

УДК 316.77
ББК 88.566+60.524.224
Д 29

Автор-составитель Н. В. Яцевич, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: Г. М. Кустов, директор ООО «СлавКуст», председатель
Правления Общественного объединения содействия раз-
витию частного предпринимательства «Единство»;
М. В. Тимошенко, канд. экон. наук, доцент,
зав. кафедрой мировой и национальной экономики
Белорусского торгово-экономического университета
потребительской кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учрежде-
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации». Протокол № 7 от 11 июня 2019 г.

Д 29 **Деловая** коммуникация : пособие для реализации содержания об-
разовательных программ высшего образования I ступени / авт.-сост.
Н. В. Яцевич. – Гомель : учреждение образования «Белорусский тор-
гово-экономический университет потребительской кооперации»,
2020. – 100 с.

ISBN 978-985-540-527-7

Пособие предназначено для студентов специальности 1-28 01 01 «Экономика элек-
тронного бизнеса». В него включены краткие теоретические сведения, темы докладов,
примерный перечень заданий для управляемой самостоятельной работы, примерный
перечень вопросов к экзамену.

УДК 316.77
ББК 88.566+60.524.224

ISBN 978-985-540-527-7

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2020

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В деловом мире в условиях обострения конкуренции деловое общение становится важным фактором, определяющим успех деятельности как отдельного человека, так и всей организации. К специалистам в настоящее время предъявляются повышенные требования к наличию компетенций, связанных с пониманием принципов делового общения и деловой этики. Дисциплина «Деловая коммуникация» призвана помочь будущему специалисту овладеть навыками делового общения в целях обеспечения своей высокой конкурентоспособности на рынке труда.

Деловая коммуникация – сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники ориентированы на достижение определенной цели и конкретных задач. Специфической особенностью делового общения является подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами. Этические нормы выступают одним из главных регуляторов отношений между людьми. Для каждого общества существует система общепринятых норм, правил. От знания этих норм, умения и навыков их применения зависит успех общения.

Пособие знакомит с понятиями деловой этики, дает представление о средствах и формах делового общения, правилах поведения в конфликтных ситуациях.

Раздел I. ВИДЫ И СРЕДСТВА ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Тема 1. Введение

План

1. Понятие, цели и функции общения.
2. Виды повседневной деловой коммуникации.
3. Этический контекст делового общения.

Краткие теоретические сведения

Барьеры общения

Успех делового общения во многом предопределяется представлением о существующих барьерах общения. Знание их помогает руководителю улучшить качество общения, успешно достигать поставленных целей.

Первая группа барьеров общения – *личностные барьеры*.

– *Барьер темперамента* возникает как следствие встречи двух людей с разными типами нервной системы. Темперамент составляет природную основу личности. В течение жизни темперамент не меняется, лучше всего проявляется в нестандартных ситуациях.

Каждый из четырех типов темперамента обусловлен определенным сочетанием следующих свойств: сила (слабость) нервной системы, ее подвижность (инертность), уравновешенность (неуравновешенность).

У *холерика* сильная, неуравновешенная, подвижная нервная система. Он обладает большой жизненной энергией, повышенной возбудимостью, неуравновешен, легко переключается с одного дела на другое, направлен на новации, инициативен, в коллективе не отличается уживчивостью с другими людьми, обидчив, резок в оценках и суждениях, агрессивен, настроение изменчиво, но у него преобладает оптимистическое восприятие действительности.

Сангвиник имеет сильную, уравновешенную, подвижную нервную систему. Он обладает хорошей работоспособностью, быстро переключается с одного вида деятельности на другие, легко обучается, инициативен, хорошо адаптируется в новом социуме, контактен, оптимистичен, не отличается устойчивым вниманием.

У *флегматика* сильная, уравновешенная, инертная нервная система. Он демонстрирует устойчивость и упорство в стремлениях, со-

хранит спокойствие и самообладание, нетороплив, вынослив, работоспособен, основателен в делах. Отличается инертностью, медленно переключается с одного задания на другое, не склонен к сопереживанию.

Меланхолик имеет слабую, неуравновешенную нервную систему. Во время работы он быстро утомляется, не уверен в себе, застенчив, трудно адаптируется, эмоционально раним, тревожен, обидчив, склонен к сопереживанию.

Все взаимоотношения людей определяются прежде всего темпераментом. Велика его роль при принятии сложных управленческих решений. В психологии существуют методики и тесты для определения темперамента, однако наблюдательный человек вполне способен определить темперамент других людей, основываясь на особенностях их поведения в деятельности и общении.

Знание особенностей человека позволяет прогнозировать его поведение. Это очень важно в повседневной работе.

Чтобы успешно преодолеть барьер темперамента, нужно уметь не только составлять представление о типе темперамента партнера, но и «подстраиваться» под его темп речи, скорость восприятия и т. д.

– *Барьер акцентуации личности.* Источником конфликтов и обид здесь является несоответствие самооценки личности и оценки ее окружающими.

Необходимо помнить следующее:

– подчеркивание собственных достоинств, надменность, высокомерие всегда раздражают партнеров по общению;

– причиной напряженности может быть неадекватно завышенная самооценка; в этом случае следует обратить внимание на получение «обратной связи» от партнеров по общению, желательно внимательно присмотреться к оценкам окружающих, скорректировать уровень своих притязаний;

– недопустимо конкретные замечания, высказанные партнером, идентифицировать с личностью говорящего;

– у каждого есть свои уязвимые места, влиять на которые критикой и упреками нельзя;

– каждый работник нуждается в объективной оценке своей деятельности, в том числе в положительной мотивации, если он того заслужил.

Вторая группа барьеров общения – это *барьеры манеры общения.*

Доминантный субъект общения. Его не заботит уместность общения к кому-либо, он может не ответить на поставленный вопрос.

Он стремится завладеть инициативой, напорист, перебивает, повышает голос, многократно повторяет одно и то же.

Советы по общению с таким партнером следующие:

– дать возможность проявить свою доминантность;

– спокойно держаться независимой точки зрения, не отвергая и не критикуя «силовые приемы» партнера.

Недоминантный субъект общения постоянно чувствует себя просителем, боится взять на себя инициативу, задать вопрос, высказать свою точку зрения. Он очень чувствителен к внешним признакам силы, интеллекта, эмоциональности партнера. Уступчив, легко теряется, не перебивает, терпеливо сносит, когда его перебивают. Нерешителен в раскрытии своих знаний, часто позволяет сбить себя с толку, принимает точку зрения партнера, а осознав это, очень переживает.

Советы по общению с таким партнером следующие:

– предоставить ему инициативу и возможность выразить себя;

– задавать вопросы, уточнять, подбадривать собеседника.

Мобильный субъект общения может быстро переключать свое внимание, речь тороплива, часто перебивает, вставляет замечания, реплики, активно выражает свое отношение к тому, что говорят. Не особенно заботится о стиле высказываний. Главное для него – суть, а не форма изложения. Продолжительное обсуждение одного вопроса с таким партнером невозможно. Он стремится к разнообразию, переходит с одной темы на другую. Прекратить контакт с ним так же просто, как и разговариваться.

Советы по общению с таким партнером следующие:

– Подстройтесь в начале беседы под его темп, а затем постепенно снижайте частоту и скорость собственных реплик, что «сделает» партнера более собранным. Впоследствии можно вернуться к началу разговора и уточнить то, что осталось непонятным и невыясненным.

– Используйте следующие фразы: «Если я вас правильно понял...», «Вы сказали, что...», «Очевидно, вы имели в виду...» и т. д. Если вы не проявите такой инициативы, то общение не состоится.

Ригидный субъект общения. Включается в коммуникативную деятельность не сразу, ему нужно время для изучения партнера. Внимательно слушает, говорит не спеша. Заботится о точности изложения. Не любит, чтобы его перебивали. Не терпит поспешности в передаче информации от других. Общение с таким партнером может надоедать тем, кто нетерпелив.

Советы по общению с таким партнером следующие:

– избегайте торопливости, небрежности в выражении своих мыслей;

– поставьте перед собой коммуникативную задачу на долготерпение; нельзя торопить такого партнера, договаривать за него фразы, раздражаться.

Экстравертный субъект общения расположен к взаимодействию. Общение – его стихия. Он почти всегда направлен на общение. Уверен, что способен понять другого человека. Внимательный сам, он ждет такого же внимания к себе со стороны партнера. С таким партнером легко входить в коммуникативную ситуацию, так как он сам помогает вам в этом.

Интровертный субъект общения не склонен к внешнему общению, направлен на себя, обидчив, застенчив, имеет хорошо управляемую систему психологической защиты личных «зон».

Советы по общению с таким партнером следующие:

– вхождение в коммуникативную ситуацию желательно начинать «с глаза на глаз»;

– в интенсивное общение его надо включать постепенно.

Третья группа барьеров общения – *барьеры отрицательных эмоций*.

Эмоция – это субъективная реакция человека на воздействия внутренних и внешних раздражителей. Арсенал эмоций невелик: страх, радость, гнев, печаль, удивление, отвращение. Этот небольшой спектр эмоций дает 700 эмоциональных оттенков.

Характерные случаи возникновения эмоций следующие:

– происходит что-то значимое для человека;

– человек считает, что ему (его близким) что-то угрожает;

– осознается невозможность привычного поведения;

– конфликтная ситуация;

– непредвиденное развитие событий.

Эмоции вызываются потребностями (мотивациями) и обстоятельствами (ситуацией). Устойчивая отрицательная эмоция может воздвигнуть серьезный барьер общения.

Барьер страдания обычно вызывается трагическими событиями, неудовлетворенностью своим социальным статусом, низкой самооценкой, болезнями и т. д.

Барьер страдания действует двояко:

– снижается уровень контактности, общительности переживающего человека;

– партнер чувствует себя с таким человеком неловко, скованно.

Барьер гнева. Этот барьер преодолеть особенно трудно, так как гнев усиливает физическую и психическую энергию. Чем сильнее гнев, тем человеку труднее сдержаться. Потом человек чувствует себя неловко, но общение уже нарушено.

Барьер отворачивания и брезгливости возникает в результате нарушения партнером установленных этических норм. Необходимо следить за своей жестикой, аккуратностью, манерами, дистанцией общения.

Барьер презрения ограничивает контакты с человеком, вызвавшим отрицательные эмоции. Презрение обычно вызывает поступки, несовместимые с нашим представлением о принятых нормах поведения, отталкивающие черты характера (трусость, предательство, скупость), предрассудки и т. д.

Барьер страха – один из самых труднопереносимых барьеров общения. Он побуждает свести к минимуму и прекратить общение.

Барьер стыда и вины возникает в ответ на критику, неуместную похвалу, лесть, из боязни быть неловким, в чем-то уличенным и т. д.

Барьер плохого настроения. Плохое настроение часто нарушает общение.

Барьер недопонимания важности общения. Этот барьер возникает тогда, когда руководитель считает, что необязательно давать информацию подчиненным, а также при недооценке им социально-психологических аспектов руководства людьми. Следует напомнить руководителям, что дефицит информации порождает слухи, так как людям свойственно заполнять информационное поле.

Барьер неправильной установки сознания также разрушает деловое общение. Установка – это готовность к действию в соответствии с ситуацией. Неправильная установка возникает в случае ее деформации. Факторами, деформирующими наши установки, являются следующие:

- стереотипы мышления;
- предвзятые представления;
- неадекватные отношения;
- отсутствие внимания и интереса;
- пренебрежение к фактам.

Барьеры стереотипов связаны с устойчивыми, упрощенными мнениями о людях, событиях.

Стереотипы создают барьеры в общении двояким образом:

- смысл информации может быть искажен за счет говорящего;
- смысл информации искажается стереотипным мышлением слушающего.

На искажение информации влияют следующие факторы:

- Предвзятые представления руководителя. Они возникают при низкой самокритичности и тревожности самой личности руководителя, а также за счет искаженной информации. В этом случае человек

идет на контакт только с теми, кто разделяет его точку зрения, отвергает все, что ему противоречит. Информация может искажаться из-за того, что руководитель не придает ей должного значения. Последнее может возникать от неумения управлять своим вниманием, слушать.

– Пренебрежение фактами – следствие привычки делать поспешные выводы, не располагая достаточным количеством фактов.

Барьер речи, как следствие допущенных речевых ошибок, не способствует улучшению делового общения. Речевой барьер возникает в результате следующих причин:

- эмоционального возбуждения;
- неправильной аргументации, неверного подбора слов;
- усложнения речи терминами, непонятными партнеру по общению;
- незнания социально-психологических механизмов общения.

Основные принципы общения с людьми

Обвиняя человека в чем-либо, вы только вызываете в нем внутренний протест. Вместо того чтобы обвинять людей, попытайтесь понять их.

Искренне цените и хвалите достоинства людей.

Желая убедить человека что-то сделать, постарайтесь прежде возбудить в нем желание это делать. Секрет успеха во взаимоотношениях с людьми заключается в способности рассматривать вопрос с точки зрения другого человека и разрешать с учетом его интересов.

Шесть способов понравиться людям

Проявляйте искренний интерес к людям и их проблемам.

Улыбайтесь. Людям приятно встречать улыбающихся людей, о них редко думают плохо. Если вы всегда улыбаетесь при встрече с человеком, то он не скажет вам плохого, даже если вы заслуживаете этого.

Человек будет расположен к вам, если вы помните, как его зовут.

Исключительное внимание к говорящему – это наиболее важный фактор. Ничто так не льстит собеседнику, как внимание.

Заводите разговор о том, что интересует вашего собеседника.

Уважайте достоинства других людей. Если вы хотите иметь друзей, то давайте им возможность превзойти вас. Мудрый не выставляет мудрость напоказ.

Как заставить человека стать на вашу точку зрения?

Не критикуйте, люди не любят себя критиковать или признавать неправыми. Критика заставляет человека встать на защиту чести и оправдать себя.

Не говорите, что вы умнее. Воздерживайтесь от прямого высказывания своего мнения, противоречащего мнению других. Уважайте мнение других людей. Никогда не говорите прямо, что человек не прав.

Если вы не правы, признайтесь в этом в категорической форме. Это настраивает собеседника на дружеский тон.

Заставляйте человека говорить «да» в самом начале разговора. Не давайте по возможности говорить «нет». Человек не любит менять мнение. Если человек согласился с вами в девяти случаях, то, скорее всего, согласится и в десятом.

Дайте человеку возможность высказаться о своих успехах.

Начинайте беседу только с дружеского тона.

Дайте человеку почувствовать, что идея, поданная вами, принадлежит ему.

Смотрите на вещи глазами собеседника. Задавайте себе следующий вопрос: «Почему у него должно быть желание сделать это?»

Относитесь с сочувствием к идеям и желаниям человека.

Все люди хотят быть честными. Поэтому прибегайте к благородным мотивам, т. е. покажите, что, став на вашу точку зрения, человек сделает что-то хорошее или поступит благородно.

Семь способов изменить мнение человека, не вызывая у него негодование или обиду

Начинайте беседу с похвалы и искреннего восхищения.

Не говорите человеку об ошибках прямо.

Прежде чем критиковать, укажите на свои ошибки.

Дайте человеку возможность сохранить свою репутацию. Не говорите, что он глуп, а скажите, что в этот раз он поступил опрометчиво.

Одобрите даже незначительные успехи. Хвалите человека за его малейшие достижения. Будьте щедры в похвалах.

Старайтесь создать человеку хорошую репутацию, приписывайте ему положительные черты, и человек будет стремиться оправдать ваше мнение.

Старайтесь показать, что недостаток может быть легко исправлен.

Темы докладов

1. Механизм и принципы общения.
2. Психологическая структура личности.
3. Эффекты межличностной коммуникации.
4. Особенности и функции неформальной коммуникации.
5. Речевой этикет в деловом общении.
6. Compliments и критика в деловом общении.

Тема 2. Деловая коммуникация

План

1. Понятие и структура деловой коммуникации.
2. Деловая беседа как вид повседневной деловой коммуникации.
3. Телефонная деловая беседа.
4. Деловое совещание.
5. Деловая переписка.

Краткие теоретические сведения

Правила деловой беседы по телефону

Деловой телефонный разговор является видом речевого общения, осуществляемого с помощью технических средств. При этом присутствует обратная связь, что сближает его с непосредственной формой устного речевого общения. Большое значение имеет подготовка к телефонному разговору. Следует заранее приготовить письменные принадлежности, документы и данные, которые будут использованы, номера телефонов, адреса организаций и лиц, календарь. Содержательная сторона подготовки включает в себя определение цели разговора, формулирование основных вопросов, отбор необходимой информации. Это позволит сократить время телефонного разговора (наиболее оптимальное время – 3–5 мин), не упустить главные моменты, сохранить последовательность общения на расстоянии. Искусство ведения телефонных разговоров заключается в том, чтобы в минимально возможный отрезок времени сообщить нужную информацию и получить требуемые сведения.

В начале разговора сотрудник, взявший трубку, должен представиться. По внешнему телефону называют, как правило, не свою

фамилию, а фирму, организацию или подразделение. По внутреннему телефону называются подразделение и фамилия поднявшего трубку. При ответе на звонок по личному телефону следует называть свою фамилию. Тон должен быть доброжелательным, чтобы у позвонившего укрепилось желание продолжать разговор.

Инициатор разговора, услышав ответ, должен поздороваться и сразу представиться, т. е. назвать свою фамилию, имя и отчество, а также организацию и должность. Если абонент знаком, следует обращаться к нему по имени-отчеству. Разговор обычно начинается следующими словами: «Говорит...», «К вам обращается...», «Вас беспокоит...», «Вам звонит...».

Поскольку телефонный звонок может прозвучать в неудобное для другого человека время, после представления рекомендуется спросить, не помешали ли вы ему, в какое время удобно перезвонить.

Деловой телефонный разговор следует начинать с сообщения сути проблемы. Обычно не принято спрашивать о причине звонка, но если нужного человека нет на месте, подошедшему к телефону рекомендуется поинтересоваться, не сможет ли он чем-либо помочь. На рабочем месте того, кому звонили, нужно оставить записку с переданной просьбой, фамилией звонившего и указанием времени телефонного звонка.

Часто набирают неправильный номер или происходит неправильное соединение. В данном случае позвонивший должен извиниться, назвать номер, по которому звонит, возможно, он записан неверно, набирать его вновь не имеет смысла.

Согласно этикету, во время неожиданного прерывания связи следует положить трубку, первым набирает номер тот, кто позвонил. Это правило действует при определении длительности разговора: первым кладет трубку позвонивший. В разговоре старшего и младшего, начальника и подчиненного независимо от того, кто позвонил, окончание разговора инициирует старший или начальник.

При длительном телефонном общении между разговаривающими может возникнуть напряженность, беспричинная раздражительность. Поэтому при появлении признаков раздражения, лучше постараться его закончить ради последующего продолжения хороших деловых отношений. Необходимо сдерживать себя и не прерывать собеседника в случае несогласия с высказываниями партнера, ответная агрессивность не приведет к положительному решению проблемы. Можно предложить ему встретиться и в личной беседе обсудить все спорные моменты.

По телефону рекомендуется говорить отчетливо, не торопясь и негромко. Акустической особенностью телефонного разговора является эффект зеркальности: если позвонивший говорит тихо, то и отвечать будут тоже вполголоса, а если громко, то ответ будет дан повышенным тоном, поскольку у разговаривающих создается впечатление, что их плохо слышат. Трудные для восприятия слова, особенно имена и фамилии, следует произносить по слогам и буквам, используя для этого простые слова, например, общеизвестные имена. В деловой беседе чужеродными являются жаргонные слова и выражения типа «добро», «идет», «ладушки» и т. п. Они создают мнение о некоторой несерьезности собеседника, его легкомысленном отношении к делу.

Время для телефонных разговоров официального характера ограничено рамками рабочего дня. Если возникают чрезвычайные обстоятельства для звонка на дом, нужно кратко изложить его причину. Не рекомендуется звонить по телефону раньше 8 ч утра в будние дни и раньше 10 ч в выходные, заканчиваться телефонные звонки должны не позже 10 ч вечера.

Если во время позднего звонка после пятого-шестого сигнала абонент не отвечает, следует прекратить звонить ему в этот день.

В конце разговора рекомендуется поблагодарить собеседника, высказать готовность к продолжению сотрудничества и попрощаться. При всей сложности разговора, он должен быть закончен на оптимистической ноте и в доброжелательном тоне.

Этикетные нормы разговора по мобильному телефону

Разговор по мобильному телефону не должен мешать окружающим, поэтому следует отойти в сторону от скопления людей. Если телефонный звонок застает в толпе, надо сказать абоненту, что перезвоните или кратко ответить на вопрос, дать информацию. Разговор в присутствии посторонних должен быть приглушенным, лишены эмоциональности.

