает - успешно завершить беседу? Это, конечно, значит достигнуть заранее намеченных и запланированных целей этой беседы. Для того чтобы узнать, решены ли эти задачи, нужно проверить:

- Ведет ли конструкция нашей аргументации к получению нужного вывода? Были ли наши деловые аргументы приведены в соответствие с особенностями личности и интересами собеседника или они были убедительны лишь для нас самих?

- Смог ли собеседник понять смысл нашего выступления в полной мере и со всеми вытекающими последствиями?

1. Задачи последней фазы беседы

Чего мы хотим добиться в последней базе беседы, в фазе принятия решений? Какие основные задачи мы решаем в конце беседы? В основном это:

- достижение основной или, в самом неблагоприятном случае, запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы;
- стимулирование нашего собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание в случае необходимости в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами;
- составление всеобъемлющего, впечатляющего резюме беседы, понятного для всех присутствующих, с четко выделенным основным выводом.

Решение этих задач, конечно, требует определенной логики и формы завершения деловой беседы. Эти вопросы и будут рассмотрены в следующих разделах.

2. «Конец - делу венец»

Всеобъемлющее резюме очень важно для обеспечения успеха деловой беседы, но завершение беседы нельзя сводить только к простому повторению наиболее важных положений. Основные идеи, смысл нашего выступления нужно преподнести ярко, а количество идей сократить, заключение же сформулировать так, чтобы оно выглядело впечатляюще. Нельзя допустить, чтобы по окончании беседы у собеседника остались путаные представления. Мы должны

придать нашему выводу легко усваиваемую форму, т.е. сделать несколько логических утверждений, полных смысла и значения. Всем присутствующим должна быть ясна и понятна каждая деталь нашего вывода. Поэтому в заключении нет места лишним словам, в последней фазе деловой беседы недопустима расплывчатость формулировок. Только в этом случае завершение беседы станет одновременно и призывом к собеседнику осуществить конкретные действия, и стимулом к принятию им определенных решений.

Понятно, что деловая беседа преследует определённую цель - мы хотим убедить собеседника принять наши конкретные положения. Поэтому окончание беседы должно производить на собеседника впечатление. В конце должна преобладать одна-единственная, основная мысль, она должна быть выделена и изложена ярко и убедительно. Всё, что было высказано ранее, подчиняется этой основной мысли. Ведь бледный и нечёткий конец беседы может с лёгкостью развеять впечатление действие всех наших высказываний. А мы, конечно, этого не хотим.

Многие наши собеседники в конце беседы приводят хорошие, сильные доводы, но забывают предварительно сделать выводы из основных положений своего выступления и преподнести их в яркой форме. Часто можно заметить, что отдельные тезисы не взаимосвязываются, а просто наслаиваются один на другой поэтому в результате вместо «эффективной мозаики» получается «простая куча кубиков».

3. Техника ускорения принятия решений.

Любая деловая беседа имеет свои подъёмы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу- фазу принятия решений? Конечно же, не тогда, когда беседа находится на спаде. Приступить к завершающей фазе нужно тогда, когда беседа достигает одной из своих вершин. Например, когда мы настолько исчерпывающе ответили на очень важное для нашего собеседника замечание, что его удовлетворение нашим ответом очевидно. Наш ответ следует сразу дополнить хорошим выводом и заключением типа: « Вместе с Вами мы убедились, что внесение рабочих поправок в Вашу деловую систему имеет для Вас следующие положительные стороны: позволить прибыль и издержки производства...» Было бы неверно думать, что собеседник сохранил в памяти все аргументы, высказанные нами в ходе беседы, что он всё время мысленно участвовал в ней (« присутствовал ») и что запомнил все преимущества и положительные стороны предложенного нами решения. Поэтому типичным высказыванием собеседника в завершающей фазе может быть: « Мне нужно ещё раз всё основательно обдумать ». По поводу такого замечания можно сказать, что это больше выражение «переполненной головы», чем проявление нерешительности собеседника.

Тема 7. Документационное обеспечение делового общения.

1. Правила деловой переписки

2. Структура и классификация деловых писем

3. Стандартные фразы и выражения деловых писем

4. Рекомендации к написанию деловых писем

1. Правила деловой переписки

Служебная переписка. Другая важная часть делового этикета — служебная переписка. Конечно, каждое деловое письмо должно быть строго индивидуально.

На него накладывают отпечаток прежде всего адресат, конкретная ситуация, личность и должность пишущего. Подход к решению вопроса, каким должно быть деловое письмо, предполагает определенную долю творчества, но тем не менее, существуют и общие правила деловой переписки. Подробно об этом вы можете почитать в специальной литературе. Мы же пытаемся обозначить наиболее существенные моменты этой проблемы.

Переписка — это общение в миниатюре, овладение ею — это и труд, порой нелегкий, и искусство. Толковая деловая переписка способствует увеличению оборота фирмы, предприятия, улучшению взаимосвязи различных служб, повышению квалификации, установлению прочных связей с потребителями.

Одно из главных требований к письму — оно должно быть *недлинным*. Если хотите, чтобы ваше письмо прочли, постарайтесь уложиться на полтора страничка машинописного текста, а еще лучше — на одной странице. Хорошее письмо, как и выступление, должно быть четким и ясным. Это второе требование к письму. Старайтесь избегать в деловом письме многосложных, непонятных (иностранных, сугубо специальных) слов и выражений. Это третье правило написания делового письма. Это же правило предполагает и составление писем короткими предложениями, в которых четко и ясно сформулированы основные мысли автора. Лаконичные письма, написанные односложными словами, характеризуют пишущих как хороших собеседников, владеющих искусством общения. В письмах не должно быть лишних прилагательных, наречий, что часто делает стиль излишне «цветистым». Таким слогом чаще всего пользуются в странах Востока.

Письмо должно отражать *индивидуальность* автора, отдела или компании, где он работает. Из письма должно быть ясно, что это за компания, чем она занимается, прочно ли стоит на ногах и т. д. Это еще одно требование к служебному письму.

Но даже при таком, казалось бы стандартном подходе, остается большой простор для творчества. Прежде всего, думайте об адресате, старайтесь узнать его интересы, в свою очередь приложите силы, чтобы заинтересовать его, так донести до него суть вопроса, чтобы ваше письмо запомнили. Поможет вам решить эти и другие проблемы... чувство юмора. Письмо, написанное с чувством юмора, как правило, быстрее читается и прочнее запоминается. Оно поможет завоевать будущего клиента. Такое письмо показывает получателю, что его готовила личность.

Схема делового письма. Существуют отработанные схемы делового письма или служебной записки. Например, можно предложить такую:

Дата:

Кому:

От кого:

Тема:

Я рад сообщить о том, что... /имя, отчество/ способствовал /активно, успешно/ развитию нашей фирмы /отдела/ с момента его создания. Он является главным разработчиком проекта №3... /имя, отчество/, будет и впредь оказывать всемерное содействие созданию и дальнейшему развитию нашей компании.

Мы поздравляем с..... и желаем Вам новых успехов.

Подпись

При деловой переписке надо помнить, что впечатление, производимое письмом на адресата, зависит от таких «мелочей», как конверт, бланк фирмы, содержание письма. Не пожалейте времени, если даже вам кажется, что письмо написано безупречно, отложите его отправку еще на некоторое время, перечитайте еще раз. Как правило, найдутся неточности, излишне эмоциональные выражения. Исправьте их, а уж потом отправляйте. Особенно важно соблюдение этого правила при ответах на жалобы клиента. Не стремитесь отписаться, отделаться от клиента — это непростительная ошибка. Недовольство клиента работой фирмы распространяется в 100 раз быстрее, чем добрая слава о ней.