Нарушением этикета является одновременный разговор по телефону и обслуживание клиента (поликлиника, магазин, офис и т. д.). В случае, если сигнал мобильного телефона застал во время беседы, обеда с деловыми партнерами, следует извиниться, а сам разговор свести к минимуму. При возникшей необходимости сделать срочный звонок, нужно также извиниться и отойти в сторону.

В театре, на концерте или в музее, во время важного совещания, конференции, учебных занятий следует отключить звук или выключить телефон.

Темы докладов

1. Коммуникативные стили делового общения.
2. Правила составления деловых писем.
3. Способы эмоциональной саморегуляции в деловом общении.
4. Коммуникации в группах.
5. Коммуникативные типы деловых партнеров.

Тема 3. Вербальная деловая коммуникация

План

1. Вербальные средства деловой коммуникации.
2. Создание делового текста.
3. Вербальная деловая коммуникация и проблемы манипуляции.
4. Техники проведения деловых дискуссий.

Краткие теоретические сведения

Психологические приемы убеждения в споре

Знание психологии собеседников помогает найти наиболее убедительные аргументы, построить правильную стратегию поведения в споре, выбрать наиболее эффективную тактику.

Подбирая те или иные доводы, нужно заботиться о том, чтобы они воздействовали не только на разум слушателей, но и на их чувства. Если оратор в своем выступлении затронет какие-либо чувства (чувство долга, ответственности за порученное дело, товарищества), то его речь больше воздействует, лучше запоминается.

На процесс убеждения сильное влияние оказывает эмоциональное состояние слушателя, его субъективное отношение к предмету речи.

Подобрать сильные и убедительные доводы – достаточно сложная задача. Не существует специальных правил. Многое зависит от хорошего знания предмета спора, общей эрудиции полемиста, его находчивости и сообразительности, скорости реакции, выдержки, самообладания, понимания сложившейся ситуации. Важно подобрать верные слова, которые окажут воздействие на слушателей в данной обстановке.

Эффективным средством в споре считается применение юмора, иронии и сарказма. Они являются обязательными психологическими

элементами публичного спора. Эти средства усиливают полемический тон речи, ее эмоциональное воздействие на слушателей, помогают разрядить напряженную обстановку, создают определенное настроение при обсуждении важных вопросов, помогают полемистам добиться успеха в споре.

Искрометный юмор, остроумная шутка создают благоприятный внешний фон. Это своеобразный «допинг» спора. Злоупотреблять остротами в споре, особенно если обсуждаются серьезные деловые вопросы или политические проблемы, нельзя. Нельзя прикрывать с их помощью бессодержательность ответа.

Ироническое или шутовское замечание может смутить оппонента, поставить его в затруднительное положение, а порой даже разрушить тщательно построенное доказательство, хотя само по себе это замечание не всегда имеет прямое отношение к предмету спора. Поэтому не следует теряться: лучше всего вести себя естественно. Если смешно, то можно посмеяться со всеми, а затем обязательно вернуться к обсуждению проблемы.

Часто встречается прием «доведение до нелепости», «сведение к абсурду» (от лат. *reductio ad absurdum*). Суть такого приема – показать ложность тезиса или аргумента, так как следствия, вытекающие из него, противоречат действительности.

Довольно часто в дискуссиях и полемиках применяется прием «возвратный удар» (прием бумеранга). Этот полемический прием заключается в том, что тезис или аргумент обращается против тех, кто их высказал, при этом сила «удара» увеличивается.

Разновидностью «возвратного удара» считается прием «подхват реплики». В ходе обсуждения спорного вопроса полемисты нередко бросают реплики различного характера. Умение применить реплику противника в целях усиления собственной аргументации, разоблачения взглядов и позиции оппонента, оказания психологического воздействия на присутствующих – действенный прием в полемике. Прием «подхват реплики» часто пользуются при выступлениях на съездах, конференциях и митингах.

Иногда вместо обсуждения по существу начинают оценивать достоинства и недостатки человека, его предложившего. Такой прием в полемике называется довод к человеку (от лат. *ad hominen*). Он оказывает сильное психологическое воздействие. Довод к человеку как полемический прием должен применяться в сочетании с другими достоверными и обоснованными аргументами. Как самостоятельное доказательство он считается логической ошибкой, состоящей в подмене самого тезиса ссылками на личные качества того, кто его предложил.

Разновидностью приема «довод к человеку» является прием «апелляция к публике». Цель данного приема – повлиять на чувства слушателей, их мнения, интересы.

Вопросы в споре и виды ответов

Способность полемистов правильно формулировать вопросы, умело отвечать на них определяет эффективность публичного спора. Верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительные сведения, понять его отношение к обсуждаемой проблеме. Удачный ответ укрепляет собственную позицию полемиста.

Корректные и некорректные вопросы. Вопросы различаются по форме. Если их предпосылками являются истинные суждения, то вопросы считаются корректными (правильно поставленными). Некорректными (неправильно поставленными) считаются вопросы, в основе которых лежат ложные или неопределенные суждения.

Нейтральные, благожелательные и неблагоприятные вопросы. По характеру вопросы бывают нейтральными, благожелательными и неблагоприятными (враждебными, провокационными). Необходимо по формулировке вопроса, тону голоса определить характер вопроса для того, чтобы правильно выработать тактику поведения. На нейтральные и благожелательные вопросы следует отвечать спокойно, стремясь ясно объяснить высказанное положение. Важно проявить максимум внимания и уважения, даже если вопрос сформулирован неточно, не совсем грамотно. Недопустимы раздражение и пренебрежительный тон.

Нельзя забывать, что в дискуссии или полемике вопросы ставятся иногда не для того, чтобы выяснить суть дела, а поставить оппонента в неловкое положение, выразить недоверие к его аргументам, показать свое несогласие с его позицией.

При ответе на неблагоприятные вопросы следует выявить их провокационную суть, раскрыть позицию оппонента.

«Острые» вопросы. В ходе обсуждения проблем нередко ставятся «острые» вопросы, т. е. актуальные, жизненно важные, принципиальные вопросы. Ответ на подобные вопросы требует от полемиста определенного мужества и соответствующей психологической подготовки. Полемисту не следует уклоняться от поставленных вопросов, необходимо давать правдивый и честный ответ.

Прямо заданный вопрос нередко ставит оппонента в затруднительное положение, может вызвать у него растерянность, смущение.

В процессе обсуждения спорной проблемы приходится сталкиваться со всеми перечисленными типами вопросов.

Виды ответов. Ответы классифицируются по-разному. Например, по содержанию различают *правильные и неправильные ответы*. Если в ответе содержатся истинные и логически связанные с вопросом суждения, то он считается правильным. К неправильным, ошибочным относят ответы, связанные с вопросом, но по существу неверно отражающие действительность. Если ответ не связан с вопросом, то он расценивается как «ответ не по существу» и не рассматривается.

Выделяют *позитивные* (содержащие стремление разобраться в поставленных вопросах) и *негативные* (выражающие отказ отвечать на тот или иной вопрос) ответы. Мотивом для отказа может быть недостаточная компетентность выступающего, плохое знание обсуждаемого материала.

Независимо от вида и характера вопросов полемисту следует строго придерживаться основного принципа (отвечать на вопрос лишь в том случае, если до конца ясна его суть, известен правильный ответ).

В споре очень ценится остроумный ответ. Находчивость полемиста, его умение сориентироваться в обстановке, найти наиболее точные слова для данной ситуации, скорость реакции помогают выйти из затруднительного положения.

Нечестные приемы

С использованием в споре вопросов и ответов связаны некоторые нечестные приемы, к которым прибегают для того, чтобы сбить противника с толку. К ним относится прием «ошибка многих вопросов». Оппоненту одновременно задают несколько различных вопросов под видом одного, требуют немедленного ответа «да» или «нет». Заключение в данном вопросе подвопросы бывают прямо противоположны друг другу, один из них требует ответа «да», а другой – «нет». Отвечающий, не заметив этого, дает ответ только на один из вопросов. Задающий вопросы пользуется этим, произвольно применяя данный ответ к другому вопросу, путает оппонента. Этой уловкой пользовались еще в античные времена.

В спорах нередкими бывают ситуации, когда полемисты по разным причинам стараются уклониться от поставленных вопросов.

Иногда они просто пропускают вопрос.

Некоторые полемисты начинают иронизировать над вопросами своего оппонента. Такое поведение не способствует выяснению истины и конструктивному решению проблемы. Они психологически негативно

действуют на противника, так как в них проявляется неуважительное отношение к нему. Это позволяет человеку, произносящему такие фразы, уйти от поставленных вопросов, оставить их без ответа.

Наиболее распространенным в споре считается прием «ответ вопросом на вопрос». Не желая отвечать на поставленный вопрос или испытывая затруднения в поисках ответа, полемист на вопрос оппонента ставит встречный вопрос. Если противник начинает отвечать, это означает, что уловка удалась.

Прибегают полемисты к приему «ответ в кредит». Испытывая трудности в обсуждении проблемы, они переносят ответ на будущее, ссылаясь на сложность вопроса.

Позволительные и непозволительные уловки

Во время дискуссии спорщики нередко попадают в затруднительное положение и пытаются найти выход из него.

Можно привести следующие наиболее типичные ситуации.

Например, один участник дискуссии привел довод, на который сразу трудно найти ответ, поэтому другой участник дискуссии старается незаметно для оппонента «оттянуть возражение».

С этой целью он ставит вопросы в связи с приведенным доводом, начинает ответ издалека, с чего-нибудь, не имеющего прямого отношения к данному вопросу, потом начинает опровергать второстепенные аргументы, а затем разбивает главные доводы оппонента.

Приемом «оттягивание возражения» рекомендуется воспользоваться в том случае, если вы сильно растерялись, нервничаете, у вас вдруг «пропали» все мысли, а в голове путаница.

Чтобы не показать противнику свое состояние, можно начать говорить о чем-то постороннем твердым, уверенным голосом. Иногда довод противника кажется правильным, но не следует спешить соглашаться с ним.

Может сложиться следующая ситуация: в процессе обсуждения проблемы один из полемистов замечает, что совершил ошибку.

Если она будет обнаружена, это дискредитирует позицию выступающего.

Открыто признать ошибку полемист не желает, прибегает к речевым оборотам, позволяющим смягчить и исправить ситуацию: «Я не то хотел сказать»; «Эти слова неправильно выражают мою мысль»; «Позвольте мне уточнить свою позицию» и др. Все эти уловки считаются позволительными, они вполне допустимы в публичном споре.

Их использование не мешает выяснению истины, не компрометирует оппонента.

Недобросовестные полемисты в спорах часто прибегают к различного рода nepозволительным уловкам (нечестным средствам). Большую группу нечестных средств составляют психологические уловки, с помощью которых некоторые полемисты хотят облегчить спор для себя и затруднить для противника.

Они разнообразны, многие основаны на хорошем знании особенностей психологии людей и слабостей человеческой природы. Как правило, эти уловки содержат элементы хитрости и прямого обмана. В них проявляется грубое, неуважительное отношение к оппоненту. Подобные уловки в споре считаются nepозволительными.

Ставка на ложный стыд. Люди часто хотят казаться лучше, чем они есть на самом деле.

«Подмазывание аргумента». Другая уловка, основанная на давлении на самолюбие, называется подмазыванием аргумента. Слабый довод, который может быть легко опротестован, сопровождается комплиментами противнику.

Ссылка на возраст, образование, положение. Нередко в спорах в качестве аргументов используются ссылки на свой возраст, образование и положение. Довольно часто мы сталкиваемся со следующими рассуждениями: «Вот доживите до моих лет, тогда и судите»; «Сначала получите диплом, а потом и поговорим»; «Займите мое место, тогда и будете рассуждать». Человек, старший по возрасту, имеющий высшее образование или занимающий определенную должность, далеко не всегда бывает прав. Поэтому не следует сразу отступать, необходимо потребовать, чтобы оппонент привел более веские и убедительные аргументы.

Ставка на то, чтобы увести разговор в сторону. Нередко приходится наблюдать такие ситуации, когда участники дискуссии затрудняются подобрать необходимые аргументы для того, чтобы уйти от поражения, сделать это не столь заметным, они отвлекают внимание оппонентов второстепенными вопросами, рассказами на отвлеченные темы.

Ставка на то, чтобы перевести разговор на противоречие между словом и делом. Уйти от предмета обсуждения, оставить в стороне выдвинутый тезис можно с помощью следующей уловки: перевести разговор на противоречия между словом и делом, взглядами противника и его поступками, образом жизни. Показав несоответствие выдвинутого тезиса действиям оппонента, другой участник дискуссии ставит его в неловкое положение.

Перевод вопроса на точку зрения пользы или вреда. Одной из уловок, распространенных в публичном споре, является перевод вопроса на точку зрения пользы или вреда. Вместо доказательства истины того или иного положения выясняется, имеет оно пользу или нет. Когда мы чувствуем, что данное предложение выгодно, хотя и имеет негативные последствия для других, мы скорее с ним соглашаемся. Этой слабостью человеческой натуры пользуются недобросовестные спорщики. Они начинают влиять на противника, подчеркивая преимущества своей позиции для оппонента. Такие доводы нередко называют «карманными», удобными, выгодными. Порой они оказывают гипнотическое действие.

Иногда спорщики используют следующую уловку: в процессе рассуждения они смещают время действия, подменяют то, что справедливо для прошлого и настоящего тем, что произойдет в будущем.

Самоуверенный тон. В публичном споре большое влияние на оппонентов и слушателей оказывает внушение. Поэтому нельзя поддаваться уловке «самоуверенный, безапелляционный, решительный тон». Человек, говорящий с апломбом, внушительным голосом, психологически давит на присутствующих. Действительно, когда противник ведет себя очень уверенно, не имея на это никаких оснований, мы, даже если и чувствуем себя правыми, начинаем сомневаться в своей позиции. В подобной ситуации требуется внутренняя собранность, выдержка, деловой тон, умение перевести разговор от общих фраз к рассмотрению сути дела.

Кроме соответствующего тона имеется много других уловок, рассчитанных на внушение и психологическое воздействие на участников спора. Это насмешка, стремление прервать противника, вызвать недоверие к его словам, резко негативная оценка высказанных суждений, обидная реплика и т. п.

«Чтение в сердцах», оскорбления, «обструкция». Одна из уловок, которой довольно часто пользуются спорщики, называется «чтением в сердцах». Разбираются не столько слова оппонента. Другой участник дискуссии ссылается на те мотивы, которые заставили их высказаться («Вы говорите из жалости к нему»; «Вас заставляют так говорить интересы данной организации»; «Вы преследуете личные интересы» и т. п.).

Семь способов улучшить ваш голос

Запишите свой голос на магнитофон. Прослушайте его. Поэкспериментируйте с разными тонами, высотами, ударениями, скоростью, силой и дикцией. Сила звука является особенно важным компонен-

том, с которым необходимо попрактиковаться; посчитайте от одного до пяти, повышая и снижая громкость до тех пор, пока вы не приобретете способность к вариациям.

Попробуйте говорить со скоростью 120 слов в мин. Это средняя скорость для речи. Попросите коллег проконтролировать вас.

Произносите слова отчетливо. Выучите скороговорки. Сконцентрируйте усилия на том, чтобы произносить конечный согласный звук каждого слова.

Подчеркивайте ключевые слова и идеи своим голосом.

Используйте голос, чтобы создать контраст (высокий и низкий, громкий и тихий).

Практикуйтесь говорить из глубины диафрагмы. Не говорите через нос. Пытайтесь создать вибрацию в своих голосовых связках.

Забойтесь о своем голосе.

Речевые стандарты, помогающие провести деловую беседу. Начало беседы

Я полагаю, что нашу беседу лучше всего начать с обсуждения...

Сегодня я предлагаю обсудить...

Я думаю, что вам хорошо известны причины, побудившие меня встретиться с вами, поэтому мне хотелось сразу перейти к обсуждению...

Мне хотелось бы начать нашу беседу с...

Я полагаю, что нам прежде всего следует обсудить...

Я думаю, что мы начнем наш разговор с...

Нашу беседу в соответствии с ранее достигнутой договоренностью целесообразно, на мой взгляд, начать с...

Выражение одобрения и согласия

Ваши условия нас вполне устраивают.

Этот пункт наших возражений не вызывает.

Думаю, что мы можем договориться и о...

Я вполне разделяю вашу точку зрения на...

Мы ничего не имеем против...

Это, на наш взгляд, очень хорошая идея.

Я полностью согласен с вашим мнением о...

Мое представление... полностью совпадает с вашим.

Ваши условия в целом для меня приемлемы.

Можно считать, что мы договорились.

Выражение желания отстаивать свою точку зрения

Я предлагаю вернуться к обсуждению этого пункта с иных позиций.
Давайте рассмотрим другие стороны этого решения.

Мне бы хотелось получить от вас дополнительную информацию по этому вопросу.

Мне кажется, что мы отклонились от темы нашего разговора. Поэтому я предлагаю вернуться к обсуждению предыдущего пункта нашего соглашения.

Я вижу решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить...

Я полагаю, что вы согласитесь с наличием другого варианта решения этого вопроса, который мне хотелось бы сейчас с вами обсудить.

Хотелось бы, чтобы вы уточнили вопрос о...

Думаю, что следует обсудить другие стороны этого вопроса.

Мне хотелось бы еще раз вернуться к обсуждению вопроса о...

Может быть, вам будет интересно узнать заключение экспертов по этому вопросу.

Выражение просьбы

Вы нас очень обяжете, если согласитесь...

Могли ли бы вы...

Мы хотим обратиться к вам с просьбой о...

Если вас особенно не обременит (затруднит)...

Я буду очень признателен (благодарен), если...

Мы очень рассчитываем на вашу помощь в...

Я хотел бы просить вас о...

С вашей стороны будет очень любезно, если...

Выражение извинения

Приносим наши извинения за...

Еще раз прошу извинить меня за...

Примите наши извинения за...

Мы искренне сожалеем, что...

Я должен извиниться перед вами за...

Выражение сомнения и неопределенности

У меня пока не сложилось окончательного мнения по этому поводу.

Меня несколько смущает наличие...

Я бы очень просил вас уточнить..., поскольку по этому вопросу у меня есть прямо противоположная информация.

Мне не совсем понятно ваше желание, связанное с...

У меня большое сомнение в необходимости...

Мне кажется, что этот вариант решения несколько преждевременен. Я бы предпочел другое решение этой проблемы.

Выражение неодобрения, несогласия и отказа

В целом ваше предложение приемлемо, но...

Наша точка зрения несколько расходится с вашей.

Здесь мы исходим из иного понимания...

Мы придерживаемся иной точки зрения.

Мы согласны с большинством ваших предложений, но у нас есть ряд возражений и замечаний.

Согласиться с вашим вариантом трудно, поскольку его реализация может вызвать определенные затруднения.

Нас не вполне устраивают предложенные вами условия.

Мы видим другое решение этой проблемы.

Сожалеем, что наше финансовое положение не позволяет удовлетворить вашу просьбу.

К сожалению, принять ваши условия мы не можем.

Мы высоко ценим ваши усилия, но, к сожалению, вынуждены ответить отказом.

Выражение желания уйти от ответа

На ваш вопрос трудно дать однозначный ответ. Дело в том, что...

Мне трудно судить об этом.

Я затрудняюсь дать вам точный ответ.

К сожалению, точной информацией об этом мы не располагаем.

Нам об этом неизвестно, поэтому ничего определенного сказать не можем.

Фразы, свидетельствующие о завершении беседы

Мы подходим к концу беседы.

Давайте подведем итоги наших договоренностей.

В заключение беседы я хотел бы...

Я полагаю, что сегодня мы обсудили все вопросы.

Я считаю, что проблему... можно считать решенной.

Позвольте мне от имени нашей фирмы поблагодарить вас за участие в данном обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами.

Я хочу выразить искреннюю благодарность за то, что вы нашли время принять участие в нашем обсуждении.

Думаю, что вы будете довольны своим решением.

Темы докладов

1. Техника и приемы эффективного слушания.
2. Интерактивный аспект общения.
3. Психотехника речи.
4. Правила проведения деловых совещаний.
5. Способы нейтрализации «блокирующих» ситуаций в ходе деловой беседы.

Тема 4. Невербальная деловая коммуникация

План

1. Виды невербальных средств деловой коммуникации.
2. Гендерная и межкультурная специфика невербальной деловой коммуникации.
3. Дресс-код как способ формализации внешнего вида в деловой среде.
4. Невербальный репертуар лидера.

Краткие теоретические сведения

Невербальные особенности в процессе делового общения

Особенностью невербального языка является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания, отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения.

Успех любого делового контакта в значительной мере зависит от умения устанавливать доверительный контакт с собеседником, а такой контакт зависит не столько от того, что вы говорите, сколько от того, как вы себя держите. Особое внимание следует обращать на манеру, позы и мимику собеседника, а также на то, как он жестикулирует.

ет. Понимание языка мимики и жестов позволяет более точно определить позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет определяющую роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи. Вы сможете понять, как встречено то, что вы говорите (с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает).

Изучение собеседника (партнера по общению) по его жестам, мимике и позам относится к области кинесики.

Во всем мире основные коммуникационные жесты не разнятся.

Когда люди счастливы, они улыбаются, когда печальны – хмурятся, когда сердятся – у них сердитый взгляд. Кивание головой почти во всем мире означает «да» или утверждение. Жест «пожимание плечами» является хорошим примером универсального жеста, который означает, что человек не знает или не понимает, о чем идет речь.

Вербальные языки отличаются друг от друга в зависимости от типа культуры, невербальный язык одной нации отличается от невербального языка другой нации. Наиболее распространенным жестом является прикосновение (тактильный контакт).

Культурные нормы значительно регламентируют тактильные контакты. Прикосновение остается знаком, прежде всего, выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение. Мягкие, не болевые контакты сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру.

Большинство культур накладывают множество ограничений на прикосновения. В разных культурных слоях прикосновения осуществляются по-разному.

Например, удар является актом агрессии, но шутивное похлопывание по спине старых друзей воспринимается как знак дружеского расположения. В разных культурах значительно различается допустимое количество прикосновений. Так, в Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год (в начале и конце учебного года). В странах Латинской Америки частота прикосновений очень велика.

Рукопожатие

Непременным атрибутом любой встречи и прощания является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность.

Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Более долгое рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Задерживать руку партнера в своей руке не стоит, у него может возникнуть чувство раздражения.

Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейским и американским предпринимателям не нравятся вялые рукопожатия, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно.

С помощью разного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука захватывает руку другого человека так, что ладонь оказывается повернутой вниз, – это властное рукопожатие. Такое рукопожатие свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером.

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

Рукопожатие, при котором руки партнера остаются в одинаковом положении, означает, что оба партнера испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания.

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

Пожатие кончиков пальцев напоминает пожатие прямой, не согнутой рукой, вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнеров по общению на удобном для себя расстоянии.

Жест «перчатка» означает, что инициатор честен и ему можно доверять. Такой жест применяется только по отношению к хорошо знакомым людям. Пожатие обеими руками выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру.

Для передачи избыточных чувств используется левая рука, которая кладется на правую руку партнера. Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладут руку. Если ее кладут на локоть партнера, то это выражает больше чувства, чем при захватывании запястья. Если руку кладут на плечо, то это означает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.

Жесты и позы

В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов, отражающих внутреннее состояние человека.

Во-первых, в них проявляются состояние организма и непосредственные эмоциональные реакции. Это позволяет судить о темпераменте человека (сильные или слабые у него реакции, быстрые или замедленные, инертные или подвижные).

Во-вторых, позы и движения тела выражают многие черты характера человека, степень его уверенности в себе, зажатость или раскованность, осторожность или порывистость.

В позе и движениях проявляется социальный статус человека. Выражения «идти с высоко поднятой головой», «расправить плечи», «стоять на полусогнутых» представляют собой не только описание позы, но и выражают определенное психологическое состояние человека.

В-третьих, в позе и жестах проявляются культурные нормы, усвоенные человеком. Например, воспитанный мужчина никогда не будет разговаривать сидя рядом со стоящей женщиной, независимо от того, как он оценивает ее личные достоинства.

В-четвертых, жестам и позе приписываются условные символические значения. Таким образом, они способны передать точную информацию.

Жесты открытости свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака».

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

Жест «расстегивание пиджака» также является знаком открытости. Открытые и дружески расположенные люди часто расстегивают, снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки, автоматически расстегивает пиджак. Когда становится ясно, что возможно соглашение или позитивное решение по поводу обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается позитивное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки,

распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив собеседников (партнеров по переговорам).

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Чаще всего старается не смотреть на вас, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности – несогласованность жестов. Если враждебный по отношению к вам или защищающийся человек улыбается, это означает, что за искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

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

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, так как собеседник начнет уходить от обсуждения. Нужно также учесть то, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех человек или более вы скрестили руки в защитной позе, то вскоре можно ждать, что и другие члены группы последуют вашему примеру. Этот жест может означать спокойствие и уверенность, но это бывает тогда, когда атмосфера беседы не носит конфликтного характера.

Если помимо скрещенных на груди рук собеседник сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае следует замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, следует постараться сменить тему разговора.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Этот прием используется, когда собеседники полемизируют, стремясь убедить друг друга в правильности своей позиции, нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник на пределе, если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, то может произойти срыв.

Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выставленными большими пальцами рук, является достаточно популярным среди деловых людей. Он передает двойной сигнал: первый – о негативном отношении (скрещенные руки), второй – о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно играет одним или обоими пальцами, а при положении стоя характерно покачивание на каблуках.

Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом «рука у щеки». Этот жест свидетельствует о том, что вашего собеседника что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на проблеме.

Жест «пощипывание переносицы», который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда собеседник находится на стадии принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз (как будто собеседник рассматривает что-то вдали, пытаясь найти там ответ на свой вопрос).

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

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки под мочкой уха или боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений).

Прикосновение к носу или его легкое потирание – также знак сомнения. Когда собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать или потирать нос. Иногда люди потирают нос потому, что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу, достаточно красноречивы. Если во время беседы ваш собеседник опускает веки, то это сигнал о том, что вы для него стали неинтересны, надоели или он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то необходимо что-то изменить, если вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

Жест «почесывание уха» свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, – потягивание мочки уха. Свидетельствует о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, когда собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону. В этой ситуации следует чем-то заинтересовать собеседника либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время, обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время с целью обдумать окончательное решение, собеседник делает следующие жесты: постоянно снимает и надевает очки, а также протирает линзы. Если вы наблюдаете один из этих жестов сразу же после того, как спросили человека о его решении, то лучше всего будет помолчать в ожидании. Если партнер вновь надевает очки, то это означает, что он хочет еще раз «взглянуть на факты».

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

Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими. К ним относится жест «закладывание рук за спину с захватом запястья». От этого жеста следует отличать жест «руки за спиной в замок». Этот жест свидетельствует о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. От этого жеста пошло выражение «возьми себя в руки». Это плохой жест, который используется для того, чтобы скрыть свою нервозность, наблюдательный партнер почувствует это.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является жест «закладывание рук за голову». Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними. Существуют несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал этот жест.

Если вы хотите выяснить причину, по которой собеседник ведет себя с чувством превосходства, наклонитесь вперед с вытянутыми ладонями и скажите следующее: «Я вижу, что это вам известно. Не могли бы вы уточнить некоторые детали?». Затем откиньтесь на спинку стула, ладони оставьте в поле зрения и ждите ответа.

Другой способ заключается в том, чтобы заставить такого высокомерного собеседника сменить свою позу, что, в свою очередь, изменит его отношение. Для этого можно взять какой-нибудь предмет и, отставив его на большое расстояние, спросить, не видел ли он этого, заставив его наклониться вперед.

Хорошим способом взаимодействия является копирование жеста собеседника. Если вы хотите показать, что согласны с собеседником, то нужно повторить его позу. В случае если собеседник в позе «руки за голову» делает вам замечание, то копировать его жест не следует, чтобы не разозлить его.

Жесты несогласия можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения.

Собирание несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно собирает ворсинки с одежды, это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он согласен.

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

Существуют другие позы и жесты, которые не менее красноречиво передают внутреннее состояние собеседников. С помощью потирания ладоней передаются позитивные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание собеседника скрыть свое негативное отношение к услышанному.

Темы докладов

1. Кинесические средства невербального общения.
2. Просодические и экстралингвистические средства невербального общения.

3. Такесические средства невербального общения.
4. Проксемические средства невербального общения.
5. Мужской и женский деловой костюм.

Тема 5. Деловая презентация, самопрезентация

План

1. Публичные выступления в деловой коммуникации.
2. Деловая риторика: основные приемы и механизмы.
3. Презентация как форма деловой коммуникации.
4. Личный бренд в профессионально-деловой среде.

Краткие теоретические сведения

Ролевое поведение личности в общении

Практически любой акт делового общения может быть представлен как ролевое поведение. Роли являются исходными и определяющими элементами социального опыта, в них наиболее полно программируется тот или иной шаблон социального поведения.

Роли – это предписанные обществом в целом или специфической социальной организацией права и обязанности личности, происходящие из ее социального положения. Каждая из ролей, происходящих из определенного статуса человека, в свою очередь, представляет целый набор прав и обязанностей по отношению к окружающим индивидам в конкретной ситуации людям. Так, человек, исполняющий роль врача, обязан заботиться о здоровье пациента, своевременно ставить диагноз, применять нужные и эффективные меры лечения, быть внимательным, отзывчивым, гуманным и т. д. Врач имеет целый ряд прав. Роли личности весьма многообразны, человек является, как правило, одновременно отцом семейства, членом производственного коллектива, членом приятельской компании и т. д. В результате складывается некий «узел» прав и обязанностей, которые происходят из ролей и образуют ее социальное поле деятельности. *Социальное поле деятельности* – целая система норм-шаблонов поведения, вытекающая из ролевой структуры личности.

Роль – способ поведения, задаваемый обществом. Она складывается из двух переменных: базовых психологических установок нашего «Я» и ожиданий других людей. В течение одного дня деловой человек мо-

жет «играть» несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по переговорам и т. д. В ситуации делового общения ролевое поведение личности в наибольшей степени обуславливается статусно-ролевыми предписаниями. Социально-ролевой аспект «предъявления» себя собеседнику неотделим от понятия самопрезентации.

Самопрезентация – «управление впечатлением», различные стратегии и тактики, которые использует человек, чтобы произвести определенное впечатление на окружающих; намеренное и осознанное поведение, направленное на создание определенного впечатления о себе у других людей.

Самопрезентация связана с понятиями «манипулятивное общение», «демонстративное поведение». Индивид заинтересован в осуществлении контроля поведения других. Для этого необходимо подать себя таким образом, чтобы окружающие добровольно действовали в соответствии с его собственными планами. Смысл такого ролевого поведения сводится к созданию определенного впечатления о себе у партнера по взаимодействию.

Человек способен не только смотреть на себя глазами партнера, но и корректировать собственное поведение в соответствии с ожиданиями. Он осуществляет контроль окружающей обстановки, в которой живет и действует; контроль своей одежды, манеры говорить; придерживается первоначально выбранной тактики.

Под самопрезентацией понимаются осознанные или неосознанные попытки человека создавать и поддерживать определенный образ себя как носителя той или иной социальной роли, статуса, в глазах других, образ, связанный с исполнением той или иной социальной роли. Социальное взаимодействие управляется и делается понятным участникам благодаря их молчаливому соглашению взаимодействовать друг с другом так, как если бы они имели определенную ролевую принадлежность. Такой «контракт» называют «рабочим соглашением». В ролевом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные шаги, действия диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек проявляет себя уже не как индивидуальность, а как некоторая социальная единица, выполняющая определенные функции.

По направленности на нормализацию и улучшение функционирования группы роли могут быть разделены на целевые и поддерживающие.

Целевые роли обеспечивают возможность отбора групповых задач и их исполнение. Примерами целевых ролей могут быть роли, связанные с поиском информации, сбором мнений, предоставлением

информации, высказыванием мнений, проработкой, координированием, обобщением.

Поддерживающие роли активизируют и поддерживают жизнедеятельность группы. В качестве примеров поддерживающих ролей могут выступать роли, связанные с поощрением, похвалой, обеспечением участия, установлением критериев и норм поведения, исполнением, выражением чувства группы.

С ролями не следует путать *маски*, под которыми подразумевается набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющий скрыть свои истинные эмоции и отношение к собеседнику. Чтобы научиться общаться, недостаточно теоретических знаний, надо стремиться к общению на практике.

Социальная роль как идеальная модель поведения

Разнообразие социальных ролей велико. Единственное ограничение, которое налагается на нас, – это неспособность признать неограниченность возможностей. Однако не нужно никаких усилий, чтобы смириться с поражением, ленивым созерцанием собственных неудач. Большинство проживает всю жизнь, так и не используя возможность полного контроля над собственными чувствами, не давая себе отчета в том, что это единственное, что подвластно нашей воле. Такое поведение характерно для неуверенных в себе людей, привыкших к созерцательному, а не деятельностному образу жизни.

Идеальная модель поведения – прямо противоположная. Это модель поведения уверенного в себе человека, модель, которая способна сделать успешным исполнение всех социальных ролей. Модель поведения уверенного в себе человека включает в себя социальную роль «психически уравновешенный человек, занимающий активную жизненную позицию». Это вершина совершенства, к которой следует стремиться в процессе самовоспитания. В реальной жизни чаще всего встречаются неуверенность в себе, робость, зажатость, застенчивость, пассивность.

Главная особенность неуверенной в себе личности заключается в том, что в социальной деятельности неуверенные в себе люди стремятся в максимально возможной степени избегать любых форм личного самопроявления. Любая форма презентации личных мнений, достижений, желаний и потребностей для них крайне неприятна (вследствие чувств страха, стыда, вины, связанных с самопроявлением) либо невозможна (вследствие отсутствия соответствующих навы-

ков), либо не имеет смысла в рамках их системы ценностей и представлений.

В реальности мы чаще всего имеем дело со сложной комбинацией и взаимозависимостью трех факторов, в совокупности приводящей к отказу от личного участия в социальной жизни. Присутствует отказ от активных действий по достижению некоторых целей, отсутствие веры в себя и реальность осуществления собственных намерений.

Наиболее детально в современной психологии исследована «поведенческая» основа уверенности в себе. На «дефицит поведения» как на одну из причин неуверенности в себе впервые обратил внимание психолог Арнольд Лазарус. Он выделил четыре группы навыков, которых достаточно для полноценной жизнедеятельности и уверенности в себе.

По А. Лазарусу, взрослый человек должен обладать способностями открыто говорить о своих желаниях и требованиях; сказать «нет»; открыто говорить о своих позитивных и негативных чувствах; устанавливать контакты, начинать и заканчивать разговор.

Люди («носители» уверенной модели поведения) ведут себя в общении спокойно, неагрессивно. Говорят громко и ясно, но никогда не переходят на крик, часто смотрят в глаза собеседнику, всегда выдерживают оптимальную дистанцию общения. В разговоре избегают заискивания и фамильярности. Уверенные в себе люди умеют держать паузу в разговоре, очень редко перебивают партнеров, способны четко и ясно выражать свои мысли.

Уверенные в себе люди открыто говорят о своих чувствах, желаниях и претензиях, сопровождая их кратким и четким обоснованием, часто используют местоимение «я», не боятся выражать личное мнение по какому-либо вопросу. Оскорбления, упреки, обвинения редко можно услышать от уверенных в себе людей. Все претензии к окружающим они высказывают от собственного лица. Есть все основания ожидать, что критика от такого человека будет обоснованной и конструктивной. Нельзя сказать, что эти особенности формируются сами собой или что человек рождается уверенным в себе. Как и все социально-психологические качества личности, уверенность в себе формируется в ходе социализации, т. е. во взаимодействии с другими людьми, социальным окружением. Человек, отличающийся уверенным поведением, – это психологически здоровый человек. Базовые характеристики психологического здоровья человека следующие:

– Адекватная самооценка и чувство уважения к себе.

– Способность адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям жизни.

– Способность эффективно удовлетворять свои потребности и умение компенсировать те, которые невозможно удовлетворить в данный момент.

– Уверенность человека в том, что он сам управляет своей жизнью. Такой человек осознает ограниченность своей свободы, понимает, что существуют вещи, которые от него не зависят. Поэтому он не стремится непременно подчинить весь мир своей воле.

– Способность сделать самостоятельный выбор, самостоятельно принять решение, придерживаться собственного жизненного плана. Способность не идти на поводу у разнообразных прорицателей, политических вождей, «великих учителей» и прочих «властителей дум». Умение противостоять их влиянию и не поддаваться сомнительному авторитету.

– Способность мужественно преодолевать трудности и разочарования, не прибегая к помощи алкоголя, наркотиков и т. п.

– Способность заботиться о других людях. Эгоистический человек, как правило, несчастен, потому что имеет много неудовлетворенных потребностей.

– Способность доброжелательно и доверительно относиться к другим людям. Отсутствие зависти к успехам коллег, родственников, друзей и знакомых.

– Способность эффективно действовать и получать удовольствие от сделанной работы.

Чем больше пунктов соответствует действительному (не желательному) отношению индивида к жизни, тем ближе он стоит к психологическому здоровью, уверенности в себе, без которой невозможно претворение в жизнь «уверенной» модели поведения. В сфере делового общения человек, демонстрирующий уверенность в себе, всегда вызывает уважение у других и быстрее продвигается по карьерной лестнице, в том числе потому, что одним из главных качеств человека, уверенного в себе, является целеустремленность.

Восемь советов, как придумать интересное название выступлению

Продумайте, какую основную выгоду можно извлечь из вашего выступления. Название «Сила разговора: как заставить людей слушать вас» лучше, чем «Эффективные коммуникативные навыки». Заголовок, начинающийся со слова «как», свидетельствует о том, что они смогут получить от вашего выступления.

Используйте цифры, чтобы вызвать любопытство. Заголовок «Четыре секрета лидерства» выглядит более интересным, чем «Секреты лидерства».

Используйте подзаголовки и заглавные буквы, чтобы усилить влияние на читателя.

Удлиняйте заголовки, чтобы конкретизировать название своего выступления. Название «Наиболее значимые для вас отношения» может быть изменено на «Больше отдавайте и больше получайте от наиболее значимых для вас отношений».

Интригуйте. Эта стратегия заключается в том, чтобы заинтриговать потенциальную аудиторию, например, «Десять пунктов, касающихся того, как вести дела, о которых никто никогда не расскажет».

Позаимствуйте фразу из своего выступления. Возможно, что в вашем выступлении найдется фраза, которую можно использовать в качестве заголовка.

Задайте вопрос. От вопросов всегда очень трудно отказаться. Переделайте свой повествовательный заголовок в вопросительный, каждый, кто увидит его, попытается задуматься над ответом. Заголовок «Война и наркотики» можно переделать в «Кто выигрывает в войне с наркотиками?».

Используйте интересные слова. Можно привести следующие примеры некоторых слов, которые особенно привлекают внимание: вы, как, новый, свободный, теперь, внезапно, поразительный, чудо, власть, секрет, замечательный, начинающий, волшебный, изменение.

Одиннадцать советов, как написать и прочитать подготовленную речь

Пишите так, как вы говорите, а не так, как пишете.

В каждый абзац должно входить не более трех-пяти предложений. Если абзацы будут длиннее, вы можете потерять то место, на котором остановились.

При написании чаще используйте глаголы в активной форме.

Количество слов в предложении не должно превышать двадцати. Аудитории будет трудно успевать за вами, если предложения будут длинными.

При выступлении чаще используйте первое и второе лицо местоимений. Большинство ваших предложений должны начинаться со слов «я», «вы», «мы», «нам». Он, она, они, их – безличные местоимения, которые могут придать вашей речи тон лекции.

Печатайте текст речи через два интервала внутри текста и через три между абзацами.

Подчеркните те слова или фразы, которым необходимо придать особое значение.

Напишите слово «пауза» рядом с теми пунктами, где нужно сделать драматическую паузу.

Оставьте справа и слева широкие поля. Сделайте пометки об использовании аудиовизуальных и других средств.

Попрактикуйтесь в чтении речи. Вы должны научиться произносить ее при минимальном использовании написанного текста.

Читайте так, как вы говорите, а не так, как читаете.

Семь способов организации выступления

Хронологический способ. Расположите свои идеи в хронологической последовательности: «В прошлом мы делали А, теперь Б, но вскоре мы будем способны делать В».

Тематический способ. Сгруппируйте идеи согласно основным логическим подразделам своего выступления и ответьте на следующие вопросы: «Кто?», «Что?», «Где?», «Когда?», «Как?», «Почему?». Такой способ является примером простой, логической и тематической структуры выступления.

Пространственный способ. Используйте эту структуру, чтобы выразить идеи, в которых размещение чего-либо имеет первостепенное значение: «Три возможных места для расположения наших новых филиалов...».

Способ выделения решающей проблемы. Обозначьте причины, проблемы, а затем предложите решение.

Причинно-следственный способ. Представьте в деталях причины данных условий или ситуаций, опишите их основные последствия или эффекты.

Способ сравнительной оценки выгоды. Покажите, что предложенная вами программа принесет большую выгоду по сравнению с другими.

Способ удовлетворения. Опишите потребности данной аудитории, а затем приступайте к объяснению того, как их удовлетворить.

Одиннадцать принципов построения выступления

Решите, каким образом вы хотите склонить аудиторию на свою сторону. В этом состоит цель вашего выступления. Завершите предложение: «Когда я закончу говорить, аудитория...».