Постарайтесь начинать письмо *дружески* — это вызывает у получателя добрые чувства к автору. Личностные штрихи придадут вашему посланию большую значимость. Этому способствует также разговорный стиль письма.

Виды деловой корреспонденции

Специалисты по переписке делят корреспонденцию на шесть видов:

- торговые соглашения, сделки и другая подобная корреспонденция;
- ответные письма с благодарностью;
- поздравления;
- извинения;
- требования и запросы;
- соболезнования.

Эти шесть видов писем в свою очередь делят на две категории: *формальные* и *неформальные*.

Служебные записки тоже делятся на виды:

- распоряжения по кадровым вопросам, внутреннему распорядку учреждения, правила работы;
- благодарности и поздравления;

• напоминания, просьбы, проведение мероприятия. В неформальной деловой переписке часто используются сокращения, односложные слова и прилагательные: они создают впечатление близкого знакомства, теплоты, взаимной симпатии. Такие прилагательные, как добросердечный, умелый, отзывчивый, изумительный, прекрасный и т. п., сближают автора письма и его адресата. Они передают эмоциональное состояние. Показывают, насколько объективен или субъективен автор письма, может быть, он готовил его, руководствуясь лишь эмоциями.

Существует много способов подготовки корреспонденции, но выделим наиболее общие вопросы:

Что нужно потенциальному клиенту? Каковы его основные заботы? Какие сомнения его тревожат? Каковы его финансовые соображения?

Были ли у него какие-либо проблемы, которые беспокоят его до сих пор?

Какие у него цели?

И еще один немалозначащий момент: письмо должно строиться по такой схеме: *внимание — интерес — просьба — действие.*

Внимание:	<i>Уважаемый (ая) _____ Я хочу сообщить Вам нечто интересное (важное)</i>
Интерес:	<i>Мы (я) предлагаем Вам то, что может существенно улучшить Вашу жизнь....</i>
Просьба:	<i>«Нам требуется помощь людей, готовых вложить хотя бы... в благородное, патриотическое дело....»</i>
Действие:	<i>«Мы призываем Вас присоединиться к тысячам добрых людей....»</i>

Надо только помнить, что формулируя просьбу, предоставьте адресату ограниченный выбор вариантов. Чем меньше вариантов, тем больше вероятность успеха.

Этикет и такт делового человека проявляются на каждом шагу: во время мимолетного разговора с подчиненным, коллегой, на производственном совещании и т. п. К сожалению, иногда должностные лица злоупотребляют формой обращения на «ты». Обращаются на «ты» к подчиненным, которые гораздо старше их по возрасту, но говорят «вы» молодому вышестоящему начальнику. В форме обращения на «ты» проявляется пренебрежение к подчиненному. Когда-то Максим Горький ответил на просьбу молодого литератора быть с ним на «ты»: «Я не барин...». Действительно, обращение на «ты», особенно публично к подчиненному, — это демонстрация барского чванства, низкого уровня интеллекта. Занимаемый пост не дает ему основания для подобного общения с подчиненным или наемным работником. Такое обращение унижает достоинство человека.

Этикет служебных, деловых отношений требует строго соблюдения речевых норм как в межличностном общении, так и во время деловых бесед, совещаний. Когда вы разговариваете с людьми (или даже с одним человеком), ведите беседу так, чтобы вам никто не мешал. Все дела, за исключением экстренных, внезапных, могут подождать.

2. Структура и классификация деловых писем

Официальное письмо — один из важнейших каналов связи предприятия, организации, учреждения с внешним миром. Через письма ведутся преддоговорные переговоры, выясняются отношения между предприятиями, излагаются претензии. Письма сопровождают материальные ценности в пути и т.д.

Важной задачей при составлении письма является его информационное на-

сыщение, т.е. включение в него целесообразного количества информации. Письма бывают *одноаспектные* и *многоаспектные*. Нередко один аспект может составить содержание всего письма, и чаще всего такими являются письма, не требующие ответа. Для многоаспектных писем уже сложились определенные устойчивые синтаксические конструкции для выражения того или иного аспекта содержания. Текст многоаспектного письма обычно состоит из разделов, подразделов, пунктов, подпунктов. Изложение каждого аспекта необходимо начинать с абзаца. Однако для современной деловой переписки характерна тенденция составления преимущественно одноаспектных писем.

Наиболее простая структура письма — это две части. В первой излагаются факты и события (мотивы, аргументы), послужившие основанием для составления письма, во второй — выводы, просьбы, предложения. При составлении любого письма вначале нужно наметить логическую схему его содержания. Приведем примеры структуры писем, состоящих из двух-трех частей.

Служебное письмо-запрос:

- 1) обоснование актуальности запроса;
- 2) содержание запроса;
- 3) ожидаемый результат, если просьба будет выполнена.

Сопроводительное письмо:

- 1) сообщение о высылаемом материале;
- 2) уточняющие сведения. *Письмо-просьба:*

- 1) изложение причины, побудившей обратиться с просьбой;
- 2) изложение просьбы;

3) ожидаемый результат, если просьба будет удовлетворена, выражение готовности к дальнейшему сотрудничеству.

Письмо-ответ (отказ в просьбе или отклонение предложения):

- 1) повторение изложения просьбы;
- 2) обоснование причины неудовлетворения просьбы;
- 3) констатация отказа или отклонения предложения.

Письма-приглашения. *Письма-приглашения* с предложением принять участие в семинарах, совещаниях в т.д. обычно адресуются руководителю организации, конкретному должностному лицу, но могут быть адресованы и всему коллективу организации. Обращение к руководителю, конкретному должностному лицу начинается ее слов «Уважаемый...», «Глубокоуважаемый...».

Уважаемый Иван Петрович!

С 27 марта по 4 апреля 2001 г. студенческая газета «Студень» проводит 4-й областной студенческий фестиваль «Студенческая Весна 2001». В нем примут участие свыше 300 студентов центрального федерального округа, в том числе представители региональных средств массовой информации и крупных общественных организаций.

Цель фестиваля — привлечь внимание студенчества к важным общественным проблемам; к студенческой прессе как к инструменту развития самосознания и выражения интересов молодежи.

В рамках фестиваля:

- семинары;
- «круглые столы» и дискуссии по журналистике, политике, экологии;
- расширенное заседание Клуба молодых журналистов;
- выступление команд КВН, музыкальных групп, коллективов студенческой самодеятельности.

Просим Вас принять участие в студенческом фестивале.

Пример оформления письма-приглашения

Письма-просьбы. Существует огромное количество ситуаций, дающих повод для изложения просьб от имени предприятий, организаций, учреждений. Излагая просьбу, необходимо подчеркнуть заинтересованность предприятия в ее исполнении. Простейший и наиболее распространенный вариант *письма-просьбы* совпадает с формой личного и коллективного заявления.

Уважаемый Александр Иванович!

В ОАО «Азовская птицеферма» из-за отсутствия средств сложилась критическая ситуация с обеспечением птиц кормами.

Убедительно просим выделить сроком на 10 месяцев беспроцентный кредит на 400 тысяч рублей или оказать помощь в получении товарного кредита (овес, ячмень) через Областную продовольственную корпорацию.

Пример оформления письма-просьбы

Письма-предложения о совместном сотрудничестве.

Широкое распространение получили *письма-предложения о совместном сотрудничестве*. Логическая схема построения этих писем такая же, как и схема составления писем-просьб. Они состоят из двух частей: изложения сути вопроса и предложения о сотрудничестве. Обращение перед текстом употребляется не всегда.

Ростовский государственный медицинский университет на протяжении 60 лет является кузницей врачебных кадров для города Ростова-на-Дону и Ростовской области. Свыше 80% врачей, работающих в области и городе, являются нашими выпускниками.

Однако в последнее десятилетие в связи с дефицитом бюджетного финансирования и несовершенством законодательной базы резко усилился отток врачебных кадров из районов Ростовской области, нарушена система переподготовки и повышения квалификации врачей, а выпускники вуза, видя бедственное положение здравоохранения на периферии, под любым предлогом стараются не ехать на работу в область.

В этой связи на Ваше рассмотрение предлагается соглашение о взаимодействии администрации Ростовской области и Ростовского государственного медицинского университета, позволяющее улучшить обеспечение лечебно-профилактических учреждений области врачебными кадрами и повысить качество их работы.

Пример оформления письма-предложения о совместном сотрудничестве

Сопроводительные письма. *Сопроводительные письма* составляются для сообщения адресату о направлении каких-либо документов, материальных ценностей. Эти письма выполняют важную функцию контроля за прохождением документов и грузов, выполняя вместе с тем функцию ярлыка.

В сопроводительном письме всегда употребляются стандартные выражения: *направляем, посылаем, высылаем*. В конце текста сопроводительного письма делается отметка о наличии приложения.

Направляем перечень необходимых учебно-методических материалов для подготовки средней общеобразовательной с углубленным изучением английского языка школы № 1 г. Ставрополя к новому учебному году.

Приложение: на 1 л. в 1 экз.

Пример оформления сопроводительного письма

Письма-запросы. *Письмо-запрос* направляется в тех случаях, когда невозможно решить вопрос лично или по телефону. Они обычно используются в деловых взаимоотношениях между разными юридическими лицами. Письма-запросы предполагают обязательную реакцию адресатов в виде писем-ответов.

Комитет по начальному профессиональному образованию Владимирской области просит представить до 10 июля т.г. в отдел воспитательной работы и социальной защиты учащихся информацию о состоянии воспитательной работы и профилактики правонарушений за 2000-2001 гг. (форма прилагается).

В пояснительной записке необходимо отразить следующие вопросы.

1. Основные направления, формы и методы воспитательной работы с учащимися училища. Перечислите наиболее интересные общеучилищные мероприятия, в том числе посвященные 60-летию системы начального профессионального образования.

2. Какие тематические классные часы прошли в учебных группах в течение учебного года.

3. Внеурочная занятость учащихся, кружковая работа.

4. Работа с родителями.

5. Какие вопросы воспитательной работы и профилактики правонарушений рассматривались на педагогических советах, инструктивно-методических совещаниях, советах при директоре.

6. Совместная работа с отделом по профилактике правонарушений, работа с неблагополучными семьями.

7. Работа совета по профилактике правонарушений.

8. Оцените степень выполнения плана совместной работы с Правоохранительными органами и другими организациями по право-воспитательной работе.

9. Сотрудничество с органами социальной защиты, здравоохранения, психолого-педагогическими службами в процессе воспитания и обучения учащихся.

Отчетные сведения о совершенных преступлениях и правонарушениях за январь — июнь 2001 г. согласовать с отделом милиции.

Пример оформления письма-запроса

Письма-благодарности. В последнее время в практике работы органов государственного и муниципального управления стали часто использоваться *письма-благодарности*.

В период с 15 по 25 апреля 2001 г. в г. Владимире успешно прошел IV областной фестиваль «Театр кукол на пороге нового тысячелетия», организованный по решению совета по культуре Владимирской области.

В фестивале приняли участие 140 творческих работников из 6 кукольных театров Владимирской области и городов Золотого кольца России.

Оргкомитет фестиваля выражает благодарность Вам за финансовую помощь, благодаря которой Владимирский государственный областной театр кукол стал участником важного события в культурной жизни центрального федерального округа.

Надеемся, что руководство области будет и в дальнейшем оказывать поддержку кукольникам области при проведении театральных фестивалей.

Пример оформления письма-благодарности

Информационные письма. Цель *информационного письма* заключается в своевременном информировании ДРУГОГО предприятия или заинтересованного лица о свершившемся факте. Для такого письма бывает достаточно подписи референта или секретаря. Однако в зависимости от значимости излагаемых событий или фактов письмо может быть подписано соответствующим должностным лицом. В целом принято, что информационные письма подписывает руководитель предприятия, организации, учреждения.

Объем информационного письма может варьировать от размера обычной справки, состоящей из одного предложения, до сообщения, занимающего несколько страниц. Нередко к информационным письмам прибегают с целью пропаганды деятельности отдельных организаций.

Совместным решением коллегии Госстроя России и Президиума ЦК профсоюза работников местной промышленности и коммунально-бытовых предприятий Российской Федерации по итогам Всероссийского конкурса за 2001 год на лучшую организацию предприятие сферы жилищно-коммунального хозяйства по эффективности работы в новых экономических условиях признано победителем с присуждением диплома I степени УЖКХ Октябрьского района г. Владимира. Директору Кирееву А.В. объявлена благодарность.

Благодарю Вас за содействие в проведении Всероссийского конкурса, желаю дальнейших успехов в деле развития жилищно-коммунального хозяйства.

Пример оформления информационного письма

Письма-ответы (отказы). Логическая схема *письма-ответа (отказа)* следующая:

1) повторение просьбы, на которую составляет ответ; 2) обоснование причины отказа (если письмо-отказ); 3) констатация отказа.

Сообщаем Вам о том, что Ваше предприятие не может выступить покупателем в соответствии со статьей закона...

Пример оформления письма-ответа (отказа)

Гарантийные письма. *Гарантийные письма* составляются с целью подтверждения определенных обещаний или условий и адресуются организациям или отдельному лицу. Слово «гарантия» вообще может не упоминаться в тексте письма, тем не менее, письмо может быть гарантийным. Гарантироваться могут плата за выполненную работу, качество, сроки выполнения работ, оплата продукции, оплата аренды и т.д. В таких письмах используются следующие стандартные выражения: *гарантируем, фирма гарантируем, просим выслать в наш адрес наложенным платежом (вид гарантии).*

Просим дать разрешение на аренду зала 26 февраля 2001 г. с 17.00 до 20.00 для организации отчетного концерта СТЦ «Баланс».

Оплату аренды зала гарантируем.

Пример оформления гарантийного письма

3. Стандартные фразы и выражения деловых писем

Составитель деловых писем должен знать и использовать набор стандартных фраз.

Для *объяснения мотивов* того или иного действия, той или иной реакции используются следующие выражения:

- В связи с отсутствием финансовой помощи...;
- В связи со сложной экономической ситуацией...;
- В порядке проведения совместной работы...;
- В соответствии с Вашим письмом...;
- В соответствии с протоколом...;
- В ответ на Ваше обращение...;
- В подтверждение нашей договоренности...;
- В целях усиления ответственности...;
- На Ваше обращение...