С помощью метода «мозговой штурм» выработайте центральные идеи своего выступления и отработайте моменты, на которых вы хотели остановиться. Не беспокойтесь о порядке появления идей или о взаимоотношении между ними, просто фиксируйте их, а затем сделайте «карту идей». На большом листе бумаги в центре напишите цель своего выступления, затем напишите основные идеи в том порядке, в каком собираетесь излагать, отмечая их на линиях, исходящих из центра по всем направлениям.

Объедините ряд близких идей в группы. Соедините основные идеи или группы стрелками. Хорошая речь, как правило, состоит из трех-пяти частей. Если получилось больше, то вы хотите много сказать или не полностью отметили все группы. Проведите пунктирные линии от дополнительных групп к основным, которые они дополняют.

Напишите тезисы своего выступления. Теперь вы готовы превратить свою «карту» в тезисы, которые послужат вам подсказкой. Центральные идеи и поддерживающие их группы идей – это идеи трех уровней. Используйте римские цифры для того, чтобы отметить центральные идеи. Для каждой центральной идеи подберите от одной до пяти вспомогательных идей, каждая из которых может иметь еще больше идей. Пополняйте свои записи дополнительными пунктами.

Подготовьте рисунки, диаграммы, отметьте в тезисах последовательность их демонстрации.

Напишите выступление.

Напишите заключение. В заключении необходимо вернуться к цели вашего выступления. Те изменения в аудитории, ради которых вы выступаете, должны быть закреплены в заключительной части выступления. Установите связь между заключением и началом выступления.

Подготовьтесь к обсуждению и ответам на вопросы.

Если вас попросили произнести импровизированную речь, но у вас нет времени для выполнения вышперечисленного, то сформулируйте три наиболее важных вопроса и отвечайте на них. Эти вопросы выполняют роль центральных идей вашего выступления, а также определяют его цель. Задайте вопросы, начинающиеся со слов «кто», «что», «где», «когда», «почему», «как». Или же обсудите следующее: «Три причины...», «Три важные особенности...», «Три шага...». Чем дольше вы говорите, тем больше у вас будет вспомогательных идей, необходимых для того, чтобы подтвердить и развить те основные идеи, которые вы выбрали для выступления.

Восемнадцать способов добиться уверенности при публичном выступлении

Выработайте правильное отношение к своим страхам. Твердо знайте, что аудитории редко бывают враждебно настроенными. Вам не надо быть красноречивым оратором, чтобы добиться успеха. Вы редко выглядите столь нервным, как перед выступлением, а небольшое количество адреналина не принесет вреда. Помните, что даже самые профессиональные ораторы испытывают волнение, прежде чем подняться на трибуну.

Анализируйте свою аудиторию. Чем больше вы узнаете о своей аудитории, тем более уверенно вы будете себя чувствовать.

Готовьтесь! Чем лучше вы будете знать тему, тем большим знатком темы и аудитории вы будете себя считать.

Сделайте «успокаивающие» записки. Используйте удобный формат. Запишите свою «хореографию», чтобы напомнить себе, когда сделать паузу, подчеркнуть что-то важное, обратиться к аудиовизуальным средствам и т. д.

Представьте свой успех. За две недели до своего выступления каждый вечер перед сном представляйте аудиторию, взрывающуюся аплодисментами после каждого вашего слова, уверенную улыбку на своем лице.

Используйте аудиовизуальные средства, чтобы снять с себя часть напряжения.

Практикуйтесь. Потренируйтесь три или четыре раза до своего выступления, делайте это, пока вы не будете удовлетворены своей речью. Ни в коем случае не тренируйтесь в день своего выступления.

Заранее осмотрите помещение, в котором вам предстоит выступить. Это самое лучшее место для того, чтобы попрактиковаться в произнесении своей речи.

Расслабьтесь, отдохните и избегайте любого возбуждения. Отдохните ночью перед выступлением, ограничьтесь в употреблении спиртных напитков и кофе.

Делайте выступление и заключение своевременно.

Обеспечьте нормальную температуру, хорошее освещение и соответствующую вентиляцию.

Оденьтесь так, чтобы ваш костюм способствовал успеху. Наденьте то, что вам очень идет.

Расходуйте энергию до выступления. Сделайте что-нибудь энергичное. Постарайтесь прогуляться или подняться по ступенькам вашего дома.

Установите визуальный контакт с несколькими дружелюбными лицами. Защитите себя взглядами людей, которых вы знаете, или тех, кто невербально выражает свою поддержку.

Говорите громко. Это поможет вам освободиться от нервозности.

Используйте свое остроумие, а не подготовленные шутки.

Постарайтесь не допускать ошибок. Не пугайтесь, если допустите их, большинство слушателей вряд ли обратят внимание. Извинения только ослабят ваши позиции.

Не держите себя слишком серьезно.

Шесть способов сделать речь более воздействующей на аудиторию

Используйте переходы, чтобы связать свои идеи вместе. Переходами могут быть те слова, фразы или предложения, которые помогают переходить от одного пункта вашей речи к другому. Наиболее простым переходом является нумерация ваших пунктов (во-первых, во-вторых...). Другой переходной стратегией является постановка вопросов и ответов на них. Вы можете повторить фразу из предыдущего предложения и развить ее. Обычные слова (кроме того, к тому же, в то же время, с другой стороны, фактически, следовательно, между тем) могут также служить переходами. Меняйте способы переходов. Любой из них перестанет действовать после повторного применения.

Используйте повторение, чтобы заострить внимание слушателей.

Используйте антитезы, чтобы произвести незабываемый эффект. Эта техника состоит в размещении противоположных идей в рамках аналогично расположенных слов.

Подчеркивайте важную мысль, задавая риторический вопрос.

Рисуйте для аудитории словесные картины с помощью аналогий, сравнений или метафор.

Обращайтесь к аудитории, используя правило трех чисел. Серии из трех идей всегда кажутся более выразительными.

Двенадцать способов взволновать слушателей

Выберите ту тему, которая волнует вас. Измените порученный доклад так, чтобы он вызвал в вас много эмоций.

Хорошо выспитесь.

Не ешьте тяжелой пищи перед выступлением.

Ознакомьтесь с помещением и аудиторией. Тогда вы сможете заниматься только своим выступлением.

Расскажите кому-нибудь перед выступлением о том, как вы возбуждены.

Не отклоняйтесь от скорости 120 слов в мин, только если не захотите произвести эффект. Эта скорость является средней для произнесения речи; лучшие ораторы говорят со скоростью 200 слов в мин. Если вы снизите темп меньше 120 слов в мин, ваши слушатели начнут думать, что произошло.

Используйте голос для воздействия. Чтобы удержать интерес своих слушателей, меняйте громкость, скорость, высоту и ударения. Понижайте голос, чтобы подчеркнуть последние слова.

Выучите свое выступление настолько хорошо, чтобы произносить его и смотреть прямо на аудиторию. Говорите убежденно, энергично.

Используйте микрофон только в случае необходимости. В комнате с хорошей акустикой и аудиторией, не превышающей пятидесяти человек, лучше говорить без микрофона. Намного удобнее, если есть возможность переносить микрофон или прикрепить его к одежде, чем стоять перед слушателями на одном месте.

Используйте микрофон должным образом. Не прикасайтесь к нему после того, как начали говорить. Не отворачивайтесь и не отступайте от него без повышения голоса. Если вы хотите привлечь внимание аудитории к какому-то пункту, придвиньтесь к микрофону и говорите более низким и тихим голосом.

Не стойте на месте, подходите к своим слушателям. Как только вы покинете место и встанете у передних рядов кресел, аудитория почувствует, что существует какая-то связь.

Показывайте свое воодушевление с помощью движений, жестов и разных поз.

Темы докладов

1. Психологическая основа речевого воздействия.
2. Языковые средства публичного выступления.
3. Методика и техника организации публичного выступления.

Тема 6. Деловые переговоры. Виды деловых переговоров

План

1. Деловые переговоры и их виды.
2. Деловая культура и деловые переговоры.
3. Деловые культуры разных стран в межкультурной коммуникации.
4. Вербальные и невербальные особенности межкультурных деловых взаимодействий.

Краткие теоретические сведения

Правила ведения переговоров

Успешная работа в условиях рынка во многом зависит от умения того или иного человека вступать в деловой контакт с партнерами.

Правила, выполнение которых гарантирует человеку понимание со стороны других членов общества, следующие:

– *Правило количества.* «Говори не больше и не меньше, чем нужно». Оно предписывает норму информации. Если утаил информацию, не донес ее до других, то рискуешь оказаться непонятым. Есть другой вариант: если «заговорил» суть вопроса, то можешь оказаться в том же положении.

– *Правило качества.* Старайся не лгать. Говорить правду везде и всегда сложно. Надо стараться не говорить неправду. Если нельзя сказать правду, лучше промолчать.

– *Правило релевантности.* Правило соответствия. Формулируется следующим образом: не отклоняйся от темы.

– *Правило стиля.* Выражайся ясно, будь последователен, краток.

– *Будь вежлив и тактичен.* Старайся не возражать собеседнику.

Переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров.

Чем тщательнее осуществление подготовки переговоров, представление анализов, расчетов экономического эффекта, заключений, тем больше шансов на успех. Обратная ситуация наблюдается в том случае, когда при ведении переговоров в должной мере не учитываются различные объективные и психологические аспекты.

Недостатки при ведении переговоров

Существуют следующие недостатки при ведении переговоров:

– «Холодный запуск». Партнер вступает в переговоры, предварительно не обдумав в достаточной степени их необходимость, цель, сложности и возможные последствия. В этом случае за ним лишь «ответный ход», т. е. он будет реагировать, а не действовать, не от него будет исходить инициатива.

– «Отсутствие программы». У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры, когда есть различные варианты действий.

– «Главное, чтобы меня это устраивало!». У партнера настолько преобладают собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Подобное несовпадение интересов, зачастую вызываемое эгоистическими соображениями, отвлекает собеседника, у него пропадает желание вести переговоры.

– «Пускать все на самотек». Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за их недостаточной подготовки.

– «Коммуникативные заморыши». Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели. Партнер разучился слушать (или никогда не владел этим искусством). Умение слушать является условием эффективности переговоров.

Участник переговоров в ответ на высказывания партнера выполняет следующее:

- ведет себя не по-деловому, а излишне эмоционально;
- не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию;
- не приводит новых фактов, не выдвигает новых предложений, а излагает известные, мешающие решению проблемы позиции;
- не руководствуется общими интересами, совместной ответственностью за общее дело, не выделяет этот аспект; с помощью анализа реального положения дел выявляется несовпадение интересов участвующих в переговорах сторон, что ведет к возражениям, встречным требованиям, отказам.

Недооценивается значение психологических моментов (например, готовности участника переговоров пойти навстречу партнеру). У многих руководителей эти способности недостаточно развиты. Успех пе-

переговоров часто зависит от принципиального отношения собеседников к переговорам, их поведения в конкретной ситуации.

Если вы хотите, чтобы переговоры прошли конструктивно, с пользой для обеих сторон, учитывайте следующие рекомендации:

- настойчиво добивайтесь намеченной цели, убедительно аргументируйте свои предложения, но не будьте слишком упрямы;
- будьте активны, не забывайте поговорку «Колодец надо копать так глубоко, пока не появится вода»;
- достойно представляйте свои интересы, вносите предложения по решению обсуждаемой на переговорах проблемы;
- стремитесь достичь таких соглашений, которые бы отвечали интересам не только вашей фирмы, предприятия, но и общества в целом;
- при возникновении тех или иных трудностей (например, если настаивать на своем мнении) затроньте новые аспекты предмета переговоров; попробуйте подойти к проблеме с другой стороны, но не упускайте из виду стоящую перед вами цель.

Важнейшими субъективными условиями успешного ведения переговоров являются следующие:

- компетентность и сознательность;
- реалистичный подход и заинтересованность в деловом общении;
- сила воображения и дар комбинирования.

Докажите свое умение вести переговоры.

Собеседника нельзя перехитрить с помощью разных уловок или «с ломом в руке» заставить его пойти на чрезмерные уступки. На любых переговорах не обойтись без терпеливой, целенаправленной аргументации.

Переговоры не будут успешными, если один из партнеров считает, что применение негативных приемов в общении с равноправным собеседником (например, намеренное выведение собеседника из состояния равновесия путем затягивания времени переговоров) поможет ему быстрее достичь своей цели. Не следует выполнять следующее:

- использовать временной фактор для давления на собеседника (например, заставлять его перед началом переговоров долго ждать);
- «давить» на собеседника сроками (например, ставить перед ним нереальные сроки для реализации соглашений);
- добиваться для себя преимуществ путем имитации «непонимания», выдвижения кажущихся альтернативных предложений, бесконечного требования доказательств, лести.

Следует помнить, что ваш партнер по переговорам (как и вы) хорошо к ним подготовился (знает предмет обсуждения, партнеров,

цели), может логично аргументировать свои высказывания и не поддается на всевозможные уловки. Он представляет интересы своей фирмы, учреждения, тщательно обдумывает все положительные и отрицательные стороны предложений собеседника.

Основные принципы успешного ведения переговоров

Следует принять за правило точно анализировать соотношение собственных интересов и интересов партнера. Это особенно важно при определении цели переговоров и путей, средств ее достижения. Поэтому не приступайте к переговорам без тщательно продуманного поэтапного плана.

Нижеприведенные рекомендации помогут получить первое представление о возможном соотношении ваших интересов и интересов партнера, учитывающем различные степени совпадения и несовпадения интересов. Все это должно быть дополнено связанными с сутью переговоров рассуждениями о причинах, следствиях, перспективах, возможных трудностях, целях и форме переговоров.

Реальный анализ соотношений интересов позволит эффективно подготовиться к переговорам. Вы сможете лучше учесть «болевые» точки (на что следует обратить особое внимание в процессе аргументации; какие аспекты можно не учитывать; каких аргументов следует ожидать от партнера).

На переговорах могут возникнуть временная напряженность, разлад, трудности. Выдвигайте аргументированные предложения по решению проблемы. Оставайтесь конструктивным, не теряйте самообладания, если все проходит не так, как вам хотелось бы. Снова переходите в наступление, ищите шансы достичь успеха, выбирайте для этого подходящие средства.

Если вам не удастся добиться запланированного успеха на переговорах, осторожно выражайте свои эмоции.

Помните, что ищите пути к достижению цели. Не довольствуйтесь частичным успехом. При изложении своей позиции важно ясно и четко передавать партнеру необходимую информацию, а не читать ему нравоучения. Аргументируйте свои высказывания по-деловому, с учетом цели и подготовки партнера, придерживайтесь в речи того же уровня, что и ваш собеседник.

Начните с самых важных аспектов предмета обсуждения, попытайтесь прийти к согласию по принципиальным вопросам, только после этого переходите к деталям.

В начале разговора затроньте бесспорные, не вызывающие разногласий аспекты обсуждаемого предмета. Это позволит создать основу, способствующую переговорам.

После этой фазы переходите к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно относительно легко, без особых затрат времени.

Только после этого остановитесь на важнейших вопросах, требующих подробного обсуждения. Если перенести эти вопросы в начало обсуждения, это (при определенных условиях) может привести к «блокаде» переговоров, что неблагоприятно скажется на их ходе или приведет к срыву. Не следует забывать, что за результаты переговоров в равной степени отвечают обе стороны.

Принцип повышения степени сложности является важным средством рационального ведения переговоров. Соблюдение этого принципа оправдало себя на практике. Ни одна из сторон не станет применять ни бесчестных трюков, ни уловок, ни ухищрений.

Этот принцип не может применяться в тех случаях, когда партнер в самом начале переговоров заявляет о своей принципиальной некомпетентности (например, в связи с изменением структуры управления, перераспределением полномочий), хотя ему следовало бы сделать это на этапе установления контакта, т. е. до переговоров.

С самого начала серьезно воспринимайте высказываемые партнером по переговорам мнения, обоснования, проблемы, требования, оговорки, пожелания.

Ни в коем случае не отклоняйтесь от вашей цели из-за других субъективных суждений (например, выражение антипатии).

Чтобы не мешать развитию переговоров, не акцентируйте внимание на расхождении во взглядах, если они не принципиальны.

Старайтесь говорить спокойно и контролировать свою речь; когда вы знакомите партнера с соответствующей проблемой, характеризуйте причины ее возникновения и возможные последствия.

Каждый участник переговоров должен исходить из того, что на переговоры влияет его манера речи.

Если вы говорите слишком громко, у партнера может сложиться впечатление, что вы навязываете ему свое мнение. Если вы говорите слишком тихо или невнятно, это также мешает ходу переговоров. Партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться, что понял вас правильно.

Не следует говорить слишком быстро. Если вы чересчур торопливо излагаете мысли, у партнера может возникнуть впечатление, что вы просто хотите уговорить его. Поэтому «риторический галоп» здесь

нежелателен. Если же, наоборот, вы изъясняетесь слишком медленно, партнер может прийти к выводу, что вы тянете время. Здесь важно учитывать конкретную ситуацию. Если, например, ваш партнер нервничает, следует замедлить темп речи и понизить голос.

Существует следующее правило: «Не торопитесь отвечать “нет!”».

Это означает, что не стоит сразу отметать предложенный партнером вариант, даже если он вам не подходит. Предпочтительным в подобной ситуации является следующий ответ: «Данный вариант мне кажется интересным, но мне хотелось бы получить то-то и то-то». Такой подход заставляет вашего собеседника искать способ удовлетворить данные пожелания, но создает у него иллюзию, что предложенный им вариант принят вами полностью.

Никогда не следует в ходе переговоров сосредоточиваться на имеющихся разногласиях. В ситуации, когда позиции сторон диаметрально противоположны, следует искать общие положения. Опираясь на данные «точки соприкосновения», вы легче сможете найти выход из создавшегося положения.

Большую роль в психологически верной тактике ведения переговоров играют паузы. Они могут служить инструментом для ликвидации последствий «эмоционального взрыва», способом сменить подход к решению проблемы, а также возможностью найти линию поведения, если видно, что партнер не хочет придерживаться справедливых правил игры.

Для всех участников переговоров важно понять конкретную ситуацию, т. е. выяснить позицию собеседника по отношению к предмету переговоров и сопоставить эту оценку с собственными целевыми ориентациями.

Всегда будьте настроены на «прием». Если вы внимательно выслушаете партнера, это создаст основу для успеха на переговорах, поможет вам понять, проанализировать и оценить позицию собеседника.

Если переговоры зашли в тупик, положение можно исправить. Рассмотрите проблему с другой стороны (предпосылки, возможности, последствия), начните новую фазу переговоров. Используйте при этом целесообразные с психологической точки зрения формулировки («Подойдем к проблеме с другой стороны...»).

По возможности используйте высказывания партнера («Я бы хотел еще раз остановиться на вашем предложении сразу же перейти к новой технологии...»).

Свое несогласие с чужим мнением следует выражать конструктивно и аргументированно, ни в коем случае не допуская резких выпадов и выражений, унижающих человеческое достоинство.

Проявляйте решительность в деле и сдержанность в тоне.

Переговоры могут остановиться на обсуждении второстепенных вопросов, хотя стороны не пришли к согласию по основным пунктам. Именно такое согласие является предпосылкой для успешного хода переговоров.

В этом случае необходимо «отсортировать» уже достигнутые главные результаты переговоров, на основании этого определить следующие, подлежащие обсуждению вопросы.

Если вы хотите после заключения сделки сохранить с партнером хорошие взаимоотношения (или установить их в результате переговоров), рассчитываете на плодотворные контакты с этим человеком в дальнейшем, то обязательно следует избегать решений, при которых одна из сторон оказывается в проигрыше.

Когда вы видите, что партнер в результате сделки может проиграть, то лучше сообщить ему об этом и вместе постараться найти решение.

В ходе переговоров надо стремиться максимально прояснить ситуацию. Поэтому нужно задавать уточняющие вопросы. В зависимости от своей направленности они помогут приблизить момент заключения соглашения.

Иногда переговоры заходят в тупик. Некоторые в этом случае начинают обвинять в неудаче своего партнера, делают это не слишком дипломатично. Всегда надо отделять личность человека от поступка, который в данный момент им совершается. Ошибаться свойственно всем, даже людям с превосходными деловыми качествами. Случайно брошенное обвинение может положить конец любым отношениям между вами, в то время как тактичное указание на конкретные ошибки способно улучшить эти отношения.

После того как соглашение достигнуто, стоит подвергнуть его «экспертизе на честность», т. е. посмотреть, соблюдаются ли интересы всех сторон, делается ли это в равной степени, насколько разрешаются общие трудности. Подобный анализ избавит вас и вашего собеседника от возможных неприятных последствий сделки, которые могут со временем обнаружиться.

Советы по установлению деловых контактов

Приветствуйте вашего клиента тепло и искренне, смотрите ему в глаза.

Дайте клиенту время, чтобы он привык к общению с вами, дайте ему возможность высказаться.

Сначала заведите отвлеченный разговор о чем-либо, связанном с тем, о чем вы будете беседовать дальше. Сделайте этот разговор дружеским. Будьте благодарным слушателем. Дайте потенциальному клиенту понять, что ваше время дорого. Вы пришли, чтобы продать, а не разговаривать.

Задавайте существенные вопросы. Внимательно слушайте ответы на них.

Оцените потенциального клиента. Определите, тот ли это человек, с которым вы должны разговаривать, достаточно ли у него полномочий, чтобы дать вам ответ и купить. Попробуйте во время установления контакта понять, на чем делать акцент при представлении продукции.

Попробуйте определить отношение вашего потенциального клиента к предложениям, сходным с вашими. Настройтесь на его страхи, ожидания, чувства, чтобы связать ваше представление товаров с ними.

Узнайте что-нибудь о своем собеседнике. Сделайте его похожим на вас, так как людям нравится иметь дело с себе подобными. Не фальшивьте.

Будьте лаконичным, дружелюбным, открытым, любознательным. Будьте самим собой.

Важными элементами контакта являются ваша улыбка, одежда, поза, желание слушать и смотреть в глаза собеседнику. Ваше бессловесное общение очень важно, как и общение при помощи слов.

Часто случается так, что именно во время установления контакта заключается сделка. Это возможно, если контакт послужил началом общения и убедил клиента, что вы действительно заинтересованы в помощи ему.

Темы докладов

1. Анализ сил партнеров в переговорном процессе.
2. Красный», «синий» и «фиолетовый» стиль ведения переговоров по Г. Кеннеди.
3. Гарвардская теория принципиальных переговоров.

Раздел II. ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Тема 7. Профильный рынок труда

План

1. Роль коммуникаций в развитии рынка труда.
2. Понятие HR (Human Resources).
3. HR-брендинг и рынок труда. Технологии создания HR-бренда.

Краткие теоретические сведения

Этапы создания «нового» HR-бренда

HR-бренд есть у любой организации. На рынке труда уже существует определенное мнение о вашей компании. В этом заключается принципиальное отличие от вывода на товарный рынок нового продукта. Есть дополнительная сложность: исправлять существующее значительно труднее, чем создать новое правильное.

Можно выделить следующие этапы создания HR-бренда:

- Initial Idea (начальная идея).
- Essence (суть).
- Naming (имя).
- Dressing (одежда).
- Tasting (тестирование).
- Bible (библия).
- Communication (коммуникация).
- Entrusting (передача).
- Implementation (реализация).
- Analysis (анализ).

Первый этап (Initial Idea) – инициация первоначальной идеи. Прежде чем создать идею, необходимо совершить ряд подготовительных мероприятий:

- Определить цель создания бренда.
- Описать состояние рынка труда в части действий конкурентов по внешнему HR-брендингу.
- Описать предполагаемые преимущества и задачи бренда. Сначала мы должны определиться, что хотим получить в результате вывода на рынок труда HR-бренда.

Существуют следующие варианты:

- Первый вариант. Наш бизнес усиленно развивается, осваивает другие регионы и страны. В результате этого возникает острая потребность в новом персонале. При этом часто четкие критерии, согласно которым следует вести подбор персонала, еще не определены. В ряде случаев работодатель еще не знает, кто ему нужен (специалист маркетинга или продаж и т. д.).

- Второй вариант. Рост компании достиг своего пика, в настоящее время актуальной становится оценка качества труда работающего в компании персонала и избавление от неэффективных сотрудников. Возникает потребность в персонале, но в данном случае есть четкие представления, кто нужен, с какой квалификацией и опытом работы.

- Третий вариант. Компания не стремится завоевывать новые рынки, она вполне довольна сложившимся положением вещей. Сформировался слаженный, стабильный, коллектив. Компанию беспокоят только две вещи: замещение сотрудников, уходящих из компании по не зависящим от сторон причинам (уход на пенсию, переезд в другой город и т. д.); удержание и сохранение коллектива. Все HR-процессы налажены и дают положительные результаты, т. е. качество услуги по предоставлению рабочего места полностью устраивает работников. В этом случае от мероприятия по созданию HR-бренда можно отказаться или подойти к этому вопросу упрощенно.

- Четвертый вариант. Компания стремительно «скатывается» с рынка, топ-менеджмент всеми силами пытается остановить это.

В такой ситуации чаще всего наблюдается резкое ухудшение финансового состояния и связанное с этим массовое бегство персонала из компании. Тут требуется не только организовать массовый приток персонала в организацию, но и предпринять все усилия по удержанию оставшихся.

- Пятый вариант (самый спорный). Возвращение компании на рынок представляется невозможным. Впереди только банкротство, продажа производственных мощностей, зданий, сооружений (целиком или по частям). Никакого будущего нет, компании с таким названием более существовать не будет. В такой ситуации большая часть персонала уже разбежалась, в первую очередь ушли квалифицированные, остались только те, кому некуда идти. Можно сказать, что владельцу в такой ситуации выгодно уволить персонал по собственному желанию, а не по сокращению штатов с предупреждением за два месяца и выплатой выходного пособия. HR-брендинг – это процесс создания имиджа работодателя. Какой он получается, зависит от многого, в том числе и от поведения работодателя в подобной ситуации. В обязанности HR-менеджера входит не только привлечение персо-

нала, прием на работу, но и увольнение (по собственному желанию сотрудника и инициативе работодателя). При определенных условиях бывает необходимо создавать такие внутренние HR-процессы и внешние условия, которые способствуют самостоятельному оттоку персонала.

Чтобы понять, какой бренд нужно создать, для начала надо провести исследование внешнего окружения рынка труда, по результатам которого необходимо определить, насколько ваша компания известна и узнаваема, насколько читаем и узнаваем логотип вашей компании, какое мнение о вас как о работодателе существует на рынке труда (очень привлекательный работодатель, прекрасные условия труда; нормальный работодатель, ничего необычного, все как у всех; удовлетворительный работодатель, если на работу больше никто не берет; ужасный работодатель, лучше держаться от него подальше).

Также следует определиться с действиями конкурентов, их подходами к внешнему HR-брендингу, узнать сильные и слабые стороны.

Далее на основе проведенного исследования действий конкурентов в области внешнего HR-брендинга необходимо подробно описать предполагаемые преимущества формируемого HR-бренда.

Второй этап (Essence) – суть идеи. На основе полученных данных о состоянии рынка труда и внешних HR-действий конкурентов производится формирование тех направлений внешнего HR-брендинга, которые должны стать сильными сторонами, конкурентными преимуществами. При этом следует подготовить несколько концепций, чтобы в результате критического анализа выбрать одну, самую действенную и эффективную.

Третий этап (Naming) – формирование имени. После вышеописанных процедур, позволяющих определить единственно правильную в настоящее время и нацеленную на успех в будущем концепцию, далее необходимо придумать «имя». В данном случае оно будет состоять из названия, HR-логотипа компании, HR-слогана, свидетельствующего об отношении компании к своему персоналу. Лучше всего создать свой HR-логотип, который вы будете использовать в рекламных акциях, на бланках документов, связанных с HR-процедурами. Это не всегда необходимо. Например, такой подход будет полезен, когда на рынке труда ваша компания, представленная действующим логотипом, имеет негативный имидж работодателя. В такой ситуации создание нового HR-логотипа позволит несколько отвлечь внимание потенциальных сотрудников от негативного «хвоста» компании. HR-логотип должен быть графически схожим с логотипом компании,

должна быть использована та же цветовая гамма и (или) тип рисунка. В логотипе обязательно должен быть указан ваш HR-слоган, который также должен транслировать миссию компании.

Четвертый этап (Dressing) – «упаковка идеи». Это «упаковка товара», которая, в первую очередь, представлена внешним видом помещений отдела кадров и поведением сотрудников, осуществляющих прием на работу и проводящих собеседование. К внешней упаковке также относится то, как персонал предприятия отзывается о своем месте работы. Таким образом, на данном этапе вы должны выполнять следующее:

– Произвести ремонт помещений, где работает отдел кадров, или пересадить его сотрудников в офисы, просторные, подходящие для проведения всех кадровых процедур. Нет ничего хуже, когда при ожидании собеседования или оформлении документов о приеме на работу, которые могут длиться продолжительное время, соискатель вынужден стоять в тесном коридоре.

– Выделить комнату ожиданий для соискателей с удобными стульями или креслами. Установить там телевизор, по которому постоянно должны транслироваться ролики, рассказывающие о перспективах развития компании, об условиях труда работников, социальных гарантиях и прочих привилегиях, которыми обладают сотрудники только вашей компании. Необходимо также установить стенды с образцами заполненных документов (анкеты соискателя, заявления о приеме и т. д.).

– Постоянно проводить разъяснительные беседы с сотрудниками отдела кадров о вежливом и профессиональном отношении к любому соискателю, пришедшему к вам. Специалисты отдела управления персоналом должны знать все исторические достижения компании, а также настоящие и будущие цели. Обязаны помнить и доводить до потенциальных соискателей все преимущества работы в вашей компании, при этом точно и грамотно сопоставляя их с преимуществами работы в других фирмах.

Пятый этап (Tasting) – тестирование. К моменту наступления данного этапа у вас должно быть сформировано несколько концепций внешнего HR-брендинга. Бывает так, что нет полной уверенности, какой подход, концепция или комбинация элементов будет лучше воспринята потенциальным потребителем. В этом случае определиться с выбором помогут тестовые мероприятия, связанные с предложением рынку труда некоторых элементов HR-бренда. Если вы уже определились с тем, какую идею будете воплощать, этап тестирования все равно необходим.

Шестой этап (Bible) – формирование «устава» идеи. Данный этап предполагает создание некой инструкции, всеобъемлющего описания всего, что формирует внешний HR-бренд.

Седьмой этап (Communication) – коммуникация. На данном этапе необходимо составить программу того, каким образом потенциальные работники узнают о HR-бренде. Эта программа должна отражать все способы, которые будут признаны подходящими и эффективными для HR-бренда. Здесь необходимо продумать все (от оформления проходной, через которую проходят соискатели, до рекламы в средствах массовой информации и специальных рекламных акциях).

Восьмой этап (Entrusting) – передача. Необходимо проводить постоянное обучение сотрудников компании основным элементам нового HR-бренда. Когда HR-бренд сформирован и написан, требуется вовлечь в его продвижение весь персонал компании. Для этого надо постоянно проводить рекламно-разъяснительную работу со всеми сотрудниками с целью донесения информации о достоинствах компании, показывать ролики о достижениях фирмы, ее конкурентных HR-преимуществах.

Девятый этап (Implementation) – реализация. Самый простой в понимании и сложный в реализации. Сотрудники могут начать бойкотировать работу, рекламные агентства будут подводить с идеями, предлагая не то, что нужно или сопутствует вашему HR-бренду и т. д. Обязательно придется потратить время на разъяснение персоналу того, что такое HR-брендинг. Каждый сотрудник должен четко знать, какие HR-преобразования происходят в компании, на что они направлены.

Десятый этап (Analysis) – анализ. После реализации выбранной концепции HR-брендинга необходимо оценить результаты. Первые аналитические исследования работы вашего бренда следует начинать не позднее, чем через полгода для того, чтобы вовремя внести коррективы. На данном этапе вы должны получить наглядный и объективный (выраженный в цифрах) результат.

Однажды разработанная концепция HR-брендинга не может быть постоянно эффективной. Поэтому рекомендуется не реже, чем один раз в год проводить анализ эффективности HR-брендинга с постоянной корректировкой и поиском лучших решений.

Темы докладов

1. Ключевые роли HR-менеджера в организации.
2. Примеры успешного HR-брендинга.
3. Эффективные приемы построения HR-бренда.

Тема 8. Конфликтология

План

1. Конфликтное взаимодействие в деловой сфере.
2. Разновидности конфликтов.
3. Стили поведения в конфликтных ситуациях.

Краткие теоретические сведения

Стратегии поведения в конфликтных ситуациях

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. К. У. Томас и Р. Х. Килменн выделили следующие типовые стратегии (стили) поведения в конфликтных ситуациях:

- приспособление – изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий;
- компромисс – урегулирование разногласий через взаимные уступки;
- сотрудничество – совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон (длительная, состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу дела);
- игнорирование, уклонение от конфликта – стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее;
- соперничество, конкуренция – открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции.

Можно привести следующие рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

В основе *конкуренции* лежит стремление к одностороннему выигрышу, удовлетворению собственных интересов. Из этого следует желание повлиять на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас; если вы обладаете достаточной властью, авторитетом, вам представляется очевидным, что предлагаемое решение наилучшее; чувствуете,

что у вас нет другого выбора и вам нечего терять; должны принять решение, у вас достаточно полномочий для выбора этого шага; взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль. Эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или попытается саботировать его. Тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества. Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения расходится с точкой зрения начальника, вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Его преимущество заключается в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Начать реализацию этой стратегии лучше всего со следующих фраз: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим», «Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему». Следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях: если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение; основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов; существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной; необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Суть *компромисса* заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идут на взаимные уступки. В этом плане он напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, они стремятся занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить следующими словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы

согласиться». Стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях: обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы, обладают одинаковой властью; удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение; возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого, другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными; компромисс позволит что-то получить.

Стиль *уклонения* реализуется, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон, или возникшая проблема не столь для них важна, или сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью. Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения в следующих случаях:

- считает, что источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с другими более важными задачами;
- знает, что не может или не хочет решить вопрос в свою пользу;
- обладает небольшим влиянием для решения проблемы желательным для нее способом;
- хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- считает, что решить проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;
- подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- решение проблемы может ухудшить здоровье;
- когда в конфликте участвуют трудные в общении люди.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. Он дает время, в течение которого проблема может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

Стиль *приспособления* означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях восстановления нормальной рабочей обстановки. В этом случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны, позволяя себе через некоторое время в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или другим образом. Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях: важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабиль-

ности, а не разрешение конфликта; предмет разногласия не важен или вас не особенно волнует случившееся; вы считаете, что лучше сохранить хорошие отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения; осознаете, что правда на вашей стороне; чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех ситуациях, ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них, сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Правила поведения в условиях конфликта

Конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно думать, делать выводы. При разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил:

– Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, человек не отвечает за свои слова и поступки.

– Придерживайтесь многоальтернативного подхода, настаивайте на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задайте себе следующий вопрос: «Разве я никогда не ошибаюсь?». Постарайтесь проанализировать оба предложения и посмотрите, какие выгоды и потери они принесут в ближайшее время и в будущем.

– Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав следующий вопрос: «Что будет, если выход не будет найден?». Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

– Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение. Если получилось, что вы потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать следующее: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

– Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке, этим вы обязываете его быть лучше.

– Предложите собеседнику встать на ваше место и задайте следующий вопрос: «Если бы вы были на моем месте, то что бы сделали?». Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

– Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства.

- Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.
- Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

Темы докладов

1. Причины и функции конфликтов.
2. Динамическая модель конфликта.
3. Понятие и типы конфликтогенов.

Тема 9. Учение о стрессе

План

1. Понятие и природа стресса.
2. Стрессы в деловом общении.
3. Индивидуальная стратегия и тактика стрессоустойчивого поведения.

Краткие теоретические сведения

Саморегуляция в условиях стресса

Очень важно знать следующие правила саморегуляции в условиях профессионального стресса:

– *Наблюдать за самим собой.* Успешность построения личной программы защиты от профессионального стресса зависит от того, насколько точно и своевременно человек умеет замечать, что он вступает в «зону» стресса и теряет самоконтроль.

– *Искать способы остановки самого себя.* На первой стадии стресса важно «взять перерыв» и усилием воли прервать свои действия: сделать паузу в общении с сотрудниками, помолчать несколько минут, вместо того чтобы с раздражением отвечать на несправедливое замечание; выйти из комнаты; переместиться в другую, отдаленную часть помещения.

– *Заняться чем-нибудь другим,* что даст возможность снять напряжение: пересмотреть бумаги, полить цветы на подоконнике, заварить чай; выйти в коридор и поговорить с сотрудниками на нейтральные темы (о погоде, покупках); подойти к окну и посмотреть на небо

и деревья, порадоваться солнцу, дождю или снегу; обратить внимание на идущих по улице людей; попробовать представить, о чем думают проходящие мимо люди; зайти в туалетную комнату и на две-три минуты опустить ладони под холодную воду. Такой «перерыв» можно практиковать как можно чаще в те моменты, когда происходит потеря самоконтроля. Важно, чтобы действие «остановки самого себя» вошло в привычку.

– *Серьезно задуматься над тем, какие моменты в работе помогают снять напряжение.* Стараться каждый день иметь немного времени на занятия, которые приносят удовлетворение и радость.

Бороться со стрессовыми ситуациями на работе не только можно, но и нужно. Часто бывает, что стресс вызывает само несоответствие между ожиданием и реальностью. Не бывает идеальной работы. Проблемы существуют везде.

Попытайтесь приспособиться к действительности. Это можно сделать, если принять *три существующих непреложных закона трудовой жизни:*

– Во всех областях жизни ожидания (почти всегда) – искажение действительности. Поначалу реальность всегда разочаровывает, до тех пор, пока человек не принимает вызова и не старается найти во всей ситуации что-то позитивное для себя или не пытается изменить саму ситуацию.

– В свою работу необходимо «вписаться», а не находиться где-то рядом с ней, ее надо научиться воспринимать как дело, зависящее от тебя. Положительный настрой и гибкость, умение воспринимать неприятности как нечто временное позволят быстрее освоиться практически в любой ситуации.

– Осознав, что мечты не имеют ничего общего с реальностью, ставьте перед собой задачи, соответствующие вашим возможностям и существующему положению. От их выполнения вы постепенно придете к согласию с самим собой и окружающей действительностью.

Правила снятия стресса

Правила поведения в острой стрессовой ситуации сводятся к следующему:

– Не пытаться принимать никаких решений (исключение составляют экстремальные ситуации).

– Сосчитайте до 10.

– Медленно вдохните воздух носом, на некоторое время задержите дыхание. Выдох делайте постепенно через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

– Если вы в помещении, выйдите из него в другое место, где вы сможете некоторое время побыть наедине с собой.

– Постарайтесь смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой.

– Осмотритесь по сторонам даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо знакомо. Переводите взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

– Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите.

– Набрав воды в стакан (или ладони), медленно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях.

– Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабив шею и плечи, так чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение одной-двух минут. Затем медленно выпрямитесь (действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова). Для первой помощи этого вполне достаточно. В день, когда вы попадете в острую стрессовую ситуацию, не принимайте никаких решений. Попробуйте заняться каким-либо простым видом деятельности: постирайте белье, уберите в квартире, вымойте окно.

Помочь снять стресс также может следующее:

– полное устранение конфликта, разногласий, примирение; создание условий для интенсивной мышечной нагрузки, занятия физкультурой (лыжи, коньки, бег, аэробика, городки, теннис, бадминтон); можно устроить совместный ремонт, помыть окна, переставить мебель; можно посещать бассейн, сауну, делать массаж, принимать солнечные ванны; дыхательные упражнения, методы релаксации и аутогенные тренировки; посещение парной бани;

– общение с близким человеком, позволяющее «излить душу», переключиться на интересную тему, совместно найти благополучное разрешение конфликта или снизить его значимость;

– логические приемы успокоения (снижение значимости конфликтной ситуации, поиски путей оправдания обидчика методом «зато» (извлечения пользы из неудачи, методом «могло быть и хуже», т. е. сравнение собственных невзгод с чужими, методами «виноград еще зеленый», «не очень и хотелось»).

– отвлекающие приемы (чтение захватывающего романа, просмотр кинофильма), танцы, прослушивание классической музыки; чувство юмора, поиск смешного в сложившейся ситуации;

– переключение на занятие любимым делом (кино, театр, музыка, дружеские разговоры, газеты, журналы, романы, садоводство, подел-

ки, охота и рыбалка, лото, шахматы, домино, экскурсии, письма, прогулки с собакой, дружеские визиты к соседям в гости, катание на качелях, походы по магазинам, в парикмахерскую, мастерскую, кружки и клубы по интересам, загородные прогулки, пикники, купания в реке, поцелуи, объятия, секс, фотографирование, съемки на видеокамеру, осмотр достопримечательностей, поход в церковь, храм, на концерты, дискотеки, аттракционы, музеи, выставки; рукоделие, декламация стихов; можно устраивать шумные или тихие дружеские вечеринки; новые знакомства, встречи с новыми людьми; рассказывать друг другу анекдоты, смешные истории; устраивать игры для гостей, розыгрыши, викторины; заниматься совместным приготовлением пищи («фирменные» блюда); начать вместе что-то изготавливать и зарабатывать на этом деньги; вместе играть в компьютерные игры; пойти на курсы (иностранного языка, йоги, психологии, игры на гитаре).