Если составляется *письмо-просьба*, то используются такие выражения:

- Просим оказать содействие...;
- Просим выслать в наш адрес...;
- Просим принять участие...;
- Прошу принять меры...;
- Прошу принять к сведению...;
- Прошу довести до сведения...;
- Прошу ликвидировать задолженность...

Сопроводительные письма обычно начинаются со слов:

- Направляем информацию...;
- Возвращаем справочные материалы...;
- Высылаем подписанный с нашей стороны договор...;
- Посылаем справочную литературу...

Письма-подтверждения начинаются так:

- Подтверждаем...;
- С благодарностью подтверждаем...;
- Фирма «Круиз» подтверждает...

В *письмах-напоминаниях* используются такие модели:

- Напоминаем, что...;
- Напоминаем Вам, что ...

В *письмах-извещениях* — такие:

- Сообщаем, что...;
- Ставим Вас в известность, что...

Письмо-гарантия может содержать следующие фразы:

- Оплату гарантируем...;
- Качество изделий гарантируем...;
- Сроки выполнить гарантируем...

Письма-приглашения могут начинаться со слов:

- Приглашаем принять участие...;
- Просим направить представителя...

Отказ в просьбе и отклонение предложения строятся по таким моделям:

- Ваше предложение отклоняется по следующим причинам...;
- Направленный в наш адрес проект плана совместных действий изучен.

Считаем его неприемлемым по следующим причинам...;

- На Ваше обращение о совместной работе считаем...

Заключительными словами текста письма могут быть следующие:

- Убедительно просим Вас выделить 10 млн. руб. на проведение благотворительного марафона.

- Убедительно просим направить в наш адрес информацию.
- Убедительно просим Вас не задерживать ответ.
- Просим извинить за задержку с ответом.
- Надеемся, что наша просьба будет выполнена.

4. Рекомендации к написанию деловых писем

Информативность и убедительность делового письма. Текст делового письма должен быть кратким и содержать только основные сведения. Дополнительные сведения могут быть приведены в приложении. Одновременно письмо должно быть убедительным независимо от того, кому оно направляется. Основным условием убедительности письма является его доказательность. Точные даты, бесспорные факты особенно важны, если необходимо разобраться в трудном вопросе. Убедительность письма зависит от умения составителя выразить интересы той организации, куда он обращается.

Основные требования к тексту деловой переписки. Составляя текст делового письма, необходимо соблюдать определенные требования. Прежде всего, изложение должно быть объективным. Кроме того, оно должно быть нейтральным по стилю. В официальных письмах не допускаются иронизирование, грубость. Не следует впадать и в другую крайность — использовать вычурные слова, выражать чрезмерную вежливость. Неуместны в деловых письмах обо-

роты типа «Не откажите в любезности...». Стиль деловой переписки должен быть достаточно сухим.

Рекомендации по использованию цифр и слов, обозначающих количество или порядок. Особенностью официально-деловых текстов является наличие большого количества цифровой информации, неправильная запись которой может стать источником помех, возникающих при чтении, изучении и обработке подобных текстов.

Отдельные виды информации подаются в словесно-цифровой форме. Например: 207 000 записывается так:

207 *тыс.* Количество, выраженное однозначным числом, воспроизводится словом, а не цифрами. Например: *дефектных изделий должно быть не более трех.* Аналогично обозначаются временные границы или периоды. Например: *испытания должны продолжаться два-три месяца.*

Если однозначное число сопровождается обозначением массы, размера и т.д., оно записывается цифрами.

Например: *требуется 3 кг сахара.* При записи многозначных чисел цифры делятся пробелами на классы. Например: *387 874 руб.*

Запись с помощью цифр порядковых числительных отличается от записи количественных: если она делается арабскими цифрами, то используется наращение, соответствующее падежному окончанию. Например: *шероховатость поверхности по 4-му классу точности.* При перечислении нескольких порядковых числительных наращение ставится только один раз. Например: *изделия 1,2 и 3-го сорта.*

Некоторые порядковые числительные обозначаются в документах с помощью римских цифр, но уже без наращения. Римскими цифрами принято записывать порядковые номера месяцев, кварталов.

С помощью цифр можно записывать прилагательные, выраженные сложным словом, включающим указание на число. Например: *99-процентный, 12-километровый, 3-миллиметровый.* Допускается сокращать вторую часть прилагательного, означающего единицу измерения: *12-км; 3-мм.*

Сокращения как заменители слов и словосочетаний. Использование сокращенных слов (аббревиатур) порой необходимо, чтобы сократить текст, избежать повторения длинных названий либо часто встречающихся слов или словосочетаний.

Существуют лексические и графические сокращения. Пример лексического сокращения — КВН, *кавээновец*. Графические сокращения — это условные, только письменные сокращения, не являющиеся словами-аббревиатурами. У них нет аббревиатурного произношения, от них не образуются производные слова. Пример графического сокращения — *т.к.* (читается как «так как»).

При составлении делового письма нередко возникает вопрос, как сократить слова. В настоящее время стандартизированы некоторые виды сокращений: 1) почтовые сокращения слов, обозначающих населенные пункты (*г., обл.*);

2) названия месяцев (*январь*);

3) условные обозначения физических величин и единиц измерения (*В, кВт, см, мм, кг*);

4) сокращения, принятые в учетно-отчетной документации (*Госбанк, квит. №, расч. счет*);

5) названия документов (*ГОСТ*);

6) наименования должностей, ученых званий и степеней (*проф., член-корр.; к.э.н., зав., зам., И.О.; ком.*).

Из соображений практического удобства возникли сокращения длинных названий. Чтобы правильно их написать, следует воспользоваться «Словарем сокращений русского языка».

Этикет в деловой переписке. В мировой практике к настоящему времени сложились устойчивые правила поведения и общения в официальных ситуациях. В деловой переписке приняты определенные формы обращения, изложения просьб, выражения признательности, аргументации. Официальный этикет регламентирует и выбор слов, и построение фраз. Например: в деловой переписке используется обращение «Уважаемый...», при этом запятая после обращения придаст письму более будничный и личный характер, а восклицательный знак подчеркнет значимость и официальный тон письма.

Обращение «Уважаемые коллеги» применяется по отношению к лицам одной профессии.

Вводные конструкции в письме смягчают категоричность изложения и тем самым вносят непринужденность в официальное письменное общение. Например: *Совет просит, если это возможно, выслать необходимые данные.*

В современной деловой переписке не принято употреблять местоимение «я». Вместо «Я прошу ...» нужно писать «Прошу ...», вместо «Я выполнил ...» пишут «Мною выполнено ...».

Тема 8. Конфликты и пути их разрешения

1. Сущность и виды конфликтов

2. Типы конфликтов

3. Причины конфликтов

4. Управление конфликтами

5. Спор, его цели и подходы

6. Психологическая характеристика стресса

1. Сущность и виды конфликтов.

... Сейчас, в наше бурное, конфликтное время без умения постоять за себя, выйти победителем из конфликтной ситуации, спора человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире. В последние годы стало очевидно, что каждый, кто стремится не только выжить, но и преуспеть в этом мире, должен и в теории, и на практике постичь такую нелегкую, но нужную науку - конфликтологию. Явление, чаще всего сопутствующее конфликтной ситуации - спор.

Воспоминания о конфликтах, как правило, вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, дока-

зять свою правоту, обиды... В результате сложилось мнение, что конфликт — всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни. Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как *отсутствие согласия* между двумя или более сторонами — лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, 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. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит положительный характер.

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.

2. Типы конфликтов

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

Внутрилличностный конфликт. Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п. “Две души живут в моей груди...” — писал Гете. И этот конфликт может быть функциональным или дисфункциональным в зависимости от того, как и какое решение примет

человек и примет ли его вообще. Буриданов осел, например, так и не смог выбрать одну из двух совершенно одинаковых охапок сена, чем обрек себя на

голодную смерть. Порой в жизни, не решаясь сделать выбор, не умея решать внутрличностные конфликты, мы уподобляемся Буриданову ослу.

Внутрличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных — это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или: начальник цеха дал мастеру указание выпустить определенное количество деталей, а технический руководитель в то же самое время — произвести технический осмотр оборудования. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства, а второго — нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако, более глубокий анализ показывает, что 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. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой. Как Вы уже знаете, 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. Другой распространенный конфликт этого типа — конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

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.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления, т. е. между линейным и штабным персоналом. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

3. Причины конфликтов

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы может, в свою очередь, винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждаются ремонтники.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приводит к конфликту.

Упомянутый пример конфликта между линейным и штабным персоналом также возникает из-за взаимосвязанности задач. Мастера зависят от главных специалистов, так как нуждаются в их помощи при реализации технических решений, а руководители более высокого звена зависят от мастеров, так как последние претворяют в жизнь идеи более высокого звена управления.

Различия в целях. Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции, исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, т. е. при отсутствии противоречивых интересов. Даже, если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

Неудовлетворительные коммуникации. Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие необходимой информации, вообще, является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

Различия в психологических особенностях. Это еще одна причина возникновения конфликтов. Как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию “слаженных команд”.

Некоторые специалисты-психологи считают, что существуют конфликтные типы личности, но об этих типах мы расскажем позже.

4. Управление конфликтами

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

Структурные методы. В работах по управлению, особенно ранних, подчеркивалась важность гармоничного функционирования организации. Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатывались структурные методы управления конфликтами.

1. *Четкая формулировка требований.* Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы.

2. *Использование координирующих механизмов.* Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к “третьей стороне” — их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

3. *Установление общих целей, формирование общих ценностей.* Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества. Например, работники фирмы “Макдональдс” считают главной целью своего нелегкого труда — вкусно и быстро накормить американцев, имеющих ограниченные средства (а они составляют немалую часть общества). Осознание этой “социальной миссии” сплачивает коллектив, что естественно приводит к сокращению дисфункциональных конфликтов. К сожалению, мы пока еще не можем привести аналогичный при-

мер из практики отечественных организаций.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

4. *Система поощрений.* Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Работа с конфликтами, конечно, не исчерпывается перечисленными методами. В соответствии с ситуацией могут быть найдены и другие эффективные организационные методы управления конфликтами.

Межличностные стили разрешения конфликтов. Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций.

Участники конфликтной ситуации оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в сложившихся обстоятельствах. Известный российский конфликтолог Н. В. Гришина описывает их следующим образом:

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. Для описания стратегий конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К. Томаса. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

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. Принято считать, что, чем более долговременные в перспективе отношения связывают участников взаимодействия (как, например, в семье или организации), тем более целесообразно заботиться не только о сиюминутном выигрыше, но и о сохранении взаимоотношений. Данный стиль связан с агрессивным поведением, для влияния на других людей здесь используется власть, основанная на принуждении, и традиционная власть.

Этот стиль может быть эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующий достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей орга-

низации, и порой, он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

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 (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

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, когда при “тактическом проигрыше”, но не гарантирован “стратегический выигрыш”. Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

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

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность “половинчатыми решениями”. Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

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. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: “Не ты против меня, а мы вместе против проблемы”.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

5. Спор, его цели и подходы

Многие ли руководители задумывались, например, над тем, почему не все

подчиненные позволяют себе спорить, отстаивать свою точку зрения? На словах почти все руководители высказывают желание, чтобы их подчиненные в процессе деловой межличностной коммуникации проявляли большую активность и инициативу в отстаивании своей точки зрения, но далеко не все действительно хотят этого. Можно выделить некоторые причины, в следствие которых подчиненные крайне неохотно вступают в спор с руководителями.

Чувство собственной безопасности. Подчиненные «боятся за собственную шею». Они нередко, в ходе наблюдений за развитием событий, приходят к выводам, что люди, всегда соглашающиеся с начальством, как правило, быстрее продвигаются вверх по служебной лестнице, чем те, кто высказывает собственное, пусть даже очень умное и дельное мнение. Они также хорошо понимают, что их будущее в основном зависит от их непосредственного руководителя, и поэтому им нет смысла не согласиться с ним.

Статус различий. Различия в занимаемом руководителем и подчиненным положении часто препятствует установлению успешных деловых и межличностных отношений, особенно если такой руководитель постоянно подчеркивает свое «верхнее» положение и не допускает никакого межличностного сближения с подчиненным.

Прошлый опыт. Имея «богатый» прошлый опыт попыток ведения споров с руководителями, подчиненные начинают испытывать чувство бесполезности хоть какой-то борьбы за собственное мнение и уверенность в том, что любое несогласие с начальством может привести лишь к появлению антагонизма с его стороны и пустой трате времени со стороны подчиненного.

Манера руководителя принимать решения. Если среди подчиненных сформировалось мнение, что кто бы и что бы руководителю не говорил, он все равно останется при своем мнении, вряд ли кто-то рискнет спорить с таким руководителем.

Репутация руководителя. Редко, но все же бывает, когда руководитель имеет репутацию человека злопамятного, мстительного, человека, который никогда ничего не забывает и не прощает. В ситуации такого рода весьма сомнительно, чтобы кто-то из подчиненных рискнул поспорить с таким руководителем.

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, не 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.

6. Психологическая характеристика стресса

Впервые слово стресс употребил известный канадский учёный-физиолог Ганс Селье в 1936 году. Он определил такие определения стресса- это напряжение, тревога, боль, угроза, беда. Селье разработал научную концепцию стресса, объединил усилия учёных многих стран в решении проблем по преодолению стрессовых ситуаций. С тех пор ведутся глубокие исследования в области психологии стресса, но в последнее время слово «стресс» всё чаще упоминается не только в специальной литературе, но и в обиходной речи, оно звучит всюду — на работе и дома, в кругу друзей, в книгах и телепередачах. Распространенная прежде фраза «все болезни от нервов» теперь звучит иначе - «все болезни от стрессов».

Что же всё-таки такое стресс? Стресс — это состояние психического напряжения, возникающее у человека в трудных условиях под действием внешних раздражителей - стрессоров. Организм отвечает на них реакциями защиты: учащением пульса, повышением артериального давления и рядом других, последствия стрессового воздействия на организм могут быть очень серьёзными. Может развиваться депрессия, стресс может перейти в дистресс- страдание, недомогание, тяжёлое состояние. Психическое перенапряжение чаще всего приводит к психосоматическим заболеваниям, таким как гипертония, ишемическая болезнь сердца, язвенная болезнь желудка, бронхиальная астма, сахарный диабет.