Когда необходимо подавлять свое раздражение?

Ваше раздражение питает раздражение другого человека.

Эмоциональный накал увеличивается, не давая результата.

Ваш гнев частично уже нашел выход.

Необходимо вместе подумать над решением проблемы в будущем, а не вспоминать прошлое.

Как подавить свое раздражение?

Приказать себе остановиться.

Использовать различные способы самоуспокоения.

Предложить подавить раздражение, чтобы можно было разрешить конфликт.

Когда необходимо выслушать человека, охваченного гневом или страхом?

Связанные с чем-либо эмоции человека так велики, что им нужно дать выход.

Человек не хочет вас слушать.

Враждебность или подозрительность человека порождают раздражение и недоверие, которые препятствуют общению.

Как вести себя с человеком, охваченным гневом или страхом?

Спокойно выслушать все, что человек хочет сказать.

Ответить на его вопросы.

Даже если отрицательные эмоции оппонента накаляются, сохранять спокойствие и отвечать нейтральным тоном.

Проявлять самообладание, показывать свою готовность выслушать и утешить.

Когда необходимо махнуть рукой и уйти?

Накал раздражения и враждебности слишком высок.

Вы чувствуете, что ситуация стала мучительной, думаете только об этом, ощущаете все большее раздражение и разочарование.

Взаимоотношения не стоят эмоциональных затрат.

Нет большой необходимости сохранить взаимоотношения.

Нет реального способа решить проблему или избавиться от вашего раздражения и недоверия.

Вы хотите идти дальше.

Как махнуть на все рукой и уйти?

Сопоставить выгоды и издержки взаимоотношений.

Убедить себя в том, что необходимо забыть о потерях.

Подумать о том, что в случае прекращения взаимоотношений потери будут меньшими.

Разрешить самому себе махнуть на все рукой и уйти.

Повторять себе, что все кончено, время двигаться дальше.

Темы докладов

1. Учение Г. Селье. Психофизиология стресса.
2. Пути снятия стресса и управления им.
3. Профилактика стресса.

Раздел III. ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Тема 10. Национальные особенности деловой коммуникации

План

1. Национальные особенности деловых контактов народов мира.
2. Международная культура переговоров, их специфика в странах Запада и Востока.

Краткие теоретические сведения

Национальные особенности деловой коммуникации в отдельных странах

Германия. Немецкий этикет обычно ассоциируется со словом «порядок». Пунктуальность, официальность, исполнительность, дисциплина и порядок – характерные черты немецкой национальной психологии. Немцы отличаются трудолюбием, прилежностью, бережливостью, организованностью, расчетливостью. Для немцев важное значение имеют титулы.

Рукопожатия строго официальные, иногда они сопровождаются легким поклоном.

Немцы предупредительны и внимательны. Они бережливы и расчетливы, во многих немецких семьях сохранилась традиция записывать в специальную книгу расходы и доходы. На деловых отношениях немецких коллег лежит отпечаток сдержанности и формализма.

В Германии очень редко приглашают деловых партнеров домой. Рабочий день начинается рано, а заканчивается поздно. Светские мероприятия носят официальный характер, чаще всего это официальный обед, а после него концерт или другое музыкальное мероприятие.

Англия. Англичан характеризует деловитость, почитание собственности, традиций, вежливость, законопослушание. Всегда следует проявлять уважение к королевской семье. Английский этикет официальный.

Обращаться к англичанам необходимо официально, используя титул, звание и т. д. При этом физический контакт должен быть сведен к минимуму, рукопожатие обязательно, запрещены объятия и поцелуи.

В беседах ценится умение слушать, в деловых отношениях – пунктуальность. В общении они очень сдержанны и щепетильны, что иногда воспринимается как замкнутость, чопорность. В отличие от немцев,

англичане в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам. Они избегают категоричных утверждений, старательно обходят в разговоре все то, что может быть расценено как вторжение в частную жизнь. У них развито чувство справедливости.

Пуританизм англичан общепризнан. На протяжении веков церковь и светская мораль культивировали сдержанность, выдержку, самообладание, рассудительность, чувство меры. При обсуждении деловых вопросов англичане проявляют основательность и неторопливость. Они глубоко проникают в суть вопросов. В английском этикете важное место занимает понятие «прайвеси» (т. е. покой человека не будет нарушен без специального приглашения).

Англичанам присущи следующие особенности этикета: «мой дом – моя крепость», скрупулезное соблюдение распорядка дня, знаменитый английский юмор.

Очень часто деловые вопросы обсуждаются во время пятичасового чая, когда подаются сэндвичи, печенье и сладости.

Франция. Французы смелые, жизнерадостные люди, склонные к индивидуализму, вольнодумству и нежеланию подчиняться авторитетам. Им присуще критическое отношение к действительности, любовь к громким словам и красивым жестам. Во Франции большое внимание уделяется правилам хорошего тона, умению вести себя в обществе. В этой стране принято официальное обращение к деловым партнерам. Все деловые контакты проводятся в соответствии с протоколом. При проведении переговоров французы стараются избегать официальных обсуждений вопросов «один на один», стремятся сохранять свою независимость. Большое внимание они уделяют предварительным договоренностям, достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной позиции». По сравнению с американцами они менее свободны и самостоятельны при принятии окончательного решения. Французы негативно относятся к компромиссам, в качестве официального языка переговоров предпочитают использовать французский язык.

Соединенные Штаты Америки. Значительное влияние на стиль ведения переговоров во всем мире оказали американцы, что связано с ростом влияния Соединенных Штатов Америки (США) в экономической, политической и деловой сферах.

Рукопожатие – это американский способ знакомиться с людьми.

Американцы ценят в людях честность и откровенность. Независимость и самостоятельность, сформированные с детства, приучили

американцев надеяться только на себя. Они не любят зависеть от других людей, дружба у американцев редко бывает продолжительной.

В США во время беседы с человеком принято смотреть ему прямо в глаза. Американская манера сразу переходить к делу часто приводит в замешательство деловых партнеров. Американцам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров. Разница в статусе их мало смущает. Члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений, так как все они высокопрофессиональны и компетентны в заявленных вопросах.

Дух состязательности присутствует у них на работе, в семье, дружбе, на отдыхе, в спорте. Американцы пунктуальны, живут по расписанию, которое составляют на каждый день, на деловые встречи у них не принято опаздывать.

Американская нация ведет борьбу за здоровый образ жизни, за столом не принято произносить тосты, спиртного потребляют мало.

Япония. Деловая культура Востока отличается своеобразием. Особое внимание привлекает японский национальный характер и связанные с ним особенности правил поведения. Японский характер полон противоречий. Японцы очень сильно отличаются от других народов своей культурой; ее уникальность обусловлена тремя основными факторами (исторической изоляцией, перенаселенностью, обусловленной географическим положением, японским языком).

В Японии с большим вниманием относятся к традициям, стараются сохранить унаследованные от предыдущих поколений нормы поведения, формы культуры. Европейский этикет все больше проникает в японскую жизнь, особенно в сфере деловых отношений.

Непременное условие знакомства с японским бизнесменом – визитная карточка.

Для японского общества характерны вежливость и деловитость в общении. Японские партнеры щепетильны в исполнении протокола. Замедлять переговоры не следует, как и торопить японцев.

Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению, предельная точность и обязательность.

Рукопожатие в Японии не принято. Важнейшим элементом правил хорошего тона являются поклоны. При проведении переговоров большое внимание японцы уделяют развитию личных отношений с партнерами.

Японцы проявляют большую изобретательность в разговорах с собеседником, для них важна группа, к которой он принадлежит, поэтому они воздерживаются от общения с малознакомыми людьми.

Японцев помимо высокой организованности и аккуратности отличает отсутствие чувства юмора и самокритичность.

В Японии считается признаком хорошего тона делать подарки. Не рекомендуется заводить с японскими бизнесменами разговор на темы религии и философии. Поскольку женщинам не рекомендуется заниматься бизнесом в Японии, японцы к женщинам-бизнесменам относятся с большим предубеждением.

Корея. В этой стране протокол делового поведения очень сильно отличается от западных стандартов, корейцы считаются одними из самых трудных деловых партнеров в мире.

В Корее принято обращаться по должности или фамилии.

Одно из важных условий переговоров – соблюдение уважения к статусу корейцев.

У корейцев сильны региональные, клановые и другие связи. Они не любят абстрактных рассуждений, сами четко излагают свои мысли. Предпочитают консервативный стиль одежды. Большинство из них придерживается христианской или буддийской религии. Они не говорят открыто о своем несогласии и не доказывают неправоту собеседника, но постоянно произносят фразу «надо подумать».

Корейцы очень гостеприимны и устраивают своим гостям теплый прием.

Китай. Китайский национальный характер во многом схож с традиционными чертами японского характера. Китайцам свойственно беспрекословное подчинение членов группы ее лидеру, которым обычно является старший по возрасту.

Учитывая большой авторитет лидера, китайцы стараются избегать конфликтов с авторитетным лицом, начальником, учителем или отцом.

Китайские партнеры очень радушные, пунктуальные, скромные. На начальном этапе переговоров большое внимание они уделяют внешнему виду партнеров, манере их поведения.

Рекомендуется одежда консервативного покроя, мужчины обязательно должны быть в темных костюмах. Белые рубашки допустимы, но женщины никогда не должны одеваться во все белое, поскольку это цвет траура. Большое значение китайская сторона придает выполнению достигнутой договоренности.

Не рекомендуется никакого физического контакта. Объятия, поцелуи, прикосновения к руке при деловых встречах недопустимы.

За столом можно употреблять закуски и напитки только после того, как это сделает хозяин. После произнесенного тоста бокал выпивают полностью. По этикету положено все съесть, выпить китайский чай.

Ближний Восток (арабские страны). Это обширный и многонациональный деловой мир с различным экономическим базовым уровнем и религиозными традициями.

Вежливость – неперемнная часть общения. Не рекомендуются шутки и веселые замечания.

Не стоит затрагивать религиозные темы. Арабы ориентированы на прошлое, постоянно обращаются к своим корням и традициям. Пунктуальность не является основной чертой «ближневосточного» бизнесмена. Для деловых людей арабских стран Персидского залива характерно чувство собственного достоинства и национальной гордости, для таких партнеров большое значение имеет уровень, на котором ведутся переговоры.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Они предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов, а также «торг» за столом переговоров.

Всегда стараются оставить за собой возможность продолжить контакты, если на этот раз соглашения достигнуть не удалось.

Следует помнить также о том, что нельзя планировать деловые встречи во время месяца Рамадан, а также на пятницу (этот день у арабов выходной).

В традициях арабской беседы принято время от времени употреблять фразы «как здоровье», «как дела», но это не означает, что вы должны подробно рассказывать о своем самочувствии или делах.

Правила этикета требуют соблюдения следующего: не заказывать и не спрашивать о блюдах из свинины. Это оскорбительно для арабов. Делать все жесты и действия только правой рукой, считается, что левая рука используется в целях личной гигиены.

Еда и напитки подаются перед деловой встречей. Если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу. Алкоголь в арабских странах запрещен.

В арабских странах деловым женщинам настоятельно советуют придерживаться определенных требований к одежде: женщины должны быть одеты в платья или юбки предпочтительно длиной до колен и ниже. Руки у них должны быть закрыты до запястья. Во многих странах женщины не садятся за стол вместе с мужчинами, даже если это деловой прием. В мусульманском мире иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным; все обсуждения ведутся с мужчинами.

Темы докладов

1. Глобализация культуры.
2. Основные принципы международного этикета.
3. Деловая культура на примере отдельной страны (по выбору).

Тема 11. Этикет и протокол официальных мероприятий

План

1. Понятие и виды этикета.
2. Официальные мероприятия в системе делового общения.
3. Организация приемов.

Краткие теоретические сведения

Основные принципы делового этикета

Этикет делового общения обладает высокой практической ценностью и является фактором успешного ведения бизнеса. В деловых кругах существует ряд строгих правил этикета, не зная которых, вы можете выглядеть нелепо в глазах партнеров. В основе правил делового этикета лежат некоторые базовые *принципы*, которые, в свою очередь, определяются принципами этикета. Знание и понимание принципов может позволить людям, не знающим конкретных правил, следовать им.

Одним из основополагающих принципов делового этикета считается *принцип целесообразности действий*.

Принцип гуманизма и человечности воплощается в требованиях быть вежливым, тактичным, корректным, учтивым, доброжелательным. Вежливость, приветливость и доброжелательность являются одними из главных факторов успеха любой компании на рынке. Установка на «готовность помочь» клиенту, партнеру – основной принцип этикета.

Принцип пунктуальности относится к «вечным законам» западной деловой культуры: не опаздывать на деловые встречи и мероприятия, вовремя сдавать проекты и задания считается залогом делового успеха. В последнее десятилетие, когда широко практикуется совмещение нескольких работ или обязанностей, этому правилу становится все труднее следовать. Опоздания могут навредить вашей репутации и репутации компании. Ущерб от опоздания одного работника на дело-

вую встречу может быть значительным. Он может негативно отразиться на общем графике работ. В некоторых странах опоздание на 10–15 минут не воспринимается как серьезное нарушение.

Принцип эстетической привлекательности поведения, в том числе умения правильно одеваться соответственно выполняемой работе, занимаемой должности, месту и времени. Принцип умения правильно одеваться в наше время понимается довольно неоднозначно. Если раньше в Западной деловой культуре повседневная одежда допускалась в офисах только в «вольную пятницу», то в настоящее время «вольный» стиль распространяется на другие рабочие дни. Самая большая ошибка, которую совершают приверженцы «вольного» стиля, заключается в том, что люди начинают ходить на работу в том, в чем обычно отдыхают в выходные дни. В обиход вошел термин «деловая повседневная одежда».

Принцип следования правильности устной и письменной речи, т. е. соблюдения правил *культуры речи в деловом общении*. Необходимость соблюдения правил устной и письменной речи с распространением Интернета и электронной почты зачастую ставится под сомнение. Сдержанность и благоразумие очень важны при участии в форуме или чате Интернета, поскольку любой человек является носителем внутренней информации о своей компании.

В книге бизнес-консультанта М. Д. Архангельской «Бизнес-этикет или Игра по правилам» приводятся следующие принципы бизнес-этикета, которые дополняют или конкретизируют рассмотренные выше.

Принцип устойчивости первого впечатления. В первые минуты общения вам нужно правильно подать свой статус профессионала.

Принцип предсказуемости поведения в различных бизнес-ситуациях. Вы знаете правила бизнес-этикета и следуете им. Вы никогда не опаздываете на встречу. Вы знаете, что младший по должности здоровается первым, но старший первым подает руку младшим. Вы открываете дверь, если ближе всего к ней находитесь. Вы не заходите в кабинет, если дверь открыта, а хозяин отсутствует.

Принцип «бесполого сообщества»: на работе нет мужчин и женщин, есть только статусные различия. Это означает, что базисные правила гражданского этикета не переносятся на работу. Деловые люди на работе остаются мужчинами и женщинами, но их половая принадлежность не должна быть излишне подчеркнута. Для деловой женщины декольте, длинные, ярко накрашенные ногти, очень короткие юбки, различные аксессуары – плохой вкус. Для мужской аудитории совершенно недопустимо обращение типа «дорогая» или «милочка» к сослуживицам, пристальное разглядывание сотрудниц.

Принцип уместности – определенные правила в определенное время в определенном месте с определенными людьми. Искусство заключается не только в знании бизнес-этикета, но и в том, когда какие правила использовать. До 12 дня вы говорите «Доброе утро!», после 12 – «Добрый день!», а после 18 – «Добрый вечер!». В зимнее время иногда «Добрый вечер!» уместно говорить, когда наступила темнота.

Принцип наличия «эмоционального» интеллекта как показателя уровня успеха. Он означает учет собственного эмоционального состояния и чувств других в деловых отношениях.

Принцип позитивности. Если вам нечего сказать приятного или положительного, лучше молчать. Начинайте и заканчивайте свой разговор с клиентом улыбкой – вот пример реализации данного принципа.

Другие проявления этого принципа следующие:

– Не сплетничайте и не передавайте слухи.

– Не допускайте обсуждения физических достоинств или недостатков, а также дискриминации по полу или расовой принадлежности.

Принцип разумного эгоизма. Выполняя свои рабочие функции, не мешайте другим выполнять свои.

Ведите себя по отношению к коллеге или клиенту так, как хотели бы, чтобы он вел себя по отношению к вам, или как он бы хотел, чтобы вы относились к нему.

Работая в команде, не мешайте другим, не вмешивайтесь в процесс работы, не относящейся к вашим должностным обязанностям.

Неправильно рассаженные гости на приеме, не по этикету одетые участники переговоров – каждая из этих и многих других «мелочей» способна изменять, а иногда и ухудшать отношения между партнерами, препятствовать дальнейшему успешному развитию делового сотрудничества. Хорошо поставленный и соблюдаемый церемониал и протокол позволяют нормально, без помех работать отлаженному механизму деловых отношений.

Темы докладов

1. История этикета.
2. Виды этикета.
3. Служебный этикет.
4. Деловой этикет руководителя.
5. Субординация и правила поведения с вышестоящими лицами.
6. Застольный деловой этикет.
7. Виды деловых приемов.
8. Деловые подарки и сувениры.

Тема 12. Деловая коммуникация и корпоративная культура

План

1. Понятие и функции корпоративной культуры.
2. Типы корпоративной культуры.
3. Формирование корпоративной культуры.

Краткие теоретические сведения

Организационная культура

Организационная культура – это неуловимая, неосязаемая, невыраженная категория, наличие которой не требует доказательств. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте.

Согласно современному теоретическому подходу, организация приравнивается к культуре, имеет свои правила поведения, роли, ритуалы, героев, ценности. Задачей исследователей становится изучение типа корпоративной культуры отдельно взятой организации, чтобы понять, как она функционирует, влияет на своих членов и как они, в свою очередь, влияют на нее.

Культурологический подход в теории организации рассматривает организацию и ее членов как носителей единых ценностей и исполнителей единых задач. Подобно гражданам одной страны рабочие способствуют росту и процветанию своей организации. С другой стороны, они пользуются результатами этого процветания. Таким образом, производительность труда членов организации и их моральный дух неразделимы.

У каждой организации своя культура. Организационная культура аналогична личностной характеристике человека. Это некий нематериальный, но всегда присутствующий образ, который придает значение, направление и основу ее жизнедеятельности.

Корпоративная культура – это разделяемые всеми ценности, представления, ожидания, нормы, приобретенные в компании и за время работы в ней.

Организационная культура влияет на поведение, мнения и действия людей в компании. Корпоративная культура определяет, как служащие и менеджеры подходят к решению проблем, обслуживают заказчиков, ведут дела с поставщиками, реагируют на конкурентов,

осуществляют свою деятельность. Она определяет место организации в окружающем мире, олицетворяет собой те неписанные законы, нормы и правила, которые объединяют членов организации.

Корпоративная культура развивается во времени подобно национальным или этническим культурам, вырабатывает свои ценности и поведенческие нормы. Определенные модели поведения в одних организациях поддерживаются, в других – отвергаются.

Некоторые организации, например, создают «открытую» культуру, в которой считается правильным все подвергать сомнению и выдвигать новые оригинальные идеи. В других новизна не поддерживается, общение сведено к минимуму. Кому-то приятнее работать в организации с «закрытой» культурой: человек приходит на работу, выполняет свое индивидуальное задание и возвращается домой к своей личной жизни, ничем не связанной с работой. Кому-то необходима организация семейного типа, в которой личная жизнь и работа тесно взаимосвязаны.

Организация обычно создает традиции и ритуалы, которые вносят свой вклад в ее корпоративную культуру. Например, церемония награждения отличившихся работников утверждает ценность упорного труда и творчества в организации. Во многих компаниях распространена традиция по пятницам не надевать на работу пиджак с галстуком, а приходиться в более свободной одежде, что способствует созданию атмосферы неформального общения и сближению коллектива.

В других организациях подобное даже представить невозможно. Все члены рабочего коллектива придерживаются формальных правил в одежде, что в свою очередь накладывает отпечаток на формы общения.

Корпоративная культура определяет степень риска, допустимую в организации. Некоторые компании вознаграждают сотрудника, предлагающего новые идеи, другие – консервативны, в них предпочитают иметь четкие инструкции и руководства при принятии любого решения.

Отношение к конфликту – еще один показатель корпоративной культуры. В одних организациях конфликт считается созидательным и рассматривается как составная часть роста и развития, в других конфликтов стремятся избегать в любых ситуациях и на любых организационных уровнях.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих культуру той или иной организации на макро- и микроуровне.