Стрессовые ситуации провоцируются не только личными, семейными проблемами и неурядицами, но и кризис в экономике, угроза безработицы, скачки цен, снижение уровня жизни, ухудшение экологической обстановки, ломка привычных социальных стереотипов и ряд других факторов, из которых складывается наша повседневная жизнь. Наша действительность не располагает к покою, а хронический стресс, которым страдает большая половина населения земли это беда 21 века!

Конечно, нужно остерегаться отрицательных эмоций, но в умеренных количествах стресс может быть и полезен. Он способствует повышению сил организма, Г. Селье называет его «острой приправой к повседневной жизни» Никто не может в своей жизни обойтись без эмоций, без напряжения, поэтому необходимо научиться разумно управлять своей психикой и эмоциями, уметь сдерживаться в напряженных ситуациях освоить приёмы и навыки саморегуляции душевного состояния. Оказывать себе самопомощь необходимо при первых признаках развития стресса - невротических расстройствах, повышенной раздражительности, быстрой утомляемости, неуверенности в себе, плохом настроении, бессоннице, апатии. Если вовремя не снять нервное напряжение, то может обнаружиться нарушение деятельности во внутренних органах, которые надо устранять незамедлительно, пока они не перешли в стойкое заболевание. Многие люди успешно противостоят стрессовым ситуациям благодаря врождённому дару стрессоустойчивости, либо применяя свой жизненный опыт, психологические знания.

Различают *физиологические и психологические* стрессоры. К *физиологическим* относятся болевые воздействия, чрезмерная физическая нагрузка, - экстремальные температуры. К психологическим - необходимость принятия решения, ответственность за что-либо, обида, переживание, конфликт. Факторы могут быть как реально действующими так и вероятными. Наиболее разрушительны для организма психологические стрессы, которые подразделяются на информационные (*возникают* в условиях информационных перегрузок) и эмоциональные (проявляются в конфликтных ситуациях).

Индивидуальная выраженность стресса определяется в значительной осознанием человека ответственности за себя, за окружающих, его установкой на собственную роль в создавшейся ситуации. На фоне стресса наступает перераспределение резервов организма. Решение главной задачи обеспечивается за счёт второстепенных задач. Нередко в тяжёлой стрессовой ситуации человек ведёт себя сдержанно, полностью контролирует своё психологическое состояние, принимает точные и ответственные решения, однако его адаптационный резерв снижается и вместе с тем повышается риск подвергнуться различным заболеваниям.

Стресс является составной частью жизни каждого человека, его нельзя избежать. Разные люди реагируют на одинаковые нагрузки по-разному. У одних реакция активная - при стрессе эффективность их деятельности продолжает расти до некоторого предела («стресс льва»), а у других реакция пассивная — эффективность их деятельности падает сразу («стресс кролика»). Психологи установили зависимость между соматическими заболеваниями человека и его личными особенностями, а также психическим климатом, в котором он живёт и работает. Если человек стремится занять в коллективе место, не соответствующее его реальным возможностям, обладает завышенным уровнем притязаний, то он в большей мере подвержен развитию сердечно-сосудистой патологии. Хронические коронарные заболевания гораздо чаще встречаются у людей с выраженной целеустремлённостью, честолюбием и нетерпимости к своему бли-

жайшему окружению. Установлено что к гипертонии может привести недооценка личности окружающими.

Для больных сердечно-сосудистыми заболеваниями типична завышенная самооценка, приводящая к таким характерным особенностям, как индивидуализм, неудовлетворённость своим положением в жизни, конфликтность, пристрастие к «выяснению отношений».

Для больных язвенной болезнью характерны: тревожность, раздражительность, повышенная исполнительность и обострённое чувство долга. Им свойственна пониженная самооценка, сопровождающаяся чрезмерной ранимостью, стеснительностью, обидчивостью, неуверенностью в себе, и, в тоже время, завышенная требовательность к себе, мнительность. Такие люди стремятся сделать значительно больше, чем могут реально. Для них типична тенденция к активному преодолению трудностей в сочетании с сильной внутренней тревогой.

Мощность органических изменений при стрессе определяется обобщённой оценкой обстоятельств, а она тесно связана с мерой ответственности человека за порученное ему дело. Признаки эмоционального напряжения, обнаруживающиеся в ответственных ситуациях, особенно усиливаются в тех случаях, когда отсутствует физическая нагрузка.

Психическое напряжение, неудачи, страх, чувство опасности являются наиболее разрушительными стрессорами для человека. Они порождают, кроме физиологических изменений, приводящих к соматическим заболеваниям, психические следствия эмоционального перенапряжения — неврозы. Невроз возникает при острейшем информационном дефиците, недостатке сведений о возможности выхода из ситуации, мучительной для человека.

Тема 9. Особенности японского делового общения

1. Особенности японской культуры

2. Японский этикет

3. Особенности японского делового общения

4. Японцы на переговорах

1. Особенности японской культуры

Имея дело с жителями Японии, западные бизнесмены сталкиваются с многочисленными трудностями. Трудности эти возникают из-за непохожести культур Запада и Востока, а, следовательно, из-за различий в ведении переговоров, несхожести поставленных каждой стороной целей.

Японцы очень сильно отличаются от других народов своей культурой; их уникальность обусловлена 3 основными факторами:

1. исторической изоляцией;
2. перенаселённостью, обусловленной географическим положением;
3. японским языком.

В течение 250 лет (с 1603 до 1853 г.) Япония была в почти полной изоляции. В это время сформировались особое общество и культура, которым не бы-

ло равных по уровню коллективного взаимодействия. Основные организационные качества, выработанные в изоляции, до сих пор остаются характерными для японского общества. Именно в Японии, благодаря высокой концентрации людей, выработались сложные социальные навыки, и стал возможен такой феномен как "общество-паутина".

"Общество-паутина" - это социум, в котором все его члены жестко взаимозависимы и между ними устанавливается строгая иерархия моральных и социальных обязанностей, как по вертикали, так и по горизонтали.

В японцах с детства развивают полную зависимость от близких им людей и воспитывают чувство взаимозависимости, которое остается с ними на всю жизнь. Они могут требовать что-нибудь у членов своей группы, и эти требования должны быть выполнены.

Возраст и старшинство имеют не только привилегии, но и обязанности. Защиту можно просить у того, кто стоит рангом выше.

Несмотря на то, что японцы - великие ценители уединения, они очень общительны в деловых ситуациях. Как следствие, "сеть паука", частью которой они являются, обеспечивает их информационной поддержкой с беспрецедентным уровнем включенности в ситуацию.

2. Японский этикет.

Улыбка и смех в Японии могут означать разное - это признак дружеского расположения и выражение сдержанности, скрытности, и открытое выражение эмоций, и признак неловкости, вызванной затруднительным положением. Такую улыбку называют "загадочная улыбка", она запечатлена на лицах Будд, покоящихся в храмах.

Рукопожатие в Японии не принято. Очевидно, японцы избегают пристального, прямого взгляда, который неизбежен при рукопожатии и им не импонирует манера прикасаться друг к другу. Так или иначе, рукопожатие не включается в процесс общения. Важнейшим элементом правил хорошего тона являются поклоны. Причем, пятнадцати, например, поклонов достаточно лишь для тривиального приветствия. Чтобы произвести хорошее впечатление, нужно кланяться сорок пять раз, особое почтение выражают семьюдесятью поклонами, а самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись девяносто раз подряд.

Важное значение имеет процедура обмена карточками. Визитные карточки имеют большое значение, поскольку японцы соблюдают субординацию. Двоим при знакомстве непременно надо сразу же выяснить свое положение в обществе относительно друг друга. Самый обычный путь установить это - обменяться визитными карточками.