С. П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе следующих 10 критериев:

- личная инициатива, т. е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- степень риска, т. е. готовность работника пойти на риск;
- направленность действий, т. е. установление организацией четких целей и ожидаемых результатов выполнения;
- согласованность действий, т. е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координированно взаимодействуют;
- управленческая поддержка, т. е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- контроль, т. е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- идентичность, т. е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений, т. е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;
- конфликтность, т. е. готовность сотрудника открыто выразить свое мнение и пойти на конфликт;
- модели взаимодействия, т. е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

При оценке любой организации по этим критериям можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Темы докладов

1. Модели корпоративной культуры.
2. Корпоративная культура организации (на конкретном примере).
3. Субкультуры в организации.

Тема 13. Деловой Интернет

План

1. Понятие электронной коммерции.
2. Основные модели электронной коммерции.

Краткие теоретические сведения

Электронная коммуникация

Электронная почта используется для передачи сообщений как внутри одного учреждения, так и между различными организациями, имеющими соответствующие аппаратные и программные средства.

Электронное сообщение – документ, переданный электронной почтой по системе связи между электронно-вычислительной машиной (ЭВМ), получаемый в виде видеограммы на экране монитора (теле-текст) или в виде бумажной копии, отпечатанной на принтере (машинограмма).

Электронная почта прочно заняла свое место в деловой переписке благодаря своим преимуществам (круглосуточной доступности, оперативности и простоте в использовании). По сравнению с другими каналами связи, электронная почта представляет следующие возможности:

- мгновенно посылать и получать сообщения в свой почтовый ящик;
- отвечать на письма корреспондентов (используя их адреса в письмах);
- рассылать копии письма сразу нескольким получателям;
- пересылать не только текстовую и графическую информацию (рисунки, иллюстрации), но и программы.

Электронная коммуникация в деловом общении создает следующие неудобства:

– Полученное по электронной почте сообщение выглядит менее официально, чем документ, представленный на бумажном носителе. При пересылке электронных сообщений существуют технические возможности использования официальных электронных бланков, но такие документы очень объемны, требуют много «электронной памяти», вызывают трудности при их приеме получателем.

– Передача документов по электронной почте ставит проблему подтверждения достоверности подписи (авторизации документа), т. е. применения специальной программы электронной цифровой подписи и заключения отдельного соглашения об авторизации с каждым корреспондентом.

Оформление электронного письма

Особенности оформления электронного письма определяются общими правилами составления деловых писем и сетевым этикетом (сетикет, Netiquette).

Во многих компаниях существует единый корпоративный стандарт оформления электронных писем, включающий в себя структуру самого письма, правила обращения к клиенту, реквизиты подписи (ФИО, должность, рабочие телефоны, адрес электронной почты и ссылку на сайт компании). В этом стандарте может быть прописан запрет на использование смайлов, не относящихся к деловой сфере.

Структура электронного письма

В общем виде структуру делового электронного письма можно представить следующим образом.

- Тема письма в поле «Тема».
- «Шапка» в корпоративном стиле.
- Обращение.
- Содержание, цель обращения.
- Прощание.
- Личная подпись с указанием контактов.
- Ссылка на сайт компании.
- Логотип (если это необходимо).

При отправке электронных сообщений в поле «Кому» вводится электронный адрес получателя. Иногда есть необходимость отправить письмо с одним текстом нескольким получателям, тогда их адреса можно ввести через запятые. Обязательно заполните поле «Тема», иначе ваше письмо может быть расценено как спам. Здесь следует вписать несколько слов, характеризующих тему сообщения. В некоторых почтовых программах можно указать степень важности сообщения. Это необходимо, если адресат получает ежедневно большое количество писем. С пометкой «Важное» письмо получает приоритет при проверке почты. Злоупотреблять этой функцией не стоит. Важное постепенно потеряет это качество.

В тексте сообщения допускается цитирование фрагментов предыдущей переписки. Это помогает напомнить собеседнику обсуждаемую тему.

Тема письма – существенный атрибут электронной переписки. Это краткая презентация основного содержания письма, которая впоследствии поможет адресату быстро найти нужную информацию в своей почте. Указывая в письме заголовок, автор демонстрирует свое уважение к адресату. Если письмо направляется незнакомому человеку, то тема – это то, что создает первое впечатление о его составителе. Ее формулировка должна отражать основной смысл письма, но при этом не должна быть слишком общей. Например, не стоит начинать важ-

ное деловое письмо темой «Добрый день!». Адресат вряд ли оценит важность информации. Правильное указание темы впоследствии облегчит адресату поиск письма в своем почтовом ящике. Мы не всегда помним имена и фамилии тех, с кем переписываемся. У каждого обязательно найдется несколько писем от людей, с которыми пришлось взаимодействовать лишь однажды. Тогда тема может стать ключом к возобновлению контакта. В случае общения с хорошо знакомыми корреспондентами тема письма также необходима. Она поможет найти нужное письмо от секретаря или коллеги.

Если адресат отвечает на письмо, но меняет тему переписки, необходимо поменять первую формулировку темы, а лучше – создать новое письмо. Указание темы – самый простой способ сохранять нить беседы, поэтому смена предмета общения без соответствующего изменения в поле «Тема» может затруднить процесс общения.

Обращение. В электронной коммуникации часто наблюдается смешение признаков делового и дружеского письма. Приветствия «добрый день», «здравствуйте» могут сосуществовать с обращениями «уважаемый», «дорогой». При переписке по электронной почте обращение иногда опускают, сразу переходят к делу. Для придания электронному письму более официального характера рекомендуется использовать следующую формулу обращения: «Уважаемый + имя, отчество». Обращение по имени и отчеству поддерживает традиции русского делового письма. Однако из-за сильного влияния на бизнес-язык западной культуры письма и молодого возраста деловых партнеров в электронной переписке часто используется обращение только по имени. Если письмо составляется в адрес западной компании (или поддерживающей западные ценности), то вполне уместным будет обращение по имени. Если адресатом выступают официальные структуры, предпочтительнее использовать традиционную форму обращения по имени и отчеству.

Электронная подпись. Наличие электронной подписи в сообщениях является правилом хорошего тона для деловой переписки. Электронная подпись является ненавязчивой рекламой бизнеса. Прямая реклама в письмах от незнакомых и малознакомых людей, как правило, воспринимается негативно, а несколько строк подписи будут приняты нормально. Всегда используйте подпись, она поможет вашему респонденту однозначно идентифицировать вас. Обязательно включайте в нее несколько возможных способов связи с вами. Обычно это номера телефона, адрес электронной почты, факс. В подписи к деловому письму следует избегать всего того, что может быть воспринято неоднозначно (афоризмов, цитат, смешных выражений, любых тем, связанных с религией, национальностью, политикой).

Основные правила составления электронной подписи следующие: электронная подпись не должна превышать 5–6 строк; количество символов в строке должно быть не более 70.

Основные принципы составления текста письма. При любой степени формальности общения необходимо помнить и выполнять одно из самых главных правил составления электронных писем: соблюдение принципов грамотности и логичности. Виртуальному общению в чатах, форумах, личной переписке свойственна определенная небрежность в отношении языковых норм («ложные шаги», типичные для устной речи), которая переносится в электронную деловую переписку. Минимум глубокого ретроспективного редактирования (полный отказ от него) объясняется необходимостью поддерживать темп общения. Это заблуждение негативно сказывается на деловой репутации создателя документа. Соблюдение принципов грамотности и логичности – одно из самых главных правил при составлении электронных писем.

Обязательно начинайте предложение с прописной буквы и ставьте точки. Имена и названия должны начинаться с прописных букв. Текст, написанный одними строчными буквами без точек и других знаков препинания, трудно читать. Текст, написанный одними прописными, воспринимается при чтении как слишком эмоциональный, что противоречит нормам официально-деловой речи.

Необходимо использовать пропуски (пустые строки) или многоточие для отделения одной мысли от другой, так как в электронном письме они, как правило, играют роль абзаца.

Размер электронного письма. Правилами сетикета размер электронного письма определяется следующим образом: электронное письмо должно быть в два раза короче, чем написанное на бумаге. Обусловлено это, во-первых, тем, что средний пользователь в день получает намного больше электронных писем по сравнению с тем, что он мог бы получить обычной почтой, следовательно, плотность информационного потока в обмене электронными посланиями оказывается намного выше. Во-вторых, ограничения накладывает размер экрана («окна»), почтовой программы. Если вам необходимо переслать важную информацию большого объема, то лучше составить краткий сопроводительный текст в электронном письме, а саму информацию оформить в виде вложения.

При подготовке пересылки большого вложения, превышающего 200–500 килобайт, обязательно предупредите об этом своего респондента. Лучше не пересылать больших вложений в письмах. Существует много других способов передать большие тексты, фото или звук. Например, через ftp-сервер или веб-интерфейс.

Возможно другое структурирование письма, например, включение в текст ссылок на упоминаемые документы и другие приемы, которые используются при построении электронных документов, а также рассылка копий письма сразу нескольким адресатам.

Общие правила сетикета

В виртуальном пространстве существуют своя социально-этическая система норм, статусно-ролевые схемы, способы конструирования идентичности. Все это определяется понятием сетикета.

Сетикет включает следующее:

- Регулярно проверяйте содержимое своего почтового ящика.
- Безотлагательно отвечайте на каждое письмо, адресованное непосредственно вам. Обязательно нужно отвечать на письма, содержащие вложение. Вы должны подтвердить, что вложение дошло и открылось. Время ответа на электронные письма не должно превышать двух суток. Если вам нужно более длительное время для ответа на письмо, необходимо объяснить причины задержки.

- Не отправляйте клиентам или деловым партнерам письмо с уведомлением о получении, так как по правилам сетикета такая отметка является признаком неуважения и недоверия к партнеру. Лучше после отправки своего сообщения по электронной почте позвонить адресату и уточнить, дошло ваше письмо или нет. Довольно часто для обеспечения подтверждения после текста основного письма перед электронной подписью пишется следующая фраза: «Получение письма просим подтвердить ответным письмом или по указанным ниже телефонам».

- Всегда указывайте в письме тему.

- При ответе на письмо сохраняйте исходное письмо отправителя в тексте своего ответа (можно воспользоваться кнопкой «Ответ»).

- Электронную переписку должен заканчивать тот, кто был инициатором общения.

Соблюдение перечисленных правил деловой переписки по Интернету – гарантия репутации надежного партнера.

Темы докладов

1. Принципы сетевого этикета.
2. Оформление электронных писем.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ДЛЯ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Тема: Деловая коммуникация

Выполнение творческого задания на тему «Деловая переписка – составление текста и оформление делового письма»

Цель задания: закрепление навыка составления и оформления деловых писем при соблюдении общепринятых стандартов деловой переписки.

Примерный перечень деловых писем для подготовки задания следующий:

- письмо-предложение (оферта);
- благодарственное письмо;
- сопроводительное письмо;
- гарантийное письмо;
- информационное письмо;
- уведомительное письмо;
- приглашительное письмо;
- служебное письмо;
- рекламация (письмо-претензия);
- рекомендательное письмо;
- поздравительное письмо;
- другие письма.

Тема: Вербальная деловая коммуникация

Написание реферата на тему «Рефлексивные средства вербальной деловой коммуникации»

Цель задания: изучение рефлексивных средств и методов вербальной деловой коммуникации.

Реферат должен содержать развернутую характеристику одного из рефлексивных средств вербальной деловой коммуникации, включая конкретные примеры из практики, определение его роли и значения в деловой коммуникации, позитивные и негативные черты.

Примерный перечень рефлексивных средств вербальной деловой коммуникации для подготовки задания следующий:

- дебаты;
- прения;
- диспут;
- симпозиум,
- конференция;
- пресс-конференция;
- круглый стол;
- лекция;
- полемика;
- собеседование;
- собрание;
- дискуссия;
- беседа;
- интервью;
- брифинг;
- другие средства.

Тема: Невербальная деловая коммуникация

Подготовка презентации на тему «Невербальные средства деловой коммуникации»

Цель задания: наглядное изучение невербальных средств, методов деловой коммуникации и особенностей их интерпретации.

Презентация (выполняется в PowerPoint, Prezi или других программных продуктах) должна включать характеристику одного из невербальных средств деловой коммуникации, включая его визуальное представление, а также примеры из практики.

Примерный перечень невербальных средств деловой коммуникации для подготовки задания следующий:

- взгляд;
- жесты;
- мимика;
- поза тела;
- внешний вид;
- телесный контакт;
- дистанция;
- походка;
- речевое поведение (громкость и тембр голоса, «слова-паразиты»);
- другие средства.

Тема: Деловая презентация, самопрезентация

Создание собственного резюме

Цель задания: формирование навыков самопрезентации в профессионально-деловой среде.

Для выполнения задания возможно использование шаблонов и специальных программных продуктов, например Europass (<https://europass.cedefop.europa.eu/documents/curriculum-vitae>). В структуру собственного резюме (CV – curriculum vitae), т. е. профессиональной биографии, которая включает в себя краткое описание образования, профессионального опыта, достижений предполагается включение следующих элементов:

- личные данные (ФИО, дата рождения, почтовый адрес, адрес электронной почты, профиль в социальных сетях);
- образование;
- опыт профессиональной деятельности;
- достижения (гранты, участие в конференциях, семинарах, конкурсах, награды);
- дополнительные навыки (владение иностранными языками, компьютерными программами, языками программирования);
- хобби;
- другие элементы.

Тема: Деловые переговоры. Виды деловых переговоров

Подготовка презентации на тему «Подготовка и проведение деловых переговоров»

Цель задания: наглядное изучение правил организации проведения деловых переговоров.

Презентация (выполняется в PowerPoint, Prezi или других программных продуктах) должна включать визуальное представление основных правил проведения деловых переговоров, в том числе ситуации из практики.

В презентации могут быть по выбору рассмотрены следующие аспекты ведения деловых переговоров:

- виды деловых переговоров;
- подходы и стратегии ведения переговоров;
- этапы и стадии деловых переговоров;
- участники деловых переговоров;
- цели деловых переговоров;
- другие аспекты.

Тема: Конфликтология

Написание реферата на тему «Стили поведения в конфликтных ситуациях»

Цель задания: изучение различных методов управления конфликтами и стилей поведения в конфликтных ситуациях.

Реферат должен включать развернутую информацию об одном из стилей поведения в конфликтных ситуациях, в том числе возможности управления конфликтной ситуацией, средства и методы предотвращения конфликтов.

Примерный перечень стилей поведения в конфликтной ситуации для подготовки задания следующий:

- компромисс;
- конкуренция;
- сотрудничество;
- игнорирование;
- приспособление;
- уклонение;
- другие стили.

Тема: Учение о стрессе

Написание эссе на тему «Личная стратегия и тактика стрессоустойчивого поведения»

Цель задания: изложение собственной позиции по вопросу поведения в стрессовой ситуации.

Эссе должно включать собственную аргументированную позицию автора по вопросу определения стратегии и тактики поведения в стрессовой ситуации, в том числе с использованием примеров из практики и личного опыта.

Тема: Национальные особенности деловой коммуникации

Написание реферата на тему «Национальные особенности проведения деловых переговоров»

Цель задания: изучение сходств и различий проведения переговоров в деловых культурах различных стран.

Реферат должен включать информацию об особенностях деловой культуры и коммуникативных взаимодействий, в том числе ведения переговоров.

Примерный перечень национальных деловых культур для подготовки задания следующий:

- японская деловая культура;
- американская деловая культура;
- арабская деловая культура;
- китайская деловая культура;
- европейская деловая культура;
- латиноамериканская деловая культура;
- другие культуры.

Тема: Этикет и протокол официальных мероприятий

Выполнение творческого задания на тему «Деловой этикет (по выбору)»

Цель задания: закрепление навыков и правил делового этикета.

Примерный перечень творческих мероприятий для подготовки задания следующий:

- составление подробной программы приема иностранной делегации;
- составление плана рассадки гостей;
- создание кувертных карточек;
- составление плана сервировки стола;
- создание деловой визитной карточки;
- составление тестовых вопросов или деловой игры по основным правилам делового этикета;
- другие мероприятия.

Тема: Деловая коммуникация и корпоративная культура

Подготовка презентации на тему «Корпоративная культура организации»

Цель задания: наглядное изучение основных элементов корпоративной культуры организации, типов корпоративной культуры в зависимости от стиля управления, этапов формирования корпоративной культуры на примере конкретной организации.

Презентация (выполняется в PowerPoint, Prezi или других программных продуктах) должна включать визуальное представление основных элементов корпоративной культуры отдельной организации.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие, цели и функции общения.
2. Виды повседневной деловой коммуникации.
3. Этический контекст делового общения.
4. Понятие и структура деловой коммуникации.
5. Деловая беседа как вид повседневной деловой коммуникации.
6. Телефонная деловая беседа.
7. Деловое совещание.
8. Деловая переписка.
9. Вербальные средства деловой коммуникации.
10. Создание делового текста.
11. Вербальная деловая коммуникация и проблемы манипуляции.
12. Техники проведения деловых дискуссий.
13. Виды невербальных средств деловой коммуникации.
14. Гендерная и межкультурная специфика невербальной деловой коммуникации.
15. Дресс-код как способ формализации внешнего вида в деловой среде.
16. Невербальный репертуар лидера.
17. Публичные выступления в деловой коммуникации.
18. Деловая риторика: основные приемы и механизмы.
19. Презентация как форма деловой коммуникации.
20. Личный бренд в профессионально-деловой среде.
21. Деловые переговоры и их виды.
22. Деловая культура и деловые переговоры.
23. Деловые культуры разных стран в межкультурной коммуникации.
24. Вербальные и невербальные особенности межкультурных деловых взаимодействий.
25. Роль коммуникаций в развитии рынка труда.
26. Понятие HR (Human Resources).
27. HR-брендинг и рынок труда. Технологии создания HR-бренда.
28. Конфликтное взаимодействие в деловой сфере.
29. Разновидности конфликтов.
30. Стили поведения в конфликтных ситуациях.
31. Понятие и природа стресса.
32. Стрессы в деловом общении.
33. Индивидуальная стратегия и тактика стрессоустойчивого поведения.
34. Национальные особенности деловых контактов народов мира.

35. Международная культура переговоров, их специфика в странах Запада и Востока.
36. Понятие и виды этикета.
37. Официальные мероприятия в системе делового общения.
38. Организация приемов.
39. Понятие и функции корпоративной культуры.
40. Типы корпоративной культуры.
41. Формирование корпоративной культуры.
42. Понятие электронной коммерции. Основные модели электронной коммерции.

ГЛОССАРИЙ

Дресс-код – форма одежды, требуемая при посещении определенных мероприятий, организаций, заведений.

Аудитория – состав слушателей, присутствующих при публичном выступлении.

Банкет – торжественный званый ужин или обед в честь какого-либо лица или события.

Бокал шампанского – прием, проводимый в честь национальных праздников, открытий выставок, фестивалей.

Вербальное общение (от лат. *verbalis* – словесный) – словесное, речевое общение.

Восприятие (в деловом общении) – целостный образ партнера по общению на основе его внешнего вида и поведения.

Дебаты – форма дискуссии при обсуждении докладов, выступлений.

Деловая беседа – устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловая переписка – это переписка, с помощью которой оформляются экономические, правовые, финансовые и другие формы деятельности предприятий и организаций.

Деловая самопрезентация – это кратковременный специфически мотивированный и организованный процесс предъявления информации о себе в вербальном и невербальном поведении.

Деловое общение – это многоплановый процесс осуществления контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение конкретных целей.

Деловое письмо – это документ, подготавливающий заключение сделок, важные встречи, содержит служебную информацию, претензии, предложения и т. д.

Деловое совещание – вид беседы, форма коллективного обсуждения деловых проблем, ситуаций, проходящей по инициативе руководства предприятия, организации.

Деловой завтрак – официальное дневное мероприятие, проводимое в честь приема делегаций, во время деловых встреч.

Деловой протокол – это совокупность общепринятых правил, традиций и условностей, регламентирующих порядок встреч и проводов, проведения бесед и переговоров, организацию приемов, оформление деловой переписки, соблюдаемых партнерами при деловых встречах.

Деловой разговор – краткий контакт между небольшим количеством участников, который выражается в обмене репликами, вопросами и ответами, мнениями.

Деловой этикет – важнейшая сторона профессионального поведения делового человека и деловой культуры; совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям в деловом общении.

Диалог (от греч. dialogos) – форма устной речи, разговор двух или нескольких лиц. В деловом общении представляет собой взаимный обмен информацией, учет каждым его участником психических состояний собеседников и их интересов.

Дипломатический протокол – это ряд правил, которые предписывают порядок совершения следующих дипломатически актов, международных совещаний и конференций, переговоров, визитов, дипломатических приемов, приемов и проводов официальных делегаций, подписания международных соглашений и т. п.