Первым делом они посмотрят на карточку, чтобы узнать, в какой компании вы служите и каков ее статус по отношению к их собственной фирме. Если один из очень крупной и солидной компании, а второй из более мелкой фирмы, то представитель более мощной фирмы займет более высокое положение, чем второй.

Визитная карточка представляет собой "портрет" конкретной личности, так что обращаться с нею следует очень аккуратно.

Если есть необходимость подчеркнуть свое уважение, следует вручать и принимать предметы двумя руками. Особенно это важно при встрече с лицом, занимающим гораздо более высокое положение.

Можно заказать визитные карточки с японским текстом на обратной стороне, но при этом должна быть полная уверенность, что перевод сделан безупречно.

3. Особенности японского делового общения.

Японцы придерживаются правила появляться на службе и протокольных мероприятиях в строгом деловом костюме. Главные требования к одежде - опрятность, аккуратность и даже некоторая педантичность. Во время переговоров, как правило, пиджаки не снимают и галстуки не распускают.

Японцев нужно всегда называть по фамилиям, добавляя неизменное "сан" (господин), например, Канэко-сан, Такэсита-сан. Обращение по именам и иная фамильярность в общении не приняты.

Японские бизнесмены в отличие от западных не любят встреч с новыми людьми. В их собственном "обществе-паутине" японские руководители точно знают, как обращаться к начальству, подчиненным или равным себе. Американцы, которые решительно пересекают кабинет и протягивают руку для приветствия, ставят хозяина в затруднительное положение.

Во-первых, пока их не представили должным образом, они не могут определить свою "дистанцию".

Во-вторых, вполне вероятно, что гости с Запада сразу начнут обмен мнениями один на один, что таит еще большую угрозу для японцев. Они представляют свою группу, а поэтому не могут высказываться по каким-либо вопросам тут же, без предварительных консультаций.

Западные люди - индивидуалисты, а японцы представляют компанию, которая является частью группы, а та в свою очередь - Японии. Поэтому им затруднительно вести переговоры с глазу на глаз.

Западные бизнесмены представляются, говоря о себе, в такой последовательности: "Меня зовут Билл Робинсон, менеджер по экспорту, компания "Стронгер Инкорпорейтид". Японец отвечает: "Компания "Мицубиси", главный коммерческий отдел, заместитель менеджера, меня зовут Ямамото" (характерен обратный порядок).

В Европе и в США в начале переговоров стороны, как правило, передают друг другу черновые варианты контрактов и затем обсуждают их по пунктам. В Японии это не принято. Дело в том, что традиционный европейский контракт пишется для того, чтобы определить цели сотрудничества и подвести итог переговоров. Такой контракт содержит множество статей, описывающих все аспекты заключенного соглашения. В свою очередь, главная задача японского контракта заключается в том, чтобы подтвердить сам факт достижения соглашения и начала совместной работы двух фирм. Поэтому, такой контракт может быть очень коротким и не содержать дополнительной информации.

Также, в отличие от многих других стран в Японии установление деловых контактов с японскими фирмами путем переписки и телефонного общения, как правило, являются малоэффективными. Такое поведение объясняется несколькими причинами.

Во-первых, большинство действующих на национальном рынке мелких и средних фирм ведут свои дела на японском языке и контакты с ними требуют переводчика.

Во-вторых, японские предприниматели чрезвычайно щепетильны и скрупулезно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Поэтому даже проведение переговоров они рассматривают как обязывающий шаг и не склонны идти на него, не получив от партнера и его предложениях исчерпывающей информации.

В-третьих, в японских фирмах действует весьма сложная процедура принятия решений, что замедляет получения ответа на запрос.

И, наконец, японские предприниматели отличаются пристрастием к личным беседам и несклонностью к обсуждению сколько-нибудь важных вопросов путем переписки или по телефону. Особенно характерен такой подход для мелких и средних бизнесменов.

Во время деловой встречи с представителями японских фирм, принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах. Такие материалы должны включать информацию о следующих вопросах: профиль вашей фирмы, основные данные о ней (точное название, адрес, фамилии и должности главных должностных лиц, ассортимент выпускаемой продукции, основные вехи развития компании), биография главы фирмы, текстовые и графические материалы, которые бы давали представление о предлагаемых вашей фирмой на японский рынок продукции, технологиях и услугах.

Продолжением переговорного процесса можно считать достаточно откровенные и раскованные беседы во время совместного посещения увеселительных заведений. В ресторанах и барах обычно обсуждаются те же вопросы, что и за столом переговоров. "В Японии, где традиции "ресторанной политики" отточены временем и доведены до совершенства, практически все сделки совершаются в подобной неформальной обстановке. В ходе официальных встреч их, как правило, только фиксируют.

4. Японцы на переговорах.

Японцы обычно ведут переговоры командой, члены которой имеют разную специализацию. Состав японской команды может изменяться или увеличиваться, т.к. они хотят, чтобы клиента узнало как можно большее число сотрудников их компании.

На переговорах будет присутствовать представитель старшего персонала, диктующий тактику, но эту роль редко играет тот, кто выступает.

Их решение, в конце концов, будет приниматься на основе консенсуса, поэтому ни один из членов их команды не будет проявлять свою индивидуальность. Они используют имя своей компании или "мы", но никогда "я".

Какой бы ни была сильной их команда, они опять обращаются в свой центральный офис за инструкциями. Поэтому ни одно решение не будет принято на первой, а может быть, и на второй встрече.

После того как японская компания приняла свое решение, их команда на переговорах ожидает от другой стороны быстрых действий, и многие критикуют партнера, если тот медлит.

Они прекращают переговоры, если другая сторона ведет себя слишком грубо, нетерпеливо или не соблюдает протокол.

Как правило, японские бизнесмены избегают идти на какие-либо уступки непосредственно в ходе переговоров. Это происходит потому, что их позиция загодя вырабатывается в ходе длительных внутренних переговоров. Японцы с самого начала стремятся сделать своим партнерам такое предложение, которое, как они считают, будет в наибольшей степени соответствовать интересам обеих компаний. Если это предложение чем-то не устроит вас, не стоит открыто возражать - гораздо правильнее постараться совместными усилиями выработать компромиссный вариант. Еще лучше если вы заранее оцените возможные направления хода переговоров для того, чтобы понять, на какие именно уступки вы готовы пойти. Помните, что перед тем, как просить об уступках партнеров, лучше заранее пойти на них самому. Делая небольшие уступки первым, вы сможете установить на переговорах атмосферу доверия, которая потом поможет вам при обсуждении действительно важных вопросов.

Большое значение в японской культуре придается пунктуальности, точности. Договорившись о встрече, японец непременно в срок, вплоть до минуты, появится на месте. На предельной обязательности во многом основана вся практика делового общения в Японии. Точность на переговорах - будь то во времени их начала и окончания, или в выполнении обещаний, взятых на себя обязательств - одна из важнейших черт японского стиля ведения переговоров.

Иностранец, впервые встретившийся с японскими бизнесменами, бывает крайне удивлен медленным темпом деловых переговоров. Переговоры начинаются с обсуждения вопросов, не имеющих никакого отношения к предмету встречи, и лишь через некоторое время японская сторона переходит к официальной теме встречи. Чем серьезнее выдвинутые на повестку дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу переговоров, установить «отношения сотрудничества» для облегчения процесса принятия главного решения, когда все второстепенные вопросы, не вызывающие особых разногласий, будут улажены к взаимному удовлетворению сторон. Терпение в Японии считается одной из основных добродетелей, в том числе и в бизнесе.

При проведении переговоров важно иметь в виду, что в Японии, когда вы слышите "да", это далеко не всегда означает действительное согласие. Японское "хай" - обычно переводимое как "да" - в ходе беседы употребляется довольно часто, но в смысле "так-так", "да-да" - т.е. скорее для подтверждения того, что вас продолжают слушать.

Если японский бизнесмен хочет сказать "нет", он обычно говорит, что "это трудно". Если японцы хотят ответить отрицательно, но не имеют веских аргу-

ментов, они ссылаются на плохое самочувствие, ранее данные обещания и т.п. Сдержанность является нормой их поведения.

На переговорах японцы часто стремятся избежать риска, что рассматривается ими как угроза для их чести, престижа, репутации. Стремление не проиграть может оказаться сильнее, чем желание одержать победу. В то же время они стараются максимально развить свободу маневра на переговорах, и личная смелость и решительность может ярко проявляться в дискуссиях. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению.

В ходе переговоров с японскими бизнесменами трудно обойтись без возникающих пауз и молчания. Не следует пытаться заполнить паузу самому. Для японцев такая ситуация нормальна, обычно после взаимного молчания беседа становится более плодотворной.

Итак, подведем итог. Не жалейте времени, нацеливайтесь на долгосрочные партнерские отношения, создавайте и поддерживайте в ходе переговоров атмосферу комфорта, используйте молчание и паузы и будьте готовы столкнуться с легендарной японской неоднозначностью.

2 ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Основные принципы и понятия дисциплины
2. Характер как составляющая личности
3. Специфика обмена информацией в коммуникативном процессе.
4. Вербальное общение
5. Невербальное общение
6. Слушание собеседника, виды слушания
7. Место взаимодействия в структуре общения. Взаимодействие как организация совместной деятельности.
8. Общение и межличностные отношения.
9. Формирование первого впечатления.
10. Общие этические принципы и характер делового общения.
11. Повышение уровня этики делового общения.
12. Деловой этикет.
13. Правила этикета.
14. Правила общения по телефону.
15. Азбука делового этикета.
16. Формирование переговорного процесса
17. Методы ведения переговоров
18. Правила подготовки и проведения разговора
19. Создание благоприятного психологического климата во время переговоров
20. Искусство комплимента
21. Убеждение партнера
22. Принятие решений и завершение беседы
23. Сущность и виды конфликтов
24. Типы конфликтов
25. Причины конфликтов
26. Управление конфликтами
27. Спор, его цели и подходы
28. Психологическая характеристика стресса
29. Правила деловой переписки
30. Структура и классификация деловых писем
31. Стандартные фразы и выражения деловых писем
32. Рекомендации к написанию деловых писем
33. Особенности японской культуры и японский этикет
34. Особенности японского делового общения, японцы на переговорах

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

В соответствии с учебным планом по курсу «Деловое общение» студенты выполняют 1 контрольную работу, что служит допуском к зачету по данной дисциплине.

Целью выполнения работы является самостоятельное изучение студентами содержания, структуры, механизма делового общения, этики делового общения и делового этикета, принципов деловой переписки и ее видов и др.

Для выполнения контрольной работы студент должен дать в письменном виде ответы на 3 вопроса. Ответы на вопросы должны содержать:

- по первому и второму вопросам – теоретическое описание заданных тем;
- по третьему вопросу – теоретическое описание документа и обязательно конкретный пример. Название фирм, Ф.И.О. необходимых работников, текст делового письма, должности выбираются студентами самостоятельно.

Объем контрольной работы составляет 15-20 страниц с их обязательной нумерацией. Ответы должны быть точными. При использовании цитат и законодательных документов и актов необходимо давать ссылку на литературу с указанием автора, источника, места и года издания, страницы.

В конце работы приводится список используемой литературы, дата выполнения, указывается подпись. По результатам рецензирования в случае необходимости доработки контрольную работу следует исправить и защитить.

Вариант контрольной работы выбирается по последней цифре шифра зачетной книжки.

Консультации по выполнению контрольной работы можно получить на кафедре «Управление и экономика».

Вариант 0

1. Основные принципы и понятия дисциплины «Деловое общение»
2. Азбука делового этикета: внешний облик, контакты.
3. Правила деловой переписки. Стандартные фразы и выражения деловых писем. Гарантийное письмо (собственный пример).

Вариант 1

1. Вербальное и невербальное общение.
2. Рекомендации к написанию деловых писем.
3. Правила деловой переписки. Стандартные фразы и выражения деловых писем. Рекламное письмо (собственный пример).

Вариант 2

1. Слушание собеседника, виды слушания.
2. Азбука делового этикета: визитные карточки.
3. Правила деловой переписки. Стандартные фразы и выражения деловых писем. Сопроводительное письмо (собственный пример).

Вариант 3

1. Общение – как взаимодействие.
2. Сущность, виды и типы конфликтов.
3. Правила деловой переписки. Стандартные фразы и выражения деловых писем. Письмо – приглашение (собственный пример).

Вариант 4

1. Этика делового общения.
2. Азбука делового этикета: сувениры, отдых, восточная кухня.
3. Правила деловой переписки. Стандартные фразы и выражения деловых писем. Письмо – предложение о совместном сотрудничестве (собственный пример).

Вариант 5

1. Деловой этикет и правила этикета.
2. Причины возникновения конфликтов. Управление конфликтами.
3. Правила деловой переписки. Стандартные фразы и выражения деловых писем. Письмо – запрос (собственный пример).

Вариант 6

1. Правила общения по телефону.
2. Азбука делового этикета: визиты, официальные приемы.
3. Правила деловой переписки. Стандартные фразы и выражения деловых писем. Письмо – просьба (собственный пример).

Вариант 7

1. Формирование переговорного процесса, методы и правила ведения переговоров.
2. Спор, его цели и подходы.
3. Правила деловой переписки. Стандартные фразы и выражения деловых писем. Информационное письмо (собственный пример).

Вариант 8

1. Создание благоприятного психологического климата во время переговоров. Искусство комплимента.
2. Психологическая характеристика стресса.
3. Правила деловой переписки. Стандартные фразы и выражения деловых писем. Рекомендательное письмо (собственный пример).

Вариант 9

1. Убеждение партнера при проведении деловых переговоров. Принятие решений и завершение беседы.
2. Особенности японского делового общения.
3. Правила деловой переписки. Стандартные фразы и выражения деловых писем. Письмо – благодарность (собственный пример).

4. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

4.1. Основная литература

1. Браим И. Культура делового общения. Учебник, Минск «Экоперспектива», 2001.
2. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
3. Фомин Ю.А. Психология делового общения, Минск «Амалфея». 2001 г.

4.2. Дополнительная литература

1. Лабунская А.В. и др. «Психология затруднительного общения», Москва, АСАДЕМА, 2001.
2. Рогов Е.И. Психология общения, Москва, ВЛАДОС, 2001.
3. Френк Б. Практическое пособие по деловой переписке, М., 2000 «ПРИОР»
4. Шейнов В.П. «Искусство убеждать», Учебно-практическое пособие, Москва «ПРИОР», 2001.