Дискуссия – публичный спор, целью которого является выяснение и сопоставление различных точек зрения, выявление истины, нахождение правильного решения спорного вопроса.

Диспут – публичный спор на научную и общественно значимую тему.

Докладная (служебная) записка – документ, адресованный руководству и информирующий его о сложившейся ситуации, об имевшем место факте, выполненной работе и т. д.

Журфикс (от фр. «определенный день») – деловой прием гостей в определенный день недели.

Имидж – целенаправленно сформированный образ (явления, предмета).

Коктейль – вид вечернего приема, напоминающий «обед-буфет», который проводится в промежуток времени от 17.00 до 20.00.

Коммуникативный – имеющий отношение к передаче информации при помощи языка.

Коммуникация (от лат. communico – связываю, общаюсь) – общение, передача информации. Коммуникация в деловом общении есть обмен информацией, значимой для участников общения.

Комплимент – приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности и т. п.

Композиция речи – построение выступления, соотношение его отдельных частей и отношение каждой части ко всему выступлению как единому целому, структура речи.

Конгруэнтность (от лат. congruens – совпадающий) – понятие, играющее важную роль в гуманистической психологии К. Роджерса, в трактовке которого оно означает соответствие опыта, осознания и общения. Чем больше люди убеждаются в том, что сообщения каждого из них соответствуют имеющемуся опыту и его правильному осознанию, тем больше будет их доверие друг другу и удовлетворение общением между собой. В более узком понимании понятие «конгруэнтность» означает соответствие невербального поведения партнеров их речевым высказываниям. Несовпадение в этом является сигналом лжи.

Конференция – вид деловой беседы, форма обсуждения сложных, проблемных вопросов, интересующих широкий круг участников.

Конфликт (от лат. conflictus – столкновение) – высшая степень развития социальных противоречий, острое столкновение противоположно направленных мнений, позиций, сил. В деловом общении конфликты возникают, как правило, на уровне межличностного общения партнеров.

Корпоративный кодекс – это официальный документ, который говорит о наличии определенной корпоративной культуры и философии.

Корреспонденция – почтово-телеграфные отправления; переписка между лицами, учреждениями.

Кофе-брейк – деловое неформальное мероприятие, проводимое во время перерывов конференций, переговоров и т. п.

Культура – некоторое сложное целое, включающее в себя духовные и материальные продукты, которые произведены, социально усвоены, разделяемы членами общества и могут передаваться другим людям или последующим поколениям.

Лидерство – проявление индивидом его способности, качеств в поведении, соответствующем роли группового лидера.

Личность – совокупность свойств, присущих данному человеку, составляющих его индивидуальность.

Манеры – способ держать себя, внешняя форма поведения, обращения с другими людьми, употребляемые в речи выражения, тон, интонация, характерные для человека походка, жестикуляция и мимика.

Масс-медиа – средства массовой информации.

Международный этикет языка жестов – это правила использования жестов, которые используются для подчеркивания определенных слов, а также усиления выразительности средств общения.

Межличностное общение – общение между отдельными личностями, обусловленное обстоятельствами природной и социальной

среды, а также личными мотивами, проявляющимися в соответствующих потребностях, интересах, целях и идеалах тех или иных людей.

Методы выступления – способы, приемы построения, изложения содержания речи.

Мораль (от лат. *moralis* – нравственный; *mores* – нравы) – предмет изучения этики, форма общественного сознания, общественный институт, выполняющий функцию регулирования поведения человека.

Национальные стереотипы – устойчивые представления о членах одних национальных групп, свойственные представителям других наций.

Невербальное общение – несловесная сторона общения с помощью мимики, визуальных контактов, жестов и т. д.

Нетикет (от англ. *Netiquette*, *Net* – сеть, *Etiquette* – этикет) – правила поведения, общения в компьютерных сетях, рассчитанные на то, чтобы не осложнять жизнь другим.

Нравственность – это один из способов регулирования человеческих отношений с помощью исторически сложившихся «неписанных» норм, относительно которых поступки людей оцениваются как добрые или злые, достойные или недостойные, честные или бесчестные, справедливые или несправедливые.

Обед – деловой прием, для которого характерна высокая степень официальности.

Обед-буфет – демократическая форма непротокольных мероприятий вечернего времени.

Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, взаимодействие субъектов.

Оратор – человек, произносящий речь.

Оферта – формальное письменное или устное предложение определенному лицу заключить сделку с указанием всех необходимых условий.

Паблицити – реклама, известность, популярность, достигаемые публичными выступлениями, преимущественно с использованием средств массовой информации.

Пауза – краткий момент молчания оратора, который делается для выделения отдельных частей речи, привлечения внимания аудитории.

Переговоры – это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

План – краткая программа речи, отражающая ее структуру.

Полемика – вид спора, при котором имеется конфронтация, противостояние, явное противоборство сторон, идей.

Презентация – это способ (или формат) проведения любого официального мероприятия, представление общественности новой формы или продукта, офиса или очередного достижения компании.

Приказ – правовой акт, издаваемый руководителями организаций, действующих на основе единоначалия.

Публичное выступление – это устное монологическое высказывание с целью оказания воздействия на аудиторию. В сфере делового общения оно выступает в виде доклада, информационной, приветственной речи.

Регламент (от фр. *regle* – правило) – правила, регулирующие порядок какой-либо деятельности.

Регламентация (от греч. «правило») – установление определенных правил; упорядоченность, подчинение определенным правилам.

Резюме – краткое изложение вопроса, книги и т. д.; анкетные данные, послужной список.

Резюмирование (от фр. *resume*) – подведение итогов беседы, соединение ее фрагментов в единое смысловое целое. Применяется в ходе и в конце беседы, заседаний, телефонных разговоров.

Реквизиты – необходимые элементы в оформлении документа, без которых документ считается недействительным.

Рефлексивное слушание – активное слушание собеседника, постоянное реагирование на его речь.

Реклама (от лат. *reclamare* – кричать) – распространение сведений о ком-либо или о чем-либо с целью создания популярности.

Рекламация (от лат. *reclamation* – неодобрение) – претензия, заявление с требованием возместить убытки вследствие недостачи, плохого качества товара и т. д.

Репутация – общественная оценка, общее мнение о качествах, достоинствах и недостатках определенного человека, компании, организации и т. п.

Речевой этикет – разработанные правила речевого поведения, система речевых формул общения.

Риторика (от греч. *technē rhetorikē* – искусство красноречия) – теория красноречия; наука об ораторском искусстве (высокой степени мастерства публичных выступлений, т. е. искусстве построения и произнесения речи).

Ритуал – исторически сложившаяся форма упорядоченного символического поведения, в которой способ и порядок исполнения действий строго канонизированы и не поддаются рациональному объяснению в терминах средств и целей. С понятием ритуал тесно связаны понятия «церемония», «обряд», «обычай», «этикет».

Рольевое поведение (от фр. *role* – значение, род, степень участия лица в каком-либо деле) – поведение, заданное той или иной социальной ролью. Подобная роль нередко трактуется как динамическая характеристика статуса человека или социальной группы, как способ поведения, задаваемый обществом.

Самопрезентация – вербальная и невербальная демонстрация собственной личности в системе внешних коммуникаций.

Семиотика – наука о знаках и знаковых системах.

Служебный этикет – система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами.

Смайлик, смайл (от англ. *smiley*) – это идеограмма, изображающая эмоцию. Состоит из различных символов, в том числе служебных.

Собеседование – вид деловой беседы, который проводится с целью получения информации, формирования мнения о человеке, является наиболее распространенной формой делового общения при трудоустройстве.

Социальная идентификация – это самоотождествление человеком себя с определенной социальной позицией, статусом или группой.

Социальные стереотипы (от греч. *stereos* – твердый, *tipos* – отпечаток) – сложившиеся в сознании отдельных людей и специальных групп устойчивые представления о тех или иных социальных явлениях, привычное отношение к ним.

Спам (от англ. *spam*) – сообщения, массово рассылаемые людям, не дававшим согласие на их получение. Нежелательная реклама.

Спор – столкновение мнений, разногласие в точках зрения по какому-либо вопросу, предмету, при этом каждая из сторон отстаивает свою правоту.

Статус – правовое положение.

Стиль одежды – это соответствие цвета, фактуры ткани, фасона и других деталей делового костюма характеру проводимого делового мероприятия.

Субординация – строгое подчинение нижестоящего вышестоящему.

Такт – чувство меры, лежащее в основе умения вести себя деликатно, наиболее подходящим образом по отношению к кому-либо.

Традиция – это культурные нормы и ценности, принимаемые людьми в силу их прошлой полезности, привычки, которые могут быть переданы другим поколениям.

Ужин – вид приема, для которого характерна высокая степень светской официальности.

Униформа – одинаковая по стилю, покрою, цвету и ткани служебная одежда для создания единого облика. Форма символизирует функцию ее носителя и принадлежность к определенной организации.

Форма документа – сумма реквизитов документа, их взаимосвязь, последовательность и расположение.

Фушет – вид приема, на котором гости сами выбирают блюда и напитки (проводится между 17.00 и 20.00 ч) для которого обязательно наличие темы встречи.

Ходатайство – официальная просьба.

Церемониальное поведение – специфический тип процедуры действия субъекта в особо значимых ситуациях или событиях, характеризующейся повышенной смысловой окрашенностью.

Церемония – установленный торжественный обряд, порядок совершения чего-нибудь.

Чай – неформальный вид приема, проводимый в 17.00 ч вечера.

Шведский стол – это вид приема, для которого характерно самообслуживание.

Экспромт – речь, не подготавливаемая заранее, создаваемая в момент произнесения (в публичном выступлении).

Эмотиконы – это комбинации символов, служащие для передачи эмоций автора.

Этика (от греч. *ethos* – нрав, обычай, привычка) – это философское учение о морали, ее развитии, принципах, нормах и роли в обществе; форма, способ взаимоотношения между людьми, основанные на определенных моральных и нравственных нормах.

Этикет (от фр. *etiquette* – ярлык, этикетка) – совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры, одежда). Этикет – составная часть внешней культуры общества.

Этикетная атрибутика – одежда, украшения, подарки, цветы, визитные карточки как особые виды знаков, содержащие определенные смыслы в деловом общении.

Этикетные знаки – набор поведенческих стереотипов и атрибутов, маркирующих те или иные ситуации. В этикетных знаках выделяют означающее (форму) и означаемое (содержание).

Этикетная проксемика – правила размещения субъектов общения в пространстве, организации рабочего места.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Абакумова, Ю. А. Деловое общение : учеб. пособие / Ю. А. Абакумова. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 126 с.

Адамс, С. Профессиональные продажи и коммерческие переговоры / С. Адамс ; пер. с англ. А. Н. Бань. – Минск : Амалфея, 1998. – 224 с.

Богомолова, М. Н. Технологии делового общения государственных служащих : учеб. пособие / М. Н. Богомолова, И. Ю. Васильева, Л. В. Комарова. – М. : РАГС, 2010. – 158 с.

Бороздина, Г. В. Психология делового общения [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. В. Бороздина. – Электрон. дан. и прогр. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Володько, О. М. Имидж менеджера : учеб. пособие / О. М. Володько. – Минск : Амалфея, 2008. – 312 с.

Глубокий, С. В. Сбытовые переговоры: стратегии, приемы, методики обоснования предмета торгов / С. В. Глубокий. – Минск : Изд-во Гревцова, 2007. – 304 с.

Головлева, Е. Л. Основы межкультурной коммуникации : учеб. пособие / Е. Л. Головлева. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 224 с.

Грачев, Ю. Н. Ведение переговоров с инофирмами / Ю. Н. Грачев. – М. : Интел-Синтез, 1997. – 128 с.

Деловой этикет и протокол : учеб. пособие / Л. О. Буторина [и др.] ; под ред. Л. О. Буториной, Е. В. Тозонова. – Ульяновск : УГСХА, 2009. – 194 с.

Дик, У. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки / У. Дик. – Харьков : Гуманитар. центр, 2007. – 188 с.

Егоршин, А. П. Этика деловых отношений : учеб. пособие / А. П. Егоршин, В. П. Распопов, Н. В. Шашкова. – 2-е изд., перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2008. – 400 с.

Емельянова, Е. А. Деловые коммуникации : учеб. пособие / Е. А. Емельянова. – Томск : Эль Контент, 2014. – 122 с.

Зельдович, Б. З. Деловое общение : учеб. пособие / Б. З. Зельдович. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 456 с.

Измайлова, М. А. Деловое общение : учеб. пособие / М. А. Измайлова. – М. : Дашков и К°, 2011. – 252 с.

Казакова, О. А. Деловая коммуникация : учеб. пособие / О. А. Казакова, А. Н. Серебренникова, Е. М. Филиппова. – Томск : Том. политехн. ун-т, 2013. – 132 с.

Калашникова, И. В. Основы деловых коммуникаций : учеб. пособие / И. В. Калашникова, Ю. А. Килькеева. – Хабаровск : Тихоокеан. гос. ун-т, 2016. – 177 с.

Камалов, М. Н. Техники переговоров: тренинги и мастер-классы для индивидуального и группового обучения / М. Н. Камалов. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 316 с.

Кафидов, В. В. Управление персоналом : учеб. пособие / В. В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2009. – 240 с.

Каррас, Ч. Л. Искусство ведения переговоров. Как достичь желаемого результата / Ч. Л. Каррас ; пер. с англ. М. Ц. Шабат. – М. : ЭКСМО, 1997. – 397 с.

Кеннеди, Г. Основы ведения переговоров / Г. Кеннеди. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 384 с.

Колесников, А. В. Деловое общение : учеб. пособие / А. В. Колесников. – М. : Ин-т соврем. экономики, 2007. – 155 с.

Колесникова, Н. Л. Деловое общение : учеб. пособие / Н. Л. Колесникова. – М. : Флинта : Наука, 2015. – 152 с.

Комарова, Л. В. Технология делового общения в управленческой деятельности : учеб. пособие / Л. В. Комарова. – М. : РАГС, 2007. – 148 с.

Кузнецов, И. Н. Риторика / И. Н. Кузнецов. – Минск : ТетраСистемс, 2003. – 560 с.

Кузнецов, И. Н. Технология делового общения / И. Н. Кузнецов. – М. : МарТ, 2004. – 128 с.

Кузнецов, И. Н. Корпоративная культура : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов. – Минск : Книж. дом, 2006. – 303 с.

Курбатов, В. И. Как успешно провести переговоры / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 256 с.

Левченко, Е. А. Как проводить переговоры: практическое руководство / Е. А. Левченко. – Гомель : БелАНТДИ, 1995. – 170 с.

Левченко, Е. А. Конфликтология : курс лекций / Е. А. Левченко, А. И. Богуш. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2014. – 88 с.

Левченко, Е. А. Техника ведения деловых переговоров (продвинутый уровень) : практикум / Е. А. Левченко, Т. В. Левченко. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2016. – 84 с.

Мальханова, И. А. Деловое общение : учеб. пособие / И. А. Мальханова. – М. : Академ. проект, 2002. – 224 с.

Мансуров, Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Е. Мансуров. – СПб. : БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.

Мамай, О. В. Деловые коммуникации : учеб. пособие / О. В. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 263 с.

Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

Межличностная и деловая коммуникация : учеб. пособие / С. Н. Большаков [и др.]. – СПб. : СПбГУ, 2011. – 179 с.

Михалькевич, Г. Н. Этикет международного общения : учеб. пособие / Г. Н. Михалькевич. – Минск : Книж. дом, 2004. – 272 с.

Науменко, Е. А. Деловые коммуникации : учеб. пособие / Е. А. Науменко. – Тюмень : ТюмГУ, 2013. – 352 с.

Ниренберг, Дж. Маэстро переговоров: деловой бестселлер. Азбука делового общения: советы начинающему бизнесмену / сост. В. В. Шарпило ; пер. с англ. В. Ноздриной. – Минск : Парадокс, 1996. – 416 с.

Основы теории коммуникации : учеб. / под ред. М. А. Василика. – М. : Гардарики, 2003. – 615 с.

Пашкина, Т. А. Практика делового общения : учеб.-метод. пособие / Т. А. Пашкина. – Саратов : Саратов. гос. ун-т им. Н. Г. Чернышевского, 2011. – 25 с.

Петухов, В. Б. Межкультурная и деловая коммуникация : учеб.-метод. пособие / В. Б. Петухов, Т. В. Петухова. – Ульяновск : УлГТУ, 2017. – 91 с.

Пиз, А. Харизма. Искусство успешного общения / А. Пиз, Б. Пиз ; пер. с англ. Т. Новиковой. – М. : Эксмо, 2014. – 144 с.

Психология и этика делового общения : учеб. / под ред. В. Н. Лавриненко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 326 с.

Руденков, В. М. Ведение переговоров : учеб. пособие / В. М. Руденков, Н. П. Беляцкий, И. К. Рудак. – Минск : Амалфея, 2012. – 184 с.

Самохина, Т. С. Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств : учеб. пособие / Т. С. Самохина. – М. : Р. Валент, 2005. – 2016 с.

Самыгин, С. И. Деловое общение : учеб. пособие / С. И. Самыгин, А. М. Руденко. – М., 2008. – 321 с.

Семенов, А. К. Этика менеджмента : учеб. пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и К°, 2016. – 272 с.

Семиков, В. Л. Организационное поведение руководителя : учеб. пособие / В. Л. Семиков. – М. : Академ. проект, 2004. – 224 с.

Современные информационные сети / У. Кортес [и др.]. – Минск : БГЭУ, 2003. – 186 с.

Спивак, В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.

Томилов, В. В. Культура предпринимательства : учеб. пособие / В. В. Томилов. – СПб. : Питер, 2000. – 176 с.

Трухачев, В. И. Международные деловые переговоры : учеб. пособие / В. И. Трухачев, И. Н. Лякишева, К. Ю. Михайлова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 224 с.

Фишер, Р. Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель. – М. : Филинь, 1996. – 232 с.

Фомин, Ю. А. Психология делового общения / Ю. А. Фомин. – Минск : Амалфея, 2003. – 448 с.

Ходжсон, Дж. Переговоры на равных / Дж. Ходжсон ; пер. с англ. З. Я. Красневской. – Минск : Амалфея, 1998. – 352 с.

Чернявская, Т. П. Коммуникация в бизнесе: психологическая теория и практика : учеб.-метод. пособие / Т. П. Чернявская, Т. П. Висковатова. – Одесса : Одес. нац. ун-т им. И. И. Мечникова, 2013. – 258 с.

Шевелева, О. В. Организация ведения переговоров : учеб. пособие / О. В. Шевелева ; под ред. Н. К. Моисеевой. – М. : Совет. спорт, 2007. – 244 с.

Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.

Шейнов, В. П. Психология и этика делового контакта / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 1996. – 384 с.

Эффективные коммуникации : учеб.-практ. пособие / Н. В. Брит [и др.]. – Томск : Том. гос. ун-т, 2017. – 90 с.

Яскевич, Я. С. Переговорный процесс во внешнеэкономической деятельности: искусство и психология ведения : курс лекций и практикум / Я. С. Яскевич. – Минск : Тетралит, 2013. – 304 с.

Яскевич, Я. С. Переговорный процесс в социально-экономической деятельности : учеб. пособие / Я. С. Яскевич. – Минск : Выш. шк., 2014. – 367 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Раздел I. Виды и средства деловой коммуникации	4
Тема 1. Введение.....	4
Тема 2. Деловая коммуникация.....	11
Тема 3. Вербальная деловая коммуникация.....	14
Тема 4. Невербальная деловая коммуникация.....	24
Тема 5. Деловая презентация, самопрезентация.....	32
Тема 6. Деловые переговоры. Виды деловых переговоров	43
Раздел II. Деловая коммуникация и профессиональная деятельность	51
Тема 7. Профильный рынок труда	51
Тема 8. Конфликтология	56
Тема 9. Учение о стрессе.....	60
Раздел III. Деловая коммуникация и корпоративная культура	65
Тема 10. Национальные особенности деловой коммуникации	65
Тема 11. Этикет и протокол официальных мероприятий	70
Тема 12. Деловая коммуникация и корпоративная культура	73
Тема 13. Деловой Интернет	75
Примерный перечень заданий для управляемой самостоятельной работы студентов	81
Примерный перечень вопросов к экзамену	86
Глоссарий.....	88
Список рекомендуемой литературы	95

Учебное издание

ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Пособие

**для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I степени**

Автор-составитель

Яцевич Наталья Владимировна

Редактор Ю. Г. Старовойтова

Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 02.06.20. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 5,81. Уч.-изд. л. 5,80. Тираж 35 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра мировой и национальной экономики

**ДЕЛОВАЯ
КОММУНИКАЦИЯ**

**Пособие
для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I ступени**

Гомель 2